



TESIS DOCTORAL

**LA COMUNICACIÓN EN LAS FUNDACIONES DE
EXTREMADURA**

VIOLETA RODRÍGUEZ RAMOS
DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Conformidad de la directora:

Fdo: M^a Victoria Carrillo Durán

2015

AGRADECIMIENTOS

A mi directora de tesis, Victoria,
por creer en mí, en este trabajo y por motivarme en los momentos más difíciles
de este viaje.

A mi hijo Mario,
de quien tanto tiempo este proyecto me ha privado. Por darme luz cada día.

A mi familia y amigas,
que de una manera u otra me han tendido sus manos y han hecho posible que este estudio sea
una realidad, confiando siempre en que lo sería.

A las personas que están al frente del sector de las fundaciones en Extremadura
por colaborar de forma desinteresada, con entusiasmo y entrega en esta investigación,
muy especialmente a
Juan José, Rafael y José Matías de la Asociación Extremeña de Fundaciones,
por poner todo al alcance de mi mano.
A M^a Resurrección, Carmen, Borja y José Antonio,
por prestarnos su tiempo y participar en nuestras entrevistas compartiendo sus experiencias de
vida.

A Luis y Alicia del Registro y el Protectorado de Fundaciones de la
Junta de Extremadura,
por compartir un conocimiento que no se encuentra en los libros.

A todos ellos y todas ellas les agradezco de corazón su tiempo y su saber.

ÍNDICE

CAPÍTULO INTRODUCTORIO.....	15
1. JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN EN TORNO A LAS FUNDACIONES	15
2. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
2.1 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL ESTUDIO	17
OBJETIVO GENERAL	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
2.2 HIPÓTESIS Y SU JUSTIFICACIÓN	17
2.3 APROXIMACIÓN A LA METODOLOGÍA DE ESTUDIO.....	23
3. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	25
CAPÍTULO 1. LAS FUNDACIONES	27
RESUMEN	27
1.1 LAS FUNDACIONES EN EL CONTEXTO DEL TERCER SECTOR.....	27
1.1.1. DEFINICIÓN DE TERCER SECTOR	28
1.1.2. EL ENFOQUE NON PROFIT O DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL.....	30
1.1.3. EVOLUCIÓN DEL TERCER SECTOR EN ESPAÑA	32
1.1.4. FUNCIONES DEL TERCER SECTOR.....	33
1.1.5. REPERCUSIÓN DE LA CRISIS ECONÓMICA EN EL TERCER SECTOR. SITUACIÓN DE PARTIDA	35
1.2. FUNDACIONES.....	36
1.2.1. DEFINICIÓN DE FUNDACIÓN	37
1.2.2. FINES Y BENEFICIARIOS/AS	38
1.2.3. CARACTERÍSTICAS.....	38
1.2.3.1. PERSONALIDAD JURÍDICA	38
1.2.3.2. PATRIMONIO Y DOTACIÓN INICIAL.....	38
1.2.3.3. ESTRUCTURA DE INGRESOS	39
1.2.3.4. REINVERSIÓN DEL BENEFICIO ECONÓMICO.....	39
1.2.4. ÓRGANOS DE GOBIERNO Y DE CONTROL	40
1.2.4.1. PATRONATO: ÓRGANO DE GOBIERNO DE LA FUNDACIÓN	40

1.2.4.2. EL PROTECTORADO: ÓRGANO DE CONTROL DESDE LA ADMINISTRACIÓN	41
1.2.5. HISTORIA DE LAS FUNDACIONES EN ESPAÑA	42
1.2.6. EL PAPEL DE LAS FUNDACIONES EN LA SOCIEDAD	44
1.2.7. TIPOLOGÍA DE FUNDACIONES.....	46
1.2.8. CONTROVERSIA EN EL SECTOR FUNDACIONAL	48
1.2.9. LAS FUNDACIONES DE ESPAÑA EN CIFRAS.....	49
1.2.9.1. NÚMERO DE FUNDACIONES ACTIVAS.....	49
1.2.8.2. ANTIGÜEDAD	50
1.2.9.3. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	50
1.2.9.4. ADSCRIPCIÓN ADMINISTRATIVA: REGISTROS Y PROTECTORADOS	51
1.2.9.5. SECTORES DE ACTIVIDAD.....	52
1.2.9.6. ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN	53
1.2.9.7. BENEFICIARIOS/AS	54
1.2.9.8. TAMAÑO POR NÚMERO DE TRABAJADORES/AS	54
1.2.10. ASOCIACIÓN DE FUNDACIONES Y ORGANISMOS DE INVESTIGACIÓN	55
1.2.10.1. CENTRO EUROPEO DE FUNDACIONES (EFC)	55
1.2.10.2. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES.....	55
1.2.10.3. INSTITUTO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE FUNDACIONES (INAEF).....	56
1.2.10.4. ASOCIACIÓN EXTREMA DE FUNDACIONES	56
1.2.11. LAS FUNDACIONES EN EXTREMADURA.....	56
1.2.12. DIFICULTADES PARA EL ANÁLISIS DE LAS FUNDACIONES COMO OBJETO DE ESTUDIO.....	58
1.2.13. EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN EN LAS FUNDACIONES	59
1.2.13.1. NECESIDAD DE COMUNICACIÓN EN LAS FUNDACIONES	60
1.2.13.2. LIMITACIONES Y RETOS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS FUNDACIONES	62

CAPÍTULO 2. LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN: COMUNICACIÓN Y ACTIVOS INTANGIBLES DE LAS ORGANIZACIONES.....	65
RESUMEN	65
2.1. CORPORATE Y ACTIVOS INTANGIBLES.....	66
2.1.1. IDENTIDAD CORPORATIVA.....	70
2.1.1.1. IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA	75
2.1.1.2. CULTURA CORPORATIVA	77
2.1.1.3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	82
2.1.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	85
2.1.3. IMAGEN CORPORATIVA.....	92
2.1.4. REPUTACIÓN CORPORATIVA.....	95
2.1.5. MARCA EXPERIENCIA	103
2.2. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	108
2.2.1. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	111
2.2.1.1. LOS STAKEHOLDERS.....	113
2.2.1.2. MODELOS DE COMUNICACIÓN	116
2.2.2. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	118
2.2.2.1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN.....	120
2.2.2.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ACTIVIDAD COMUNICATIVA. EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.....	121
2.2.2.1.2 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	126
2.2.2.1.2.1 HERRAMIENTAS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	134
2.2.2.1.3 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA	138
2.2.2.1.3.1. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA.....	140
2.2.2.1.3.2. LA COMUNICACIÓN EN INTERNET	143
2.2.2.1.3.2.1 CAMBIOS EN LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN ANTE LOS AVANCES TECNOLÓGICOS Y LOS NUEVOS STAKEHOLDERS	145
2.2.2.1.3.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN EN INTERNET.....	147
2.2.2.1.3.2.3 VENTAJAS DE INTERNET PARA LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA	149
2.2.2.1.4 GESTIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES POR MEDIO DE LA COMUNICACIÓN	153

2.2.2.2 UBICACIÓN DEL GABINETE DE COMUNICACIÓN	154
2.2.2.3. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	156
2.2.2.4. DIRECCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	162
2.2.2.4.1 PERFIL PROFESIONAL DEL DIRECTOR/A DE COMUNICACIÓN	164
2.2.2.4.2 FUNCIONES DEL DIRECTOR/A DE COMUNICACIÓN.....	169
2.2.2.5. FINANCIACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN.....	174

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA 179

RESUMEN 179

3.1. PLANTEAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA..... 180

3.2. ELABORACIÓN DEL MODELO DE COMUNICACIÓN EN LAS FUNDACIONES..... 183

3.2.1. UNIDADES DE ESTUDIO: LAS FUNDACIONES DE EXTREMADURA 184

3.2.2. VARIABLES 186

3.2.2.1. VARIABLE DEPENDIENTE DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS FUNDACIONES A TRAVÉS DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN..... 196

3.2.2.2. VARIABLES INDEPENDIENTES..... 197

3.2.2.2.1 VARIABLE INDEPENDIENTE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN 198

3.2.2.2.1.1 DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ACTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN..... 200

3.2.2.2.1.1.1 INDICADORES DE PRIMER Y DE SEGUNDO NIVEL DE LA DIMENSIÓN. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ACTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN 201

3.2.2.2.1.2 DIMENSIÓN: GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CON PÚBLICOS EXTERNOS 202

3.2.2.2.1.2.1 INDICADORES DE PRIMER Y DE SEGUNDO NIVEL DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN CON PÚBLICOS EXTERNOS..... 203

3.2.2.2.1.3 DIMENSIÓN: GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CON PÚBLICOS INTERNOS 207

3.2.2.2.1.3.1 INDICADORES DE PRIMER Y DE SEGUNDO NIVEL DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN CON PÚBLICOS INTERNOS..... 209

3.2.2.2.1.4 DIMENSIÓN: GESTIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES	214
3.2.2.2.1.4.1 INDICADORES DE PRIMER Y DE SEGUNDO NIVEL DE LA GESTIÓN DE IMAGEN Y REPUTACIÓN CORPORATIVA	215
3.2.2.2.1.4.2 INDICADORES DE PRIMER Y DE SEGUNDO NIVEL DE LA GESTIÓN DE LA MARCA EXPERIENCIA	218
3.2.2.2.1.4.3 INDICADORES DE PRIMER Y DE SEGUNDO NIVEL DE LA GESTIÓN DE RSC	219
3.2.2.2.2 VARIABLE INDEPENDIENTE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	222
3.2.2.2.2.1 DIMENSIÓN: ESTRUCTURA Y DENOMINACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	222
3.2.2.2.2.1.1 INDICADORES DE PRIMER Y DE SEGUNDO NIVEL DE LA DENOMINACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	222
3.2.2.2.2.1.2 INDICADORES DE PRIMER Y DE SEGUNDO NIVEL DEL TAMAÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	223
3.2.2.2.2.1.3 INDICADORES DE PRIMER Y DE SEGUNDO NIVEL DE LA DELIMITACIÓN DE TAREAS DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	224
3.2.2.2.2.2 DIMENSIÓN: UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	225
3.2.2.2.2.2.1 INDICADORES DE PRIMER Y DE SEGUNDO NIVEL DE LA REPRESENTATIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DENTRO DEL ORGANIGRAMA	225
3.2.2.2.2.3 DIMENSIÓN: DIRECCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN. EL DIRECTOR/A DE COMUNICACIÓN O DIRCOM.....	226
3.2.2.2.2.3.1 INDICADORES DE PRIMER Y DE SEGUNDO NIVEL DE LA DIRECCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	227
3.2.2.2.2.4. DIMENSIÓN: FINANCIACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	229
3.2.2.2.2.4.1 INDICADORES DE PRIMER Y DE SEGUNDO NIVEL PARA LA FINANCIACIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	230
3.3 EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	231
3.3.1. MÉTODO CUALITATIVO: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	231
3.3.1.1. INTRODUCCIÓN A LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	231

3.3.1.2. PROCESO DE REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	233
3.3.1.2.1 SELECCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS/AS	233
3.3.12.2. PROCESO DE REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS	234
3.3.2. MÉTODO CUANTITATIVO: ESTUDIO EXPLORATORIO/DESCRIPTIVO DE LA REALIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN LAS FUNDACIONES DE EXTREMADURA	236
3.3.2.1. SISTEMA DE RECOGIDA DE DATOS: EL CUESTIONARIO	236
3.3.2.1.1 UNIVERSO DE ESTUDIO Y MUESTRA.....	237
3.3.2.1.2 PROCESO DE REALIZACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS	240
3.3.2.1.3 PRUEBAS ESTADÍSTICAS REALIZADAS	241
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	243
RESUMEN	243
4.1. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	244
4.2. ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	249
4.2.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO UNIVARIABLE.....	249
BLOQUE 1.- DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	249
1. ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN	249
2. SECTOR DE ACTUACIÓN	252
3. PROTECTORADO AL QUE PERTENECE.....	253
4. NÚMERO MEDIO DE TRABAJADORES EN 2014.....	254
5. AÑOS DE ANTIGÜEDAD DESDE SU FUNDACIÓN	255
BLOQUE 2.- LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS FUNDACIONES	256
1. REALIZACIÓN DE FUNCIONES DE COMUNICACIÓN	256
2. MOTIVOS POR LOS QUE LAS FUNDACIONES NO REALIZAN ACCIONES DE COMUNICACIÓN	257
3. EN QUIÉN RECAE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA FUNDACIÓN.....	258
4. RELEVANCIA DE LAS DIFERENTES ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	259
5. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CON LOS DIFERENTES PÚBLICOS PRIORITARIOS.....	260

6. DENOMINACIÓN DEL DEPARTAMENTO ENCARGADO DE LA COMUNICACIÓN	262
7. UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DENTRO DEL ORGANIGRAMA	262
8. NÚMERO DE PERSONAS A CARGO DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN.....	263
9. DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES DE COMUNICACIÓN	264
10. CARGO DE LA PERSONA QUE DESARROLLA LA LABOR DE COMUNICACIÓN	265
11. PERFIL ACADÉMICO DE LA PERSONA QUE DIRIGE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN	266
12. OTROS CONOCIMIENTOS DE LA PERSONA QUE DIRIGE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN	266
13. CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LA PERSONA QUE DIRIGE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN	268
14. FUNCIONES QUE SE GESTIONAN DESDE EL DEPARTAMENTO RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN	270
15. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.....	271
16. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN PARA RELACIONARSE CON LOS PÚBLICOS PRIORITARIOS.....	272
17. ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO PARA LA COMUNICACIÓN.....	275
18. PLAN DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC).....	276
19. PLAN DE GESTIÓN DE LA IMAGEN Y LA REPUTACIÓN CORPORATIVA Y SU COMUNICACIÓN.....	277
20. PLAN DE GESTIÓN DE LA MARCA Y SU COMUNICACIÓN	
CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN EN LAS FUNDACIONES DE EXTREMADURA	279
4.2.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO CRUZADO O BIVARIADO.....	280
1. REALIZACIÓN DE ACCIONES DE COMUNICACIÓN SEGÚN SECTOR DE ACTUACIÓN.....	281
2. REALIZACIÓN DE ACCIONES DE COMUNICACIÓN SEGÚN EL NÚMERO DE TRABAJADORES	283
3. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EN FUNCIÓN DE SI SE DISPONE DE DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	285
4. ELABORACIÓN DE MAPA DE PÚBLICOS EN FUNCIÓN DE SI SE DISPONE	

DE DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN.....	288
5. ELABORACIÓN PLAN DE IMAGEN Y REPUTACIÓN CORPORATIVAS EN FUNCIÓN DE SI SE DISPONE DE DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	290
6. ELABORACIÓN PLAN DE RSC EN FUNCIÓN DE SI SE DISPONE DE DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	292
7. ELABORACIÓN PLAN DE MARCA EN FUNCIÓN DE SI SE DISPONE DE DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	294
8. ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO A COMUNICACIÓN EN FUNCIÓN DE SI SE DISPONE DE DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	296
9. PROFESIONAL CON FORMACIÓN UNIVERSITARIA EN COMUNICACIÓN EN FUNCIÓN DE SI SE DISPONE DE DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	298
10. USO DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EN FUNCIÓN DE SI SE DISPONE DE DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	300
11. FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN SEGÚN LA PERTENENCIA A DIFERENTES PROTECTORADOS	304
12. RADIOGRAFÍA DE LA SITUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS FUNDACIONES DE EXTREMADURA CON Y SIN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	305
CAPÍTULO 5. MARCO CONCLUSIVO	309
RESUMEN.....	309
5.1. RESPUESTA A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS PARA ESTE ESTUDIO.....	310
5.2. CONTRASTE DE HIPÓTESIS.....	312
CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS 1	313
CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS 2	314
CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS 3	315
CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS 4	317
CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS 5	319
CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS 6	321
CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS 7	322
5.3. CONCLUSIONES FINALES.....	323
1. SOBRE EL PERFIL DE LAS FUNDACIONES DE EXTREMADURA	324
2. SOBRE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN EN LAS FUNDACIONES DE EXTREMADURA	325
3. SOBRE EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN EN LAS	

FUNDACIONES DE EXTREMADURA.....	329
5.4. PRINCIPALES APORTACIONES DE ESTA INVESTIGACIÓN	331
5.5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y SOLUCIONES PROPUESTAS	332
5.6. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.....	333
BIBLIOGRAFÍA.....	335
ANEXOS	361
ANEXO 1. CUESTIONARIO ONLINE APLICADO A LAS FUNDACIONES DE EXTREMADURA	361
ANEXO 2. VÍDEOS Y TRANSCRIPCIONES DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	CD
ANEXO 3. FICHA DE ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	373

CAPÍTULO INTRODUCTORIO

1. Justificación e interés de la investigación en torno a las fundaciones

Según se desprende del Informe “El sector fundacional en España” (Rubio, Sosvilla y Méndez, 2014), las fundaciones desempeñan un papel muy relevante ya que uno de sus objetivos esenciales es el de satisfacer las necesidades sociales de forma complementaria, o sustitutiva en ocasiones, de la actividad realizada por el sector público. En otros casos, las fundaciones desarrollan actividades y prestan servicios en sectores que, por distintas razones, de índole económica o para defender su cuenta de resultados ante los accionistas, no son atendidos por las empresas.

El sector fundacional español se ha convertido en un agente de desarrollo social y económico clave, al articular una parte cada vez más significativa de las iniciativas de la sociedad civil. Su creciente relevancia se refleja en el número de organizaciones que lo componen, la diversidad de demandas sociales que satisfacen, el número de beneficiarios a los que atienden, el empleo directo e indirecto que generan, los recursos humanos no remunerados que movilizan (patronos y voluntarios) y, sobre todo, el gasto que cada año destinan a las finalidades de interés general que constituyen su razón de ser (Rey y Álvarez, 2011).

Para Vendrell y Fernández (2007) y Pérez (2009), las fundaciones requieren comunicar para en primer término ser conocidas, y en segundo para ser reconocidas y apoyadas. Toda causa y sus abanderados tienen que ser conocidos para ganar influencia y respaldo social. Y no basta con generar notoriedad y simpatía, hay que convertir esta popularidad en apoyo efectivo.

Canel y Echart (2005) también plantean la comunicación como una tarea esencial para las fundaciones, para alcanzar objetivos tales como dar a conocer los servicios, pues el público no concurre a lo que no conoce; recaudar fondos, puesto que la fundación que es conocida y goza de prestigio tiene más a su favor para la captación de fondos; influir en las decisiones públicas para lograr el desarrollo de una política que sea favorable a la misión de la organización, motivar a los públicos propios, así como para captar voluntarios.

Sin embargo, y pese a las evidencias de su peso social y económico, la aceptación y consolidación del sector fundacional en el contexto de la economía social española, no ha venido acompañada por la proliferación de trabajos académicos que utilizaran como eje de análisis la fundación (Álvarez y Sanzo, 2009).

En este contexto, y dada su relevancia social y económica extensible a Extremadura, es especialmente importante conocer la situación de la comunicación en las fundaciones en Extremadura. Por ello, esta tesis doctoral pretende acercarse a esa realidad, así como hacer un estudio del modelo ideal de comunicación aplicable a este sector en esta región. El conocimiento del sector y sus características es fundamental para poner en valor la gran generosidad y el esfuerzo de las personas que conforman el sector en el desarrollo colectivo, dando respuesta a las necesidades sociales que sin las fundaciones tendrían escasa o nula cobertura, especialmente, en un contexto económico y social crítico como el que sufre España y Extremadura en estos momentos.

2. Planteamiento de la investigación

Emprender un estudio a fondo de la comunicación en las fundaciones de Extremadura va a permitir explorar un campo de estudio que no se ha desarrollado anteriormente, donde hay pocos antecedentes relacionados tales como la tesis de Balas (2011) sobre la comunicación en el Tercer Sector en España, el estudio de González y Pérez (2009) sobre la imagen y el arraigo de las fundaciones, el trabajo de González (2014) “¿ Existir para comunicar? El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia. Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad”, el estudio de Herranz (2007) “La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas”, o la guía sobre comunicación en fundaciones de Pérez (2009) “Si no comunicas no existes”.

Este estudio por tanto pretende contribuir al conocimiento de un sector del que existe un gran desconocimiento, así como a la mejora de la gestión de la comunicación en las fundaciones gracias a los resultados aportados, las conclusiones que se vislumbren de ellos y propuestas de mejora. El valor de este trabajo es además la aplicabilidad posterior de las propias fundaciones a la hora de transmitir su misión y su labor por medio de la comunicación.

Se plantea un estudio exploratorio inicial con el que recabar la más amplia información sobre las temáticas que vamos a investigar: las fundaciones como entidad, las fundaciones de Extremadura, sectores y cifras, y la comunicación en las organizaciones.

Con esta base bibliográfica, el siguiente paso es diseñar un modelo de comunicación general para las fundaciones y aplicable al ámbito de Extremadura, para sobre esa base y con la aportación de personas expertas en la materia, completar un modelo que va a ser la base del estudio descriptivo, para el que recopilaremos información a través de la distribución de cuestionarios a las fundaciones de Extremadura.

Del análisis de resultado de estos cuestionarios se producirán unas conclusiones que van a aportar información relevante sobre el estado de la comunicación en las fundaciones de Extremadura, sus debilidades, carencias, así como sus oportunidades y fortalezas, contribuyendo al mejor conocimiento de este sector hasta hoy poco conocido y por tanto, poco valorado para su grado de intervención en la sociedad.

2.1 Determinación de los objetivos del estudio

El primer paso en toda propuesta de investigación una vez definido en objeto de estudio, que en nuestro caso son las fundaciones en general y las de Extremadura en particular, es concretar los objetivos perseguidos en el trabajo. Los objetivos propuestos a continuación se explican y dibujan a medida que se completa el marco teórico (Capítulos 1 y 2), por una parte, y el trabajo de campo descrito en el Capítulo 3, a continuación. Al final de este trabajo, se explica en el apartado 5, cómo se han cumplido los objetivos aquí definidos previamente.

OBJETIVO GENERAL:

Este estudio pretende conocer el estado de la comunicación en las fundaciones de Extremadura, así como comprobar si estas dan valor a la comunicación en la organización, observando qué lugar ocupa dentro de ella, conociendo su estructura y su estrategia para mostrar su misión y contribuir al logro de sus objetivos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Además del objeto general descrito, esta investigación se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- Establecer un modelo ideal de comunicación para el sector fundacional estableciendo las variables que definen la correcta gestión de la comunicación.
- Analizar la realidad de la gestión de la comunicación en las fundaciones de Extremadura.
- Realizar una aportación esencial para progresar en el conocimiento del sector, que ayudará a mejorar su gestión y poner solución a las carencias de las que adolece en el ámbito comunicativo.

2.2 Hipótesis y su justificación

Las hipótesis nos indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones (Sampieri, Collado y Lucio, 1998). En este sentido, Torres (2006) añade que es una solución anticipada al problema objeto de la investigación, y por lo tanto, la tarea del investigador debe estar orientada a probar tal suposición o hipótesis. Así la hipótesis está orientada a confirmar

una conjetura realizada. Las hipótesis no necesariamente son verdaderas; pueden o no serlo, pueden o no comprobarse con hechos. Son explicaciones tentativas, no los hechos en sí. El investigador al formularlas no puede asegurar que vayan a comprobarse.

El trabajo desarrollado a lo largo de estas páginas han sido guiados por estas hipótesis de partida, buscando la interacción entre los diferentes elementos estudiados para el establecimiento de conclusiones en torno a la comunicación en las fundaciones de Extremadura. Para este estudio hemos establecido las siguientes hipótesis que vamos a tratar de comprobar a lo largo del mismo:

HIPÓTESIS 1

Existe un déficit de comunicación planificada en las fundaciones de Extremadura que repercute en la configuración de su función de comunicación.

Cuando comenzamos esta investigación, recopilamos noticias recientes del sector que hacían un llamamiento ante la necesidad de potenciar la visibilidad del mismo ante la sociedad. Lo reclamaba Salado (2013), presidente de la Asociación de Extremeña de Fundaciones y se ponía de manifiesto en la firma de un convenio en 2013 entre el Gobierno de Extremadura y la Asociación Española de Fundaciones para promover el conocimiento del sector fundacional extremeño y su mejor comunicación con el conjunto de la sociedad.

Como señalaba Formanchuk (2006) la peor política de comunicación en una organización es la inexistente ya que siempre existe comunicación. Resulta erróneo clasificar a las organizaciones entre aquellas que hacen comunicación y las que no hacen comunicación, la clasificación estaría más bien entre aquellas que planifican activamente su comunicación y las que dejan esta tarea al azar. Todas las organizaciones comunican, pero no todas capitalizan este recurso para alcanzar objetivos tan importantes como los que señalan Canel y Echat (2006) de darse a conocer, recaudar fondos, influir en las decisiones políticas que sean favorables para ellas, motivar a los públicos propios o captar voluntarios.

Para Pérez (2009) en las fundaciones la comunicación en la práctica es a menudo un área descuidada. Eso se refleja en la generalmente baja dotación de recursos humanos y económicos que se destinan a ella, en la ausencia de estrategias y normas para guiar la actuación en este campo o a la poca atención a la formación del personal de este área.

También para los expertos y expertas consultados en las entrevistas en profundidad (Anexo 2), la comunicación en el ámbito de las fundaciones tiene un papel fundamental, y parece que cada vez más va adquiriendo una función estratégica, aunque todavía no para las fundaciones.

Existen varios ámbitos en los que poner el foco a la hora de valorar si la entidad realiza una gestión planificada de la comunicación y en los que nos apoyaremos para comprobar esta hipótesis, como puedan ser, disponer de un departamento específico de comunicación que dirija y coordine todas las acciones de comunicación de la fundación, la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación, que contemple un presupuesto para comunicación, o la gestión de ciertos activos intangibles que van a contribuir a la mejora de la reputación corporativa¹.

HIPÓTESIS 2

Existe una deficitaria gestión de la comunicación interna en las fundaciones de Extremadura, prestando una mayor atención a la comunicación externa.

Tan importante como la gestión de la comunicación externa es la comunicación con las personas que conforman la propia organización desde dentro, a través de estrategias y herramientas de comunicación interna². Identificación, visualización de rol, creación y mantenimiento de buenas relaciones interpersonales, motivación para conseguir los objetivos, elemento de conexión y cohesión entre miembros, alineamiento con el proyecto, compromiso de los trabajadores y contribución al éxito de la entidad. Todos estos elementos son una síntesis de lo que autores como Abdullah y Antonay (2012), Arnold y Silva (2011), Akpinar, A., Torun, Okur y Akpinar, O. (2013), Ali y Haider (2012) y una extensa lista de autores atribuyen a la comunicación interna en los últimos tiempos. Ya que la mala comunicación interna es una gran preocupación para las organizaciones, ya que se traduce en ineficiencia laboral.

Vamos a comprobar estadísticamente esta hipótesis a través del uso que hacen de las herramientas de comunicación, tanto internas como externas, comparándolas entre sí y haciendo una valoración de sus públicos prioritarios.

HIPÓTESIS 3

La gestión de activos intangibles como la imagen y la reputación, la RSE y la marca ocupan un lugar más estratégico en la aplicación de la función de comunicación en las fundaciones de Extremadura que cuentan con un departamento de comunicación.

¹ Disponible en el Capítulo 2.

² Capítulo 2, Epígrafe 2.2.2.1.2 Gestión de la comunicación interna.

Como se advierte en el Capítulo 2 del marco teórico, entender que las organizaciones necesitan gestionar de forma integrada todos sus recursos, incluidos los intangibles, conlleva la aplicación de la comunicación no como una herramienta aislada en sí misma sino al servicio de la estrategia trazada para el cumplimiento de los objetivos, lo que da lugar a la comunicación estratégica.

Los departamentos de comunicación³ han pasado de ser meros intermediarios entre la organización y la prensa a ser un instrumento fundamental para crear imagen de la organización tanto en el seno de esta -comunicación interna-, como con sus públicos externos -comunicación externa- (Almansa, 2011). Desde el punto de vista de la gestión, sostienen varios autores que han sido las Direcciones de comunicación las que han ido asumiendo funciones con un esfuerzo de transformación continuo. Estas áreas de gestión, herederas de los departamentos de prensa, gabinetes de comunicación, etc. han evolucionado y han redefinido el rol de la comunicación, aunándolo a los intangibles estratégicos, cada vez más crecientes en importancia (Arthur Page Society, 2012, European Communication Monitor, 2012, DIRCOM, 2010, Mut Camacho, 2010, Villafañe, 2007).

En la misma línea, Enrique (2008) apunta que hoy la concepción del departamento de comunicación se ha ampliado y se erige como el responsable de la comunicación y los intangibles, lo que implica, entre otros, coordinar la reputación, la marca, la identidad, la cultura y la imagen y siempre entre aquellos activos que son susceptibles de ser gestionados por medio de la comunicación. No todos los activos intangibles dependen de la comunicación ni se gestionan con su ayuda, solo serán objeto de la dirección de comunicación los que necesiten de la comunicación para gestionarse y amplificar su valor una vez conseguido, como es el caso de la reputación corporativa sobre todo.

Con este panorama de fondo, entendemos de interés comprobar estadísticamente si las fundaciones que disponen de departamento de comunicación realizan una función más estratégica desde el mismo, que las que no disponen de él, comparando para ello el nivel de implantación de planes de los activos intangibles mencionados entre ambos grupos de fundaciones.

³ Capítulo 2, Epígrafe 2.2.2 Departamentos de comunicación.

HIPÓTESIS 4

Existe una escasa profesionalización de la función de comunicación en las fundaciones de Extremadura, siendo mayor en aquellas que cuentan con un departamento de comunicación que estructura y planifica su función de comunicación.

La imprecisión del profesiograma⁴ del director de comunicación o dircom y su, en ocasiones, carácter funcional restrictivo y excesivamente instrumental (táctico), en detrimento de una orientación plenamente estratégica, constituyen las preocupaciones fundamentales del colectivo que sustenta esta corriente integradora de la comunicación, tanto desde la perspectiva profesional, como de la académica (Villafañe, 2002; Mut, 2006; Matilla, 2010; Mut, 2010).

Continúa Mut (2012) que la figura del director de comunicación es reciente en el mundo empresarial, señala y es por esta razón de juventud que adolece de un claro entendimiento en la mayoría de las empresas sobre cuál es su misión y, por tanto, de qué disciplina científica debe provenir este profesional.

Como vemos en el Capítulo 2⁵, diversos autores como Costa (2009) marcan el perfil idóneo de la persona que dirige la comunicación en las organizaciones, indicando cuál debe ser su formación académica, sus conocimientos, habilidades, así como incluso su carácter personal, para enfrentar esta labor de la forma más adecuada posible.

Por otro lado, de las entrevistas en profundidad realizadas (Anexo 2) se desprende la creencia de que las personas responsables de la comunicación en las fundaciones adolecen en un porcentaje alto de ese perfil marcado como idóneo.

En nuestro modelo proponemos incluir en las fundaciones de Extremadura un departamento de comunicación, con un director/a de comunicación con el perfil indicado al frente, desde donde se gestione y se coordinen de forma integrada y estratégica todas las acciones de comunicación, y queremos por tanto comprobar que esta relación es válida, para lo que vamos a hacer una comparación estadística entre aquellas fundaciones con departamento y sin departamento de comunicación según el perfil profesional de las personas responsables de los mismos.

⁴ El profesiograma es un documento que organiza las conexiones técnico-organizativas y que resume las aptitudes y capacidades de los puestos de trabajo que existen y las que cumplen los trabajadores. Debe recoger aspectos como la denominación del puesto de trabajo, su descripción profesional, su descripción técnica, su descripción orgánica y otras características y necesidades que se pudieran requerir.

⁵ Capítulo 2, Epígrafe 2.2.2.4.1 Perfil profesional del director de comunicación.

HIPÓTESIS 5

La función de comunicación difiere entre las fundaciones que tienen departamento de comunicación y las que no lo tienen.

Como se aborda ampliamente en el Capítulo 2⁶, el departamento de comunicación es un órgano, una estructura organizada, que coordina y cohesiona todas las acciones de comunicación (internas y externas) para crear, mantener o mejorar la imagen de la organización ante todos sus públicos y satisfacen la creciente necesidad de comunicación que tienen las organizaciones. Dichos departamentos tienen la labor de gestionar la comunicación de la mejor manera posible. Todo departamento de comunicación pretende establecer estrategias eficaces con la finalidad de mantener, consolidar o mejorar la imagen corporativa de una institución, organización, administración, empresa, etc. Así, comunicación interna o externa, comunicaciones con los medios, etc., serán términos afines al departamento.

Aguado (2006) en una tribuna titulada El reto de la comunicación (2ª Conferencia General de Fundaciones en España, 2006), evaluaba el papel de los departamentos de comunicación para las Fundaciones como factor de evolución y clave de su funcionamiento.

Para comprobar estadísticamente esta hipótesis compararemos el comportamiento de las fundaciones con departamento y sin departamento de comunicación, para ver si existe esa diferencia enunciada a la hora de realizar la función de comunicación.

HIPÓTESIS 6

La principal limitación de las fundaciones para incluir la comunicación en sus estrategias de acción es la falta de recursos económicos.

Según el estudio de Balas (2011), un 69% de las organizaciones del Tercer sector no realiza planes de comunicación, y la existencia de los planes de comunicación en las organizaciones del Tercer sector depende, entre otras cosas, de que haya recursos económicos y de que se cuente con personal disponible y adecuadamente formado en técnicas de comunicación.

También señala Pérez (2009) que en las fundaciones la comunicación en la práctica es a menudo un área descuidada. Eso se refleja en la generalmente baja dotación de recursos humanos y económicos que se destinan a ella, en la ausencia de estrategias y normas para guiar la actuación en este campo o a la poca atención a la formación del personal de este área.

⁶ Capítulo 2, Epígrafe 2.2.2 Departamento de comunicación.

Para validar estadísticamente esta hipótesis vamos a extraer los datos del cuestionario aplicado (Anexo 1) en el que preguntamos por los motivos por los que las fundaciones no desarrollan funciones de comunicación y así comprobar si la falta de recursos económicos es el principal freno para su desarrollo.

HIPÓTESIS 7

La función de comunicación no difiere según el sector de actuación de las fundaciones de Extremadura.

Como veremos en el Capítulo 1 del marco teórico, el sector fundacional agrupa a un amplio número de entidades que, bajo una forma jurídica y unos rasgos comunes, son muy heterogéneas entre sí, y según su fin se pueden clasificar en una variedad de sectores de actuación tales como benéficas, culturales, deportivas u hospitalarias según la clasificación de Ortiz (2002).

Consideramos que este factor, el sector de actuación, no influye en la realización de la función de comunicación en las fundaciones, puesto que no existen teorías previas que así lo señalen ni datos en los que basar una posible diferencia a la hora de aplicar la comunicación según el sector de actividad de la fundación. Vamos a estudiar esta relación de influencia en las fundaciones de Extremadura y comprobar estadísticamente si el sector realmente no es determinante a la hora de aplicar la función de comunicación.

2.3 Aproximación a la metodología de estudio

Esta investigación se presenta en un primer término como un estudio exploratorio debido a la escasa existencia de estudios previos sobre la comunicación en las fundaciones, y ninguno en el ámbito concreto de Extremadura, por lo que parte de un contexto de carencia de información al respecto. Pero también se plantea como un estudio descriptivo, puesto que pretende mostrar una realidad en un momento puntual, estudiando una variable dependiente que es la función de comunicación en las fundaciones de Extremadura en relación a otras variables independientes que la explican.

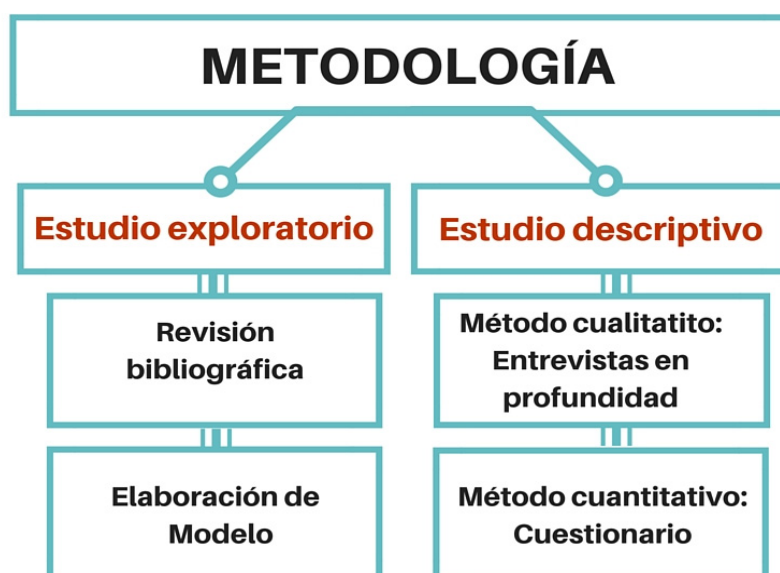
Para Sampieri et al. (1998), los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar

problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables (Dankhe, 1986).

Por otra parte, continúa Sampieri que en el estudio descriptivo el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno, midiendo y evaluando diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar como también es este caso.

El método científico utilizado para la investigación de la tesis ha sido múltiple, en el que se han combinado varias metodologías. Por un lado se ha utilizado una metodología cualitativa, entrevistas en profundidad, que ha permitido completar el modelo ideal de comunicación en las fundaciones en el ámbito de Extremadura que ha identificado los elementos fundamentales que ayudan a desarrollar una correcta y eficaz gestión de la comunicación en las fundaciones extremeñas. Esto ha dado lugar al modelo de comunicación que deberían seguir y en el que se deberían basar las fundaciones de la región. Estas variables han sido la base del segundo método, el cuantitativo, un cuestionario que ha sido respondido por las propias fundaciones, y que ha servido para determinar la realidad del estado de la comunicación en el sector en Extremadura.

Cuadro 1. Metodología de la investigación.

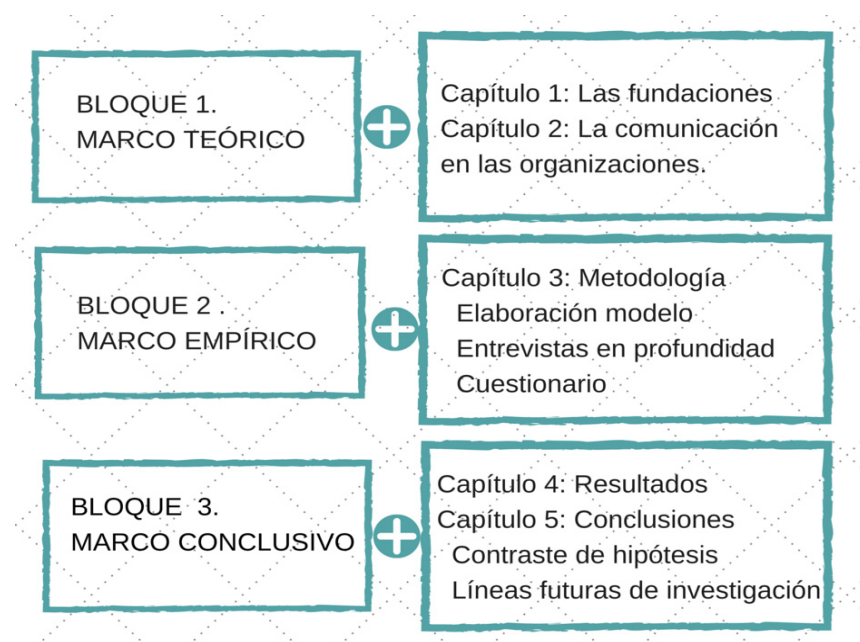


Fuente: Elaboración propia.

3. Estructura de la investigación

La estructura del estudio se distribuye en tres grandes bloques. En el primero se realiza la labor documental, en el segundo se realiza el trabajo de campo y en el tercero se muestran los resultados en que concluye el estudio.

Cuadro 2. Estructura de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

En el primer capítulo nos acercamos al concepto de fundación: definición, historia, tipología, características y revisión del papel que desempeña dentro de la sociedad.

El segundo capítulo realiza una aproximación al proceso de comunicación y al papel de los activos intangibles, que sentará las bases del que será nuestro modelo ideal para el posterior trabajo de campo y análisis de la comunicación en las fundaciones de Extremadura. Lejos de partir de cero, lo que se ha pretendido ha sido avanzar en la actualización, en la precisión y en el refinamiento de la información existente hasta el momento sobre ambas temáticas. Se han consultado referencias nacionales e internacionales, las primeras aportan una visión ajustada a nuestra realidad y las segundas, una visión más profunda de los conceptos y hechos que aquí se definen.

El tercer capítulo profundiza en la metodología y el trabajo de campo realizado mediante entrevistas en profundidad a personas expertas para determinar y validar el modelo de estudio y

mediante un cuestionario cumplimentado por las fundaciones de Extremadura para analizar la realidad en cuanto a su gestión de la comunicación.

Por último, los capítulos cuarto y quinto presentan los resultados con un análisis de los mismos así como el contraste de hipótesis, las conclusiones finales del estudio, las principales aportaciones y las posibles líneas de investigación que se abren para el futuro.

CAPÍTULO 1. LAS FUNDACIONES

Resumen

En el presente capítulo, el primero del marco teórico, se profundiza sobre el sector objeto de estudio en esta tesis doctoral, el de las fundaciones. En primer lugar se contextualiza este sector dentro del grupo mayor en el que se enmarca, el Tercer Sector, intentando delimitar este ámbito heterogéneo y poco conocido, abordando su definición, historia y evolución, funciones, así como su comportamiento ante los acontecimientos económicos más recientes.

A continuación, en este mismo capítulo toma protagonismo el sector de las fundaciones, del que todavía hoy, y a pesar de su larga historia, existe gran desconocimiento en el entorno social y económico. Se delimita el concepto, los rasgos que las caracterizan, su historia, su papel en el ámbito social, las cifras disponibles en cuanto a su funcionamiento, para aproximarnos finalmente a las fundaciones de Extremadura, y su necesidad de ser más visibles ante la sociedad.

1.1. Las fundaciones en el contexto del Tercer Sector

La importancia de delimitar adecuadamente este concepto estriba en que las fundaciones, objeto de estudio de esta investigación, se han situado tradicionalmente dentro de este grupo de entidades sin ánimo de lucro, privadas y de carácter filantrópico que están enmarcadas en un territorio que raya entre lo público y lo privado, un espacio denominado Tercer Sector, un ente heterogéneo, abierto y de límites flexibles que vamos a intentar conocer mejor.

El Tercer Sector en España se caracteriza fundamentalmente por su imperfecto conocimiento, por ser una realidad desdibujada y en cierto modo difusa, por parte de la opinión pública en general. Tan incuestionable como la pujanza y el relieve cuantitativo que está alcanzando el Tercer Sector viene a resultar, sin embargo, su escaso, su imperfecto conocimiento, su desdibujado perfil para la opinión pública, su consideración institucional y, también, su análisis académico (García Delgado, 2004).

Y es que Existe una clara dispersión conceptual en torno al término Tercer Sector, que se pone de manifiesto en la existencia de un repertorio de denominaciones tales como “Sector no Lucrativo”, “Tercer Sector”, “Organizaciones no Lucrativas”, “Organizaciones no gubernamentales” (ONG), “Asociaciones voluntarias”, “sociedad civil”, etc., que se solapan entre sí, sin llegar a coincidir plenamente, en su intento por definir y delimitar la naturaleza y el alcance de un fenómeno social complejo y, al parecer, en progresivo desarrollo en las sociedades modernas. Esta situación de ambigüedad terminológica y conceptual, lejos de ser exclusiva de la sociedad española, es común a todo el mundo, tanto académico como cultural, que se relaciona con esta temática (Balas, 2011).

1.1.1 Definición de Tercer Sector

El Tercer Sector aparece utilizado por primera vez en 1973 en un artículo de Theodore Levitt, *The third sector, new tactics for a responsive society*, en el que se describe como el espacio de actuación pública que no cubre ni el Estado ni el mercado Balas (2011). Bruce Kingma (1997) señala que el antecedente más antiguo del término Tercer sector, haciéndolo coincidir con el fenómeno de las organizaciones no lucrativas, lo tenemos en la publicación de Burton Weisbrod *Toward a theory of voluntary nonprofit sector in three-sector economy* (1975).

Todavía hoy -sostienen Cabrero (2005) y Balas (2011)- el término acuñado por Levitt en 1973, es el que se ha venido utilizando para definir al Tercer sector en la mayoría de literatura que aborda este tema, por exclusión, es decir, a partir de la existencia de otros dos sectores, el sector público, que engloba todo lo relacionado con la administración del Estado, y el sector privado. Por tanto, el nombre que habitualmente se le asigna al Tercer sector le viene dado por el lugar que ocupa en la estructura institucional de las sociedades industrializadas con economía de mercado, compuesta por al menos tres sectores: el llamado *Sector Público* (Estado), formado por las Administraciones Públicas, se caracteriza porque en él el control último corresponde a individuos o grupos legitimados por el poder político y por disponer de recursos públicos; el llamado *Sector Privado Mercantil* (Mercado), formado por las entidades que desarrollan actividades con ánimo de lucro y son controladas por propietarios privados; y el llamado *Tercer sector o sector privado no lucrativo*, que recibe también los nombres de “Sector Social”, “Sociedad Civil”, “Tercer sector de acción social” u “Organizaciones no lucrativas”. Las entidades que forman parte de él ni son gubernamentales ni tienen fines lucrativos.

En esta misma línea se encuentra Ortiz (2002) quien indica que en las sociedades modernas existen tres grandes sectores: el público, formado por las Administraciones Públicas, los organismos autónomos y las empresas públicas; el privado mercantil, formado por personas físicas o entidades que desarrollan actividades con ánimo de lucro; y el privado no lucrativo,

más complejo y variado, cuyas entidades se incluyen en él por exclusión, es decir, por no pertenecer a ninguno de los otros dos. No son entidades públicas como las del primer sector, pero tampoco lucrativas como las del segundo, por eso se dice que configuran el Tercer Sector, también Sector Socio voluntario, Tercer sistema y especialmente Organizaciones no gubernamentales, ONG. Continúa Ortiz (2002) que las entidades que forman el Tercer Sector son de carácter solidario, no lucrativas, y complementan e incluso sustituyen actividades tradicionalmente atribuidas al Estado.

El autor también afirma que la definición más operativa que encontramos sobre el Tercer sector no lucrativo es la de aquel sector compuesto por instituciones sin ánimo de lucro que se guían por valores distintos a la rentabilidad económica y el beneficio (Vidal, 2005). Pero advierte de que son muchos los autores, como es el caso de Cortina (2002), que critican esta forma de definir al Tercer Sector, digamos de forma residual, por entender que el Tercer sector no es, ni debe ser entendido como una tercera opción entre el sector público y el privado capitalista, pues esto conllevaría a detraerle parte de su importancia y legitimidad.

Añade Cortina (2002), que la correcta denominación que habría que darle a las entidades que forman parte del Tercer Sector es la de Organizaciones Cívicas Solidarias, por las tareas que la sociedad les tiene encomendadas para ser legítimas (Tareas de Solidaridad). Según esta misma autora el Tercer Sector es aquel en el que se realizan actividades sin ánimo de lucro, que son aquellas en las que ninguna parte de los beneficios netos va a parar a ningún accionista individual o persona particular, sino que tienen como meta acrecentar el bien y el bienestar de las personas desde una jerarquía de intereses distinta a la que se ha hecho habitual.

De la Torre (2007) expone que con Tercer Sector se hace referencia al conjunto de organizaciones que proceden de la iniciativa privada pero orientada al interés general y sin ánimo de lucro".

Para García Delgado (2004) el Tercer Sector es más bien, el resultado de la capacidad creativa de la sociedad para satisfacer nuevas necesidades y atender las acrecidas expectativas que despierta el desarrollo económico y el cambio social en las sociedades libres; no viene, consecuentemente, el Tercer Sector, tanto a sustituir como a agregar, tanto a compensar como a añadir.

Para Cabra de Luna (1998), el Tercer sector está constituido por aquellas organizaciones privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana y regidas de forma autónoma, buscan responsablemente mediante el desarrollo de

actividades de interés general (misión) conseguir un incremento de los niveles de calidad de vida a través de un progreso social solidario, en cooperación con otras instancias públicas o privadas, beneficiándose, en su caso, de un tratamiento fiscal específico, derivado del reconocimiento de su labor altruista.

Balas (2011) nos habla de dos corrientes teóricas que definen al Tercer sector: por un lado, la concepción anglosajona (con epicentro estadounidense) de las entidades del sector no lucrativo (*Non profit Organisations*) y, por otro, la concepción de la Economía Social (de tradición latina). A criterio de Monzón (2006), a diferencia del enfoque *non profit*, que solo contempla una función caritativa y filantrópica del Tercer Sector, desarrollando iniciativas de solidaridad unidireccional, la Economía Social promueve iniciativas empresariales de solidaridad recíproca entre sus promotores, basadas en un sistema de valores contrario a la lógica capitalista, en el que prevalece la democracia en la toma de decisiones y la primacía de las personas sobre el capital en la distribución de los excedentes.

En cualquier caso, el Tercer Sector es un término nuevo que ha alcanzado una relevancia y ha cobrado un vigor extraordinario desde finales del siglo XX. Ha dejado de ser un fenómeno embrionario y se ha convertido en una fuerza social que hay que reconocer y con la que hay que contar. El sector ha experimentado un crecimiento espectacular en las dos últimas décadas, auspiciado por la consolidación de la democracia y el crecimiento económico, siendo un claro testimonio de la emergencia y el desarrollo de la libertad de una sociedad civil pujante.

1.1.2 El enfoque *non profit* o el Tercer Sector de acción social

El enfoque *non profit* o del Tercer Sector de acción social pone de relieve el carácter altruista de las organizaciones que lo conforman, lo que se deduce de dos rasgos, en primer lugar, del hecho de necesitar movilizar recursos voluntarios (trabajo y donaciones) y en segundo lugar, de la obligación de no distribuir entre sus propietarios las posibles plusvalías o beneficios generados. En este enfoque se enmarcan así las tradiciones filantrópicas y caritativas, siendo las fundaciones sus organizaciones más representativas. Las organizaciones del Tercer Sector de acción social forman parte del conjunto de instituciones que intervienen en el desarrollo social de las personas optimizando la participación social y la satisfacción de las necesidades humanas, especialmente en el caso de los grupos más vulnerables de la sociedad (Balas, 2011).

Para Monzón (2004), el Tercer Sector no lucrativo o subsector *non profit* es de raíz anglosajona y ha sido promovido desde Estados Unidos, hace ya treinta años, bajo la denominación de Non profit Sector o Non profit Organization. En esencia, este enfoque solo contempla a aquellas organizaciones privadas que, en virtud de sus reglas constitutivas, no pueden distribuir los

beneficios a las personas que las controlan, teniendo que destinarse estos, bien a la realización de sus objetivos, bien a la ayuda a personas que no ejerzan ningún control sobre la organización.

Las fundaciones, que son nuestro sector de estudio, se enmarcan dentro del que venimos llamando enfoque *non profit*, para el que Salamon y Anheier (1992) establecen también cinco requisitos básicos para considerar a una institución como parte integrante del Tercer Sector: organización formal, privada, no lucrativa, con autogobierno y con participación voluntaria.

Las fundaciones se encuentran enmarcadas dentro del ya definido Tercer Sector, pero a su vez, cuentan con unas características peculiares que las hacen diferentes al resto de entidades que lo conforman.

Cuadro 1.1: Clasificación de entidades del Tercer Sector

Tercer Sector	Subsector no lucrativo non profit	Asociaciones	
		Fundaciones	
		Entidades Singulares	
	Subsector de mercado profit	Cooperativas	
		Mutuas y mutualidades	
		Sociedades Laborales	
		Centros especiales de empleo	
		Centros ocupacionales	
		Enclaves Laborales	
		Empresas de inserción	
Cofradías de pescadores			
Grupos empresariales del Tercer sector			

Fuente: Balas, 2011

Si nos fijamos en las ONG o entidades del Tercer Sector vemos que todas ellas son muy variadas, pero todas se caracterizan por los mismos rasgos, como indica Ortiz (2002):

- Son privadas: no forman parte del Estado.
- No tienen ánimo de lucro: pueden generar beneficios pero no distribuirlos entre los miembros de la organización, sino que se destinan a sus fines.

- Son altruistas: toda la gestión es voluntaria, o al menos existe participación de voluntarios.
- Tienen como base una organización, con objetivos y con recursos destinados a ellos. En la mayoría de los casos esta organización adopta forma jurídica, como la asociación o la fundación.
- Tienen sus propios órganos de gobierno.

Olabuénaga (2001) se posiciona en esta línea e indica que el concepto de Tercer Sector, a diferencia de otros afines (como los de Sociedad Civil, Economía Social, ONG, etc), establece cinco criterios clave que determinan los rasgos básicos que debe poseer una institución cualquiera para poder ser entendida como parte constituyente del Tercer Sector. Un conjunto que abarca a todas aquellas instituciones o entidades que posean los cinco rasgos siguientes, coincidentes con los ya especificados: estar organizada, ser privada, no repartir beneficios entre los propietarios o administradores, gozar de autonomía y tener un marcado grado de participación voluntaria.

1.1.3 Evolución del Tercer Sector en España

Como cuenta Ortiz (2002), en la mayoría de países se comienza a hablar de Tercer Sector a partir de los años setenta, como reacción y alternativa al Estado de Bienestar, en el que se atribuye al Estado la prestación de servicios de asistencia social para los grupos más desfavorecidos de la población. A la vez que se pone en duda la capacidad del Estado de solucionar todas las necesidades de los individuos, va surgiendo un movimiento cada vez más fuerte de participación de la sociedad en estas actividades, las mismas que antes monopolizaba el sector público. Nace así el llamado Tercer Sector.

Gallego y Cabrero (2006) hacen un repaso por la historia del Tercer Sector en España indicando que la transición política y el establecimiento del Estado democrático entre 1975 y 1978 consolidan la reforma social democrática y favorecen la expansión del Estado de Bienestar, en un contexto en el que está a punto de iniciarse la contención y reestructuración del Estado de Bienestar en los países europeos, y además impulsan la transformación de los movimientos sociales en organizaciones de diferente tipo con el objetivo no solo de defender derechos cívicos y canalizar la energía participativa de la sociedad civil, sino también de prestar servicios en colaboración con el Estado de Bienestar. Este cambio tiene lugar en la década de los años 80, cuando desde los poderes públicos se supera la desconfianza hacia las organizaciones civiles y la pretensión de su control (característico de una cultura política autoritaria) y cuando las organizaciones de la sociedad civil, comprenden en la práctica del desarrollo organizativo, que

la colaboración con los poderes públicos y la intensificación de su coordinación y colaboración internas son las vías para el desarrollo estratégico del Tercer Sector a medio plazo.

Continúan estos autores, que es en la década de los años 90 durante la que se consolida un modelo de desarrollo del Tercer Sector caracterizado por la colaboración activa entre este y el Estado, bajo pautas semejantes a las de los países de nuestro entorno, por el esfuerzo de crecimiento y profesionalización exigidos por una sociedad que demanda servicios de calidad y bajo la presión de un sector mercantil que compite en las áreas rentables del bienestar, cuando no se “oenegiza”⁷ como medio de potenciación de su imagen de marca. La eclosión del voluntariado será la expresión más mediática del proceso de cambio de la sociedad civil pero tan importante o más serán las funciones de defensa de los derechos de grupos de riesgo (inmigrantes, personas en situación de dependencia, drogodependientes, etc) y la prestación de servicios personales a estos colectivos y al conjunto de la sociedad. La sociedad civil española logra finalmente constituir una esfera pública sui generis ya que el logro de una autonomía relativa pasa por su dependencia relativa de la esfera estatal.

1.1.4 Funciones del Tercer Sector

El Tercer Sector desempeña diferentes y relevantes funciones enfocadas no solo a los destinatarios de sus acciones, sino también a la sociedad en su conjunto. Diversos autores teorizan sobre esas funciones que recopila Balas (2011) y que presentamos, de forma somera, a continuación:

- Provisión de servicios. Autores como Bresser (1998), Olabuénaga (2000), Pérez Díaz y López Novo (2003), Kramer (1981), desplegar roles que ni el Estado ni el mercado pueden cumplir, o como una oferta de productos en mejores condiciones (de pluralismo, diversidad, flexibilidad, mejor equidad y mayor claridad a menor costo) que otros operadores para satisfacer una carencia.
- Innovación. Kramer (1981) también destaca el rol de innovación dándole un sesgo de vanguardia. Las organizaciones sin ánimo de lucro innovan a través de la experimentación e introduciendo nuevas formas de abordar los problemas; nuevos procedimientos o programas en el área de la prestación de servicios. En sus campos actúan, por lo tanto, como agentes de cambio. Si las innovaciones resultan un éxito después de haber sido desarrolladas y probadas por las entidades sin ánimo de lucro, otros proveedores de servicios, en particular las agencias gubernamentales de más

⁷

Funcionar bajo criterios propios de las Organizaciones no gubernamentales (ONG).

amplio alcance, las pueden adoptar. También señala esta función Olabuénaga (2000), innovación entendida como una capacidad mayor de pionerismo para responder más rápidamente y mejor a las demandas sociales.

- Defensa social. Olabuénaga (2000), Kramer (1981) y Cabra de Luna (2003) coinciden al apuntar la defensa social como una de las funciones del Tercer Sector dentro de la sociedad, entendiendo la defensa social como la protección de los intereses de un grupo concreto, combatiendo actitudes sociales indeseables a través de la implantación de cambios sociales, adoptando medidas de presión y de mediación frente a ciertas acciones de la Administración Pública, en definitiva, defendiendo una sociedad más solidaria y tolerante.
- Concienciación. Para Olabuénaga (2000) se trata de la concienciación entendida como una garantía de los derechos individuales y grupales. Como la defensa y promoción de valores sociales y la defensa de las libertades sociales y del pluralismo ideológico. Para Kramer (1981) las entidades sin ánimo de lucro, en este caso, actúan representando a la minoría y sus particulares intereses, e intervienen a la vez como críticos y "vigilantes" de la actuación del gobierno, con el objetivo de obtener cambios o mejoras, entre otras, en las políticas sociales.
- Desarrollo comunitario. El Tercer Sector es un elemento imprescindible en la lucha contra la pobreza y la marginación, así como en la participación social y comunitaria: las familias, las asociaciones cívicas de todo tipo, las instituciones humanitarias y de solidaridad, las iniciativas cooperativas, los sindicatos, etc., constituyen un espacio social de mediación con tres importantes funciones: canalizar las demandas sociales hacia el Estado y el conjunto de la sociedad, movilizar y organizar a los individuos y grupos más desprotegidos y, finalmente, aplicar de forma directa y eficiente los recursos que por sí mismos sean capaces de generar y los que les asigne el Estado (es decir, el conjunto de la sociedad) a través de los programas sociales” (Angulo, J., y Navarro, J., 1988).
- Lobbying. Cabra de Luna (2003) y Jonson (1990), mencionan el lobbying entre las funciones del Tercer Sector. El objetivo de esta función es influir en la política logrando cambios legislativos, asegurando una mayor participación en los recursos o estimulando a los organismos públicos para que desarrollen en forma más completa las decisiones políticas y mejoren en consecuencia la dispensación de servicios.

- Social. García Delgado (2004) pone el acento en las funciones sociales que desarrolla el Tercer Sector, enfocadas fundamentalmente con gran predominio, las dedicadas a cultura, deporte y ocio, seguida, a gran distancia, de las propiamente de servicios sociales.
- Económica. Para García Delgado (2004) además de la dimensión social que desarrolla, el Tercer Sector cobra especial importancia por las funciones que desempeña en el terreno económico puesto que proporciona empleo, con menor grado de discriminación del que caracteriza al resto de actividades económicas, a algunos colectivos particularmente desfavorecidos desde el punto de vista laboral: las mujeres, los jóvenes y los discapacitados. Empleo remunerado, pero también de carácter voluntario, contribuyendo por ambas vías a una mayor integración social. Aspectos estos que hay que consignar, sin duda, entre los sumandos más importantes, aunque difícilmente cuantificables, de su valoración económica y social. En definitiva, de la imprescindible del Tercer Sector.

1.1.5 Repercusión de la crisis económica en el Tercer Sector. Situación de partida.

Según el estudio de la Fundación PWC (2013) sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis, el Tercer Sector ha vivido, durante los años previos al estallido de la actual crisis económica, un periodo de fuerte expansión impulsado por el crecimiento de la economía y una expansión de los presupuestos públicos que permitieron un desarrollo del “sector” de los servicios sociales y del estado del bienestar en España. Adicionalmente se produjeron cambios en el marco regulatorio, que dinamizaron la participación del sector privado en la financiación del Tercer Sector como fue la Ley de Régimen Fiscal de Entidades sin ánimo de lucro de 2002, permitiendo a las empresas una deducción del 35% de las donaciones hechas a entidades sin ánimo de lucro e incentivando, por tanto, las aportaciones del sector privado al Tercer Sector. En consecuencia, la crisis afecta al sector en pleno proceso de desarrollo y transformación para ser capaz de atender una demanda creciente y en un ciclo expansivo, que se ven frenados en seco a partir del 2008-2009.

Esta coyuntura económica ha provocado un cambio en la asignación de recursos públicos priorizando el asistencialismo a colectivos en riesgo de pobreza y/o exclusión, lo que ha provocado que las entidades dedicadas a la cooperación internacional o al medio ambiente sean las que han sufrido en mayor medida un impacto y cierta reestructuración.

La financiación privada ha sido más reactiva a la crisis y han desaparecido financiadores históricos:

- Las bajas de socios se han mantenido en niveles históricos, pero se ha producido una caída en las altas de nuevos socios.
- La reestructuración del sector financiero ha conllevado la desaparición de las cajas de ahorros como financiadores tradicionales del sector.

El año 2012 fue para la mayoría del Tercer Sector el punto de inflexión y la llegada de la crisis en la financiación pública debido a la conjunción de una serie de factores:

- Recortes en los presupuestos a todos los niveles (nacional, autonómico y local), cancelaciones de subvenciones y programas, fusión de programas, disminución de la dotación de subvenciones, etc.
- Dificultad de cobro de fondos presupuestados: morosidad o retrasos en los pagos por parte de las administraciones, cancelación imprevista o ausencia de convocatoria de subvenciones ya presupuestadas, convocatorias sin resolución, convocatorias con resolución pero sin cobro, etc.
- Dificultades de acceso al crédito/encarecimiento del mismo, el cual es necesario para financiar programas que se ejecutan antes del cobro de fondos públicos.
- Reducción del marco de garantía de derechos de la Administración y generación de huecos de atención: generando un incremento de la demanda de necesidades sociales.

Como resultado, en 2012 aparecieron las primeras consecuencias de la crisis en el sector: ERES o reducciones de plantillas, desaparición de entidades o cierre de sedes, mayor competencia por los fondos, e inicio de procesos de fusión entre entidades.

Con este panorama de fondo iniciamos este estudio sobre uno de los pilares del Tercer Sector, las fundaciones, y más concretamente en Extremadura, donde la crisis ha azotado de igual modo a las organizaciones del Tercer Sector, produciéndose multitud de variaciones en su funcionamiento y estructura desde el inicio de la crisis hasta la actualidad.

1.2 Fundaciones

Las fundaciones, definidas desde el punto de vista legal, constituyen hoy en día una porción mayoritaria del llamado Tercer Sector o de entidades no lucrativas, al haberse convertido en una fórmula jurídica idónea para articular organizativamente la iniciativa privada en pro de fines de interés general, canalizando así buena parte del emprendimiento social en España.

1.2.1 Definición de fundación

Tomando la definición de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre de Fundaciones, las fundaciones se definen como organizaciones sin ánimo de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. Ortiz (2002), también las describe como masas de bienes dotadas de personalidad jurídica y vinculadas a la realización de fines sociales, y de forma más escueta, se dice que una fundación es un patrimonio adscrito a un fin.

Fernández Daza (1995) destaca en la definición de fundación la teoría patrimonio-fin que muestra grandes apoyos entre los juristas e indica la despersonalización de la propiedad, despersonalización respecto al fundador, al patronato y a los beneficiarios.

Para Sánchez Arroyo (1990:453-454) la fundación se caracteriza porque "realiza una actividad de transformación de los recursos que recibe de donaciones, rentas patrimoniales, etc., en bienes y servicios en beneficio de los usuarios que reciben las prestaciones de estas entidades.

El fundamento de la fundación se halla en su naturaleza privada, pudiendo ser constituidas tanto por personas físicas como por personas jurídicas, incluyendo en estas últimas a las públicas y a las privadas. Las fundaciones provienen de un patrimonio privado y surgen de un acto de la voluntad de un particular del cual este no espera ningún beneficio económico, empapada de una disposición de ayuda a la comunidad, lo que no impide que éstas puedan desarrollar actividades empresariales siempre que no pierdan de vista los intereses generales, (Asociación Española de Fundaciones, 2007).

Para Ortiz (2002), existen unos elementos sin los que una fundación no puede existir, que son:

1. El patrimonio es el elemento más característico. Para que nazca una fundación es necesario que alguien decida libremente desprenderse de bienes propios. Sin patrimonio no hay fundación.
2. El fin es otro elemento básico. Puede estar relacionado con diversas temáticas, pero ha de ser siempre relevante para la sociedad.
3. Los bienes de los que se desprende el fundador quedan vinculados a ese fin de forma duradera. Sin personalidad jurídica no estaría válidamente constituida.
4. La personalidad jurídica es esencial, porque sin ella, no existe como sujeto de derecho capaz de realizar actos jurídicos.
5. Como en toda persona jurídica, la organización es necesaria en la fundación, que al carecer de base física, necesita unos órganos que la gestionen y representen.

1.2.2 Fines y beneficiarios/as

Como recoge la Ley 50/2002 de Fundaciones, las fundaciones deberán perseguir fines de interés general, como pueden ser, entre otros, los de defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, y de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico.

Así, la finalidad fundacional debe beneficiar a colectividades genéricas de personas. Tendrán esta consideración los colectivos de trabajadores de una o varias empresas y sus familiares. En ningún caso podrán constituirse fundaciones con la finalidad principal de destinar sus prestaciones al fundador o a los patronos, a sus cónyuges o personas ligadas con análoga relación de afectividad, o a sus parientes hasta el cuarto grado inclusive, así como a personas jurídicas singularizadas que no persigan fines de interés general.

1.2.3 Características

Existe una serie de elementos y circunstancias que caracterizan a las fundaciones en la actualidad, y que repasamos a continuación:

1.2.3.1 Personalidad jurídica

Las fundaciones tendrán personalidad jurídica desde la inscripción de la escritura pública de su constitución en el correspondiente Registro de Fundaciones, pudiendo ser constituida tanto por personas físicas como personas jurídicas, sean estas públicas o privadas.

1.2.3.2 Patrimonio y dotación inicial

La fundación debe tener como sustrato patrimonial una dotación fundacional inicial. La Ley señala que dicha dotación ha de ser adecuada y suficiente para el cumplimiento de los fines fundacionales, si bien presume suficiente la dotación cuyo valor económico ascienda a 30.000 euros. Esta aportación a la dotación fundacional puede ser dineraria o no dineraria.

La ley regula el supuesto en el que la dotación sea de inferior valor a esa cantidad. En tal caso, el fundador deberá justificar su adecuación y suficiencia a los fines fundacionales mediante la

presentación del primer programa de actuación, junto con un estudio económico que acredite su viabilidad utilizando exclusivamente dichos recursos.

Quien o quienes constituyen una fundación han de desprenderse de una parte de sus bienes y derechos en favor de la misma que, en lo sucesivo, será la titular de ellos, sin que esta aportación patrimonial pueda revertir nunca al fundador o fundadores, aún cuando la fundación se extinga. En tal caso, los bienes y derechos remanentes han de ser entregados a otra u otras instituciones que persigan fines de interés general.

1.2.3.3 Estructura de ingresos

La estructura de ingresos de las fundaciones españolas se caracteriza a nivel sectorial por un importante grado de diversificación en un doble sentido: se combinan fuentes privadas y públicas, por un lado, y categorías de ingresos generados internamente (prestaciones de servicios y rendimientos de patrimonio) o externamente (donaciones y subvenciones), por otro.

Es de destacar asimismo que las fundaciones españolas desempeñan sus funciones de interés general gracias a la imprescindible participación de un conjunto amplio de personas que colaboran con el cumplimiento de sus fines sociales desde fuera de la organización (empleo indirecto) o que lo hacen de manera voluntaria y gratuita (patronos y voluntarios).

1.2.3.4 Reinversión del beneficio económico.

Según el Informe El sector fundacional en España (2008), hay que destacar como característica esencial de las fundaciones que, a diferencia de las empresas, no distribuyen el beneficio que generan entre accionistas o propietarios, sino que vienen obligadas a reinvertir cualesquiera recursos que obtuvieran en la realización de los fines de interés general para cuya satisfacción han sido constituidas. Por ello les permite mantener un cierto distanciamiento de las directrices que emanan de las fuerzas de mercado, centrando su atención, como acabamos de indicar, en satisfacer las necesidades a las que los agentes económicos conceden solo un cierto grado de importancia.

Asimismo, es reseñable que tampoco están sujetas a las limitaciones que tienen las instituciones que dependen de las Administraciones Públicas, lo que les permite actuar de una forma más eficiente, dirigiendo esencialmente sus actuaciones a mejorar la situación de los ciudadanos.

Una de las características esenciales de las fundaciones ha sido la de tratar de maximizar la utilidad social y no el beneficio económico de las mismas. Ello ha supuesto que durante mucho tiempo las teorías económicas tradicionales no las tuviesen en cuenta como agente fundamental

del tejido institucional. En cambio, las aportaciones y teorías más modernas sobre el sector no lucrativo basadas en los fallos de mercado y del gobierno y en la oferta de bienes y servicios sociales, conceden una gran relevancia a estas organizaciones. Por ello resulta necesario dar valor a la posición que este sector ocupa en el conjunto de la economía española, no solo para poder adoptar medidas oportunas que propicien un mayor desarrollo del mismo, sino, también, para proporcionar información global, precisa, y ajustada a la realidad.

Así pues, las fundaciones desempeñan un papel muy relevante ya que uno de sus objetivos esenciales es el de satisfacer las necesidades sociales de forma complementaria, o sustitutiva en ocasiones, de la actividad realizada por el sector público. En otros casos, las fundaciones desarrollan actividades y prestan servicios en sectores que, por distintas razones, de índole económica o para defender su cuenta de resultados ante los accionistas, no son atendidos por las empresas.

1.2.4 Órganos de gobierno y de control

1.2.4.1 Patronato: Órgano de gobierno de la fundación.

El gobierno y administración de toda fundación está encomendado al Patronato, órgano colegiado a quien se atribuye como misión principal cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación.

El Patronato estará constituido por un mínimo de tres miembros, que elegirán entre ellos un Presidente, si no estuviera prevista de otro modo la designación del mismo en la escritura de constitución o en los Estatutos. Asimismo, el Patronato deberá nombrar un Secretario, cargo que podrá recaer en una persona ajena a aquel, en cuyo caso tendrá voz pero no voto, y a quien corresponderá la certificación de los acuerdos del Patronato.

Podrán ser miembros del Patronato las personas físicas que tengan plena capacidad de obrar y no estén inhabilitadas para el ejercicio de cargos públicos; y las personas jurídicas, que deberán designar a la persona o personas físicas que las representen en los términos establecidos en los Estatutos.

Los patronos ejercerán su cargo gratuitamente sin perjuicio del derecho a ser reembolsados de los gastos debidamente justificados que el cargo les ocasione en el ejercicio de su función. No obstante, salvo que el fundador hubiese dispuesto lo contrario, el Patronato podrá fijar una retribución adecuada a aquellos patronos que presten a la fundación servicios distintos de los

que implica el desempeño de las funciones que les corresponden como miembros del Patronato, previa autorización del Protectorado.

1.2.4.2 El Protectorado: Órgano de control desde la Administración.

Corresponde al Protectorado, órgano de la Administración, velar por el correcto ejercicio del derecho de fundación y por la legalidad de la constitución y funcionamiento de estas entidades. Ha de destacarse que en la actualidad dicho Protectorado no es único en la Administración General del Estado ni en la de algunas Comunidades Autónomas, encontrándonos que entre Protectorados y registros de fundaciones existen cerca de 60 órganos administrativos. La dispersión de esta información es uno de los motivos que impulsan la realización de estudios como este.

En materia de fundaciones las competencias se encuentran transferidas a las Comunidades Autónomas que ejercen competencias exclusivas sobre las mismas. Estas competencias, simplificando, se ejercen a través del Registro y del Protectorado. El Registro recibe e incorpora los datos de las fundaciones, es público y garantiza la transparencia del funcionamiento de las fundaciones. El Protectorado, por su parte, tutela y fiscaliza a las fundaciones. Su labor es tanto de asesoramiento y apoyo como de control e intervención cuando es imprescindible.

La distribución de las fundaciones que deben estar inscritas en las Comunidades Autónomas y cuáles no, es simple, las de ámbito de actuación autonómico o inferior estarán inscritas en los Registros autonómicos y el Protectorado también lo ejercerá la Comunidad Autónoma.

Cuando el ámbito de actuación es nacional o abarca más de una Comunidad Autónoma, es la Administración estatal la competente. Así pues una fundación con domicilio en Extremadura puede estar sometida al Registro y Protectorado estatal si su ámbito de actuación es nacional. El domicilio no marca el registro que corresponde a la fundación, lo hace su ámbito de actuación territorial.

La labor de la Administración estatal no se ejerce por un Protectorado o Registro único, sino que el Protectorado lo ejerce el Ministerio competente según los fines que persiga la fundación (ej. el Ministerio de Asuntos Sociales o Servicios Sociales ejercerá el Protectorado sobre las fundaciones nacionales con fines asistenciales). Los Ministerios tienen también su propio Registro de Fundaciones para aquellas con fines vinculados a los mismos.

Siguiendo la Ley 50/2002 de Fundaciones, son funciones del Protectorado las siguientes:

- Informar, con carácter preceptivo y vinculante para el Registro de Fundaciones, sobre la idoneidad de los fines y sobre la suficiencia dotacional de las fundaciones que se encuentren en proceso de constitución, de acuerdo con lo previsto en los artículos 3 y 12 de la presente Ley.
- Asesorar a las fundaciones que se encuentren en proceso de constitución, en relación con la normativa aplicable a dicho proceso.
- Asesorar a las fundaciones ya inscritas sobre su régimen jurídico, económico-financiero y contable, así como sobre cualquier cuestión relativa a las actividades por ellas desarrolladas en el cumplimiento de sus fines, prestándoles a tal efecto el apoyo necesario.
- Dar a conocer la existencia y actividades de las fundaciones.
- Velar por el efectivo cumplimiento de los fines fundacionales, de acuerdo con la voluntad del fundador, y teniendo en cuenta la consecución del interés general.
- Verificar si los recursos económicos de la fundación han sido aplicados a los fines fundacionales, pudiendo solicitar del Patronato la información que a tal efecto resulte necesaria, previo informe pericial realizado en las condiciones que reglamentariamente se determine.
- Ejercer provisionalmente las funciones del órgano de gobierno de la fundación si por cualquier motivo faltasen todas las personas llamadas a integrarlo.
- Designar nuevos patronos de las fundaciones en período de constitución cuando los patronos inicialmente designados no hubieran promovido su inscripción registral, en los términos previstos en el artículo 13.2 de la presente Ley.

1.2.5 Historia de las fundaciones en España

Para buscar los orígenes de la acción de fundar en España, sostiene Ariño (2013) que habría que remontarse muchos siglos atrás. La cohesión de la sociedad medieval y de los siglos posteriores, cualquiera que sea la opinión que sobre sus resultados se pueda tener, debe mucho a las fundaciones, mayoritariamente religiosas, que en aquellos tiempos lejanos asumían funciones asistenciales, educativas, de formación profesional o, incluso, de explotación agropecuaria o producción artesanal. No obstante, buscar el origen del fenómeno fundacional actual en aquellas fundaciones de la Edad Media o la Edad Moderna, es una tarea innecesaria.

Ortiz (2002) aborda a las fundaciones como entidades tradicionales en nuestro Derecho. Han estado presentes en casi todas las etapas de nuestra historia, aunque es cierto que nunca con tanto protagonismo como ahora. En los últimos años ha habido un crecimiento espectacular del número de fundaciones españolas.

Sin embargo, ha habido épocas en las que las fundaciones han estado a punto de desaparecer. La política desvinculadora y desamortizadora de principios del siglo XIX, que prohibió mayorazgos y otras formas de vinculación de bienes, acabó con las fundaciones familiares y con gran número de fundaciones benéficas. Pero pronto, el estado tuvo que reconocer que no podía atender todas las necesidades que estas cubrían, y las hizo sobrevivir a través de leyes que las exceptuaban de la normativa general desvinculadora. Durante décadas, las fundaciones estuvieron encorsetadas en esa legislación, que quedó anticuada con respecto a las nuevas circunstancias sociales y económicas. Esta situación, terminó en parte con la promulgación de la Constitución Española en 1978, que reconoce expresamente el derecho de fundación, y la actual Ley de Fundaciones.

La primera clarificación jurídica del régimen fundacional no se dio hasta que en 1994 se plasmó en una Ley, y a partir de ese momento el ritmo anual de nacimiento de nuevas fundaciones se multiplicó por 3,6, haciendo que se volviera a doblar el número de fundaciones en solo ocho años. La última actualización de la legislación de fundaciones se produjo en 2002, y marcó un nuevo incremento de la velocidad de creación de nuevas fundaciones en los años sucesivos.

Como recoge la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, el artículo 34 de la Constitución reconoce el derecho de fundación para fines de interés general, con arreglo a la ley. Por su parte, el artículo 53.1 del texto constitucional reserva a la ley la regulación del ejercicio de los derechos y libertades reconocidos en el capítulo segundo del Título I, entre los que se encuentra el de fundación, especificando que dichas normas legales deben en todo caso respetar el contenido esencial de tales derechos y libertades.

La Ley 50/2002 pretende, a lo largo de todo su articulado, dinamizar y potenciar el fenómeno fundacional, como cauce a través del que la sociedad civil coadyuva con los poderes públicos en la consecución de fines de interés general.

- Etapas en el desarrollo de las fundaciones

Cabra de Luna y Fraguas (2004:17) distinguen siete etapas en la evolución del sector fundacional en España. Estos períodos están relacionados con momentos históricos relevantes de la historia de nuestro país desde el punto de vista social. Así, los autores establecen las siguientes etapas:

1. Siglo XII a finales del Siglo XIX. Comprende desde la constitución de la primera fundación hasta el siglo XX. En esta etapa se constituyen 255 fundaciones que permanecen hoy en día.

2. De 1901 a 1935. Esta etapa va desde el período Regeneracionista hasta el comienzo de la Guerra Civil y en ella se constituyen 624 fundaciones.
3. Desde 1936 a 1960. Este período abarca desde el comienzo de la Guerra Civil hasta la apertura internacional, pasando por dos décadas de posguerra. Se constituyen 287 fundaciones.
4. De 1961 a 1975. Esta etapa tiene lugar entre los años del desarrollo industrial y el fin de la dictadura franquista. En ella se forman 264 fundaciones.
5. De 1976 a 1989. Comienza en los años en los que se instaura y se desarrolla el régimen democrático y va hasta final de los años 80, momento de auge económico en España. En esta etapa se constituyen 889 fundaciones.
6. De 1990 a 1993. En estos cuatro años previos a la aparición de la Ley 30/1994 de Fundaciones se forman 578 fundaciones.
7. De 1994 a 1997. Cuando ya es vigente la Ley 30/1994. Se forman 559 fundaciones.

Para Cabra de Luna y Fraguas (2001:18) existen dos momentos históricos que marcan decisivamente el desarrollo de la actividad fundacional en España. El primer período comprende los años entre el inicio de la Guerra Civil y el final de la Dictadura, y en él se experimenta un retroceso en las actividades de las fundaciones. El segundo está marcado por la llegada de la Democracia y con ella, de un crecimiento acelerado del sector fundacional que llega hasta nuestros días y que ha dado lugar a que la fundación se consolide "como un instrumento jurídico flexible y abierto a todo tipo de inquietudes en aras del desarrollo del interés general, creciendo más en aquellas áreas que tienen una estrecha vinculación con los cambios sociales operados en la realidad española, es decir, relaciones internacionales, investigación, cultura, medio ambiente y desarrollo local".

Ortiz (2002), continúa explicando que las fundaciones actuales ofrecen una mejor imagen que las antiguas. Los requisitos de perseguir fines de interés general y beneficiar a colectividades genéricas de personas, eliminan la posibilidad de que se constituyan para intereses privados, y sobre todo, de intereses familiares. Tienen una estructura organizativa más estable, dirigida por gestores (los patronos) que desempeñan su labor de forma gratuita. Sus actividades son más transparentes, al existir un registro público (Registro de Fundaciones) accesible a todos/as, que informa y protege a quienes se relacionan con la fundación; y un órgano administrativo (Protectorado) con funciones de asesoramiento y control.

1.2.6 El papel de las fundaciones en la sociedad

Según se desprende del Informe "El sector fundacional en España" (2012), las fundaciones desempeñan un papel muy relevante ya que uno de sus objetivos esenciales es el de satisfacer

las necesidades sociales de forma complementaria, o sustitutiva en ocasiones, de la actividad realizada por el sector público. En otros casos, las fundaciones desarrollan actividades y prestan servicios en sectores que, por distintas razones, de índole económica o para defender su cuenta de resultados ante los accionistas, no son atendidos por las empresas.

El sector fundacional español se ha convertido en un agente de desarrollo social y económico clave, al articular una parte cada vez más significativa de las iniciativas de la sociedad civil. Su creciente relevancia se refleja en el número de organizaciones que lo componen, la diversidad de demandas sociales que satisfacen, el número de beneficiarios a los que atienden, el empleo directo e indirecto que generan, los recursos humanos no remunerados que movilizan (patrones y voluntarios) y, sobre todo, el gasto que cada año destinan a las finalidades de interés general que constituyen su razón de ser.(El sector fundacional español: datos básicos).

El INAEF, como instrumento de investigación y prospectiva de la Asociación Española de Fundaciones, ha realizado ya aportaciones relevantes y esenciales para progresar en el conocimiento del sector. En los trabajos realizados sobre este tema se comprueba que las fundaciones están desempeñando un papel cada vez más destacado en las sociedades desarrolladas porque pueden atender a las necesidades de determinados colectivos de una forma más cercana y eficiente que el sector público. En efecto, conforme las economías van desarrollándose se generan una serie de problemas y demandas sociales y culturales que ni el mercado ni el sector público son capaces de atender, ya sea por razones estrictamente presupuestarias o por falta de capacidad de gestión. En esta línea, las fundaciones se constituyen para hacer frente a necesidades y dar respuestas concretas a problemas concretos. Desarrollan sus programas y actividades, a veces de forma complementaria, otras de forma distinta, y, en ocasiones, de forma única e insustituible, creando para ello estructuras organizativas adecuadas para alcanzar fines diversos. Esto supone un aspecto adicional a considerar y es el ahorro que supone para el sector público el no tener que atender, o hacerlo solo parcialmente, nuevas necesidades sociales.

Desde esta perspectiva nos encontramos con que las fundaciones generan efectos beneficiosos tanto desde un punto de vista directo como indirecto. Desde el punto de vista directo porque como ya se ha indicado, satisfacen las necesidades de colectivos concretos, lo que les permite hacer frente a los problemas o dificultades a los que se enfrentan. Desde un punto de vista indirecto, porque la satisfacción de necesidades de interés general redundará en la actividad de las fundaciones lo que, junto con el empleo generado, favorecerá el crecimiento económico, suponiendo a la postre una mejora en el bienestar de los ciudadanos.

1.2.7 Tipología de fundaciones

Actualmente existe un único concepto de fundación en su forma jurídica, de manera que cualquier clasificación de estas entidades es solo a efectos teóricos en palabras de Ortiz (2002). En la antigua Ley de Fundaciones existían tantas como fines a perseguir, regulándose por separado las fundaciones asistenciales, docentes, culturales, etc. en la nueva Ley se habla de fundaciones sin calificativos y el régimen jurídico es uno, con independencia de las actividades a las que se dediquen. Solo de forma excepcional hay normas específicas.

Siguiendo a esta autora, según su fin las fundaciones pueden desarrollar las más variadas actividades (Cuadro 1.2), lo que nos lleva a hablar de fundaciones benéficas, culturales, deportivas, hospitalarias, etc. El único efecto práctico de esta distinción, es que, según el sector donde trabaje, la fundación dependerá de uno u otro Protectorado.

Ortiz (2002) hace la siguiente clasificación de las fundaciones atendiendo a diferentes ámbitos:

- Tipos de fundaciones según el carácter del fundador. Serían fundaciones privadas las creadas por personas o entidades privadas, y públicas las creadas por el Estado o por organismos dependientes de este. En cualquier caso, la fundación es una entidad privada, con independencia de que haya sido creada por el Estado.
- Tipos de fundaciones según el ámbito en el que actúan. Hay fundaciones estatales y autonómicas. Las estatales desarrollan su actividad en todo el ámbito nacional, o al menos, en el ámbito de más de una autonomía. Las autonómicas actúan solo o principalmente en una Comunidad Autónoma, rigiéndose por las propias normas autonómicas.
- Tipos de fundaciones según dónde han sido creadas. Las fundaciones pueden ser nacionales (ya sean estatales o autonómicas), cuando han sido creadas con arreglo a las leyes españolas y actúan solo en España. Son internacionales las creadas en España pero que actúan en el extranjero, o en ambos sitios. Y son extranjeras cuando han sido creadas al amparo de una legislación extranjera y sitúan fuera de nuestro país su domicilio social.

Cuadro 1.2: Tipología de las fundaciones

Según su fin	benéficas
	culturales
	deportivas
	hospitalarias
Según el carácter del fundador	públicas
	privadas
Según ámbito de actuación	estatales
	autonómicas
Según donde han sido creadas	nacionales
	internacionales
Según su relación con empresas	Fundación empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de Ortiz (2002)

Fundaciones excluidas de la Ley 50/2002:

Las disposiciones adicionales de la ley en cuestión excluyen de la misma a las Fundaciones del Patrimonio Nacional y a las Fundaciones de entidades religiosas.

Es importante destacar la existencia de fundaciones religiosas, eclesiásticas o canónicas, entendiéndose por aquellas las creadas por la Iglesia Católica con fines religiosos. Estas fundaciones se rigen fundamentalmente por el derecho canónico y se encuentran inscritas en el Registro de Entidades Religiosas del Ministerio de Justicia, que se ubica en la Dirección General de Cooperación Jurídica Internacional y Relaciones con las Confesiones.

Del contenido del artículo V del Acuerdo entre la Santa Sede y el Estado español sobre Asuntos Económicos, de 3 de enero de 1979, pueden diferenciarse, por un lado, las que serían las entidades creadas por la Iglesia Católica con fines eminentemente religiosos, y, por otro lado, aquellas que persiguen fines de otra índole, fines estos que revisten un carácter benéfico, docente, de asistencia social u hospitalarios, por ejemplo.

Las primeras, serían entidades religiosas en sí mismas – ya sean fundaciones o asociaciones-, porque son creadas por la Iglesia Católica, pero también por los fines que persiguen que son religiosos. Estas se encuentran sometidas al Derecho canónico y, por supuesto, afectadas a la Ley Orgánica de Libertad Religiosa y a las disposiciones que la desarrollan, como son el R.D. 142/1981, de 9 de enero, sobre Organización y Funcionamiento del Registro de Entidades Religiosas (vigente hasta el 1 de noviembre de 2015, fecha en que será sustituido por el Real Decreto 594/2015, de 3 de julio), el R.D. 932/2013, de 29 de noviembre, por el que se regula la Comisión Asesora de Libertad Religiosa, o el R.D. 589/1984, de 8 de febrero, sobre Fundaciones Religiosas de la Iglesia Católica.

El segundo tipo de fundaciones de la Iglesia, que serían religiosas por quien las crea pero no por sus fines, puesto que no serían eminentemente religiosos, quedarían excluidas de la regulación dispensada por el Derecho canónico y la normativa aplicable es la Ley 50/2002 de Fundaciones.

1.2.8 Controversia en el sector fundacional

La principal razón de controversia en torno a las fundaciones es su relación con las empresas. Basándonos en Ortiz (2002), las fundaciones actuales se relacionan con las empresas de distintas maneras, interviniendo ellas en el tráfico económico: pueden colocar activos en sociedades mercantiles; pueden participar mayoritariamente en dichas sociedades y ser titulares indirectas de las mismas; pueden incluso ejercer directamente la actividad empresarial. Sin embargo, en cualquiera de estas formas los beneficios obtenidos servirán a los fines propios de la fundación. Solo cuando la fundación es la titular inmediata y exclusiva de la empresa obtenemos un tipo muy peculiar de fundación: la “fundación empresa”. Fundación y empresa están identificadas hasta el punto de que la razón de ser de la fundación es, precisamente, el ejercicio de la empresa, que por voluntad del fundador nunca podrá ser enajenada.

Como vemos, el derecho de fundación ha tenido una trayectoria curiosa desde sus orígenes hasta nuestros días: comenzó exclusivamente identificado con el Derecho canónico, para pasar a una mayor relación con el Derecho civil (al reconocerse la personalidad jurídica) y administrativo (con la posibilidad de intervención del poder público por existir interés social). Hoy se llena cada vez más de connotaciones mercantiles, lo que para muchos supone un avance y para otros muchos un peligro, pues su excesiva identificación con intereses mercantiles podría desvirtuar su espíritu y finalidad altruista.

El hecho es que la cada vez más frecuente aparición del mundo de la gran empresa en la constitución de fundaciones, hace sospechar que quizá no en todos los casos sea la filantropía lo que se encuentra en el trasfondo de esos movimientos, sino otro tipo de razones más interesadas.

Otro tema de controversia es la posibilidad de entidades públicas de crear fundaciones, reconocida en la nueva Ley de Fundaciones. Señala Ortiz (2002) que muchos autores consideran que esta posibilidad supone una desnaturalización del derecho de la fundación: resulta chocante que entidades públicas utilicen la figura de la fundación para realizar fines de interés general que están llamadas a cumplir por sí mismas. Es también llamativo el hecho de que el Estado (como fundador) se someta a su propio Protectorado, ejercido por un Ministerio que suele coincidir con aquel que ha constituido la fundación. Parece, en fin, que el Estado se apropia de una institución destinada a la sociedad civil.

Por último, cuando se habla de la financiación de las fundaciones, suelen aparecer dos prejuicios que están muy arraigados en el imaginario colectivo: que las fundaciones son un instrumento para la evasión fiscal y que reciben importantes subvenciones públicas para financiar sus actividades.

El primer argumento es fruto de la desconfianza que la filantropía suele generar y que solo se puede vencer con una mejor comunicación sobre las actividades que se llevan a cabo, sus beneficiarios, el impacto sobre la economía y la sociedad y, sobre todo, con un gran esfuerzo de transparencia que consiga revertir la desconfianza en complicidad (Ariño, 2013).

1.2.9 Las fundaciones de España en cifras

Para realizar este resumen de datos de las fundaciones en España nos vamos a basar en el informe “El sector fundacional en España: atributos fundamentales (2008-2012) Segundo informe” (Rubio, Sosvilla, y Méndez, 2014) elaborado por el Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF), de la Asociación Española de Fundaciones. Con posterioridad a este estudio no se ha desarrollado ningún otro que actualice estos datos, debido a los problemas que suscita la escasa claridad de las cifras en torno a las fundaciones, que explicaremos al final de este capítulo⁸ como dificultades para el análisis de las fundaciones como objeto de estudio.

1.2.9.1 Número de fundaciones activas

El número total de fundaciones españolas registradas y no extinguidas en el año 2012 eran de 13.797 fundaciones. Si comparamos los datos (Cuadro 1.3) con los del comienzo de la serie (2008) se observa un ligero incremento del número de fundaciones registradas hasta alcanzar las

⁸ Lo vemos en el Epígrafe 1.2.12 Dificultades para el análisis de las fundaciones como objeto de estudio.

13.981 fundaciones en 2010. A partir de este momento se produce una caída importante en 2011 (453 fundaciones extinguidas), aunque el avance para 2012 parece mostrar una ligera recuperación. La razón fundamental de este comportamiento en el año 2011 está en dos hechos significativos: en primer lugar, el proceso de consolidación fiscal en las Administraciones Públicas, que provocó una extinción o reagrupamiento de algunas fundaciones públicas, especialmente en las CC. AA., y, en segundo lugar, el impacto directo de la crisis que para el sector fundacional se comienza a sentir de forma notable en ese año.

1.2.9.2 Antigüedad

El 69,3 % de las fundaciones activas operativas tenía en el año 2012 una antigüedad inferior a dieciocho años, es decir, se habían constituido con posterioridad a la primera Ley de Fundaciones de 1994. Tal como se deduce del Gráfico 1, esta ley significó un importante incentivo para la creación de fundaciones, por cuanto el 27,3% de las fundaciones registradas y no extinguidas se constituyeron en los seis años inmediatamente posteriores a su promulgación (1995-2002) y el 41,99 % desde 2003 hasta 2012.

Respecto a las fundaciones activas creadas con anterioridad a 1994, el 14,63 % iniciaron su andadura antes de 1978, mientras que el 16,08 % fueron constituidas entre 1979 y 1994. Así pues, se observa que la constitución de nuevas fundaciones se acelera en el período 2003-2012, debido fundamentalmente al nuevo marco de incentivo fiscal al mecenazgo y a la participación social, así como a la situación de bonanza económica y financiera, tanto de instituciones privadas como del sector público durante el período 2003-2009. A partir de 2009, comienzan a sentirse los efectos dramáticos de la crisis económica en el funcionamiento del subsector con una caída importante de las fundaciones activas en 2011 que se proyecta en los años sucesivos.

1.2.9.3 Distribución geográfica

Madrid es la comunidad autónoma con mayor número de fundaciones activas efectivas en los años 2010, 2011 y 2012. Junto con las de Cataluña, suponen alrededor del 45% del total de las fundaciones activas efectivas españolas. Andalucía es la tercera comunidad autónoma en la distribución geográfica de las fundaciones españolas, con el 9 % en 2012, seguida de la Comunidad Valenciana, le siguen Castilla y León, Aragón, Galicia y País Vasco.

Cuadro 1.3: Número total de fundaciones por comunidades autónomas en España.

	2008		2009		2010(P)		2011(P)		2012(A)	
	Nº total	Nº por 100.000 habitantes	Nº total	Nº por 100.000 habitantes	Nº total	Nº por 100.000 habitantes	Nº total	Nº por 100.000 habitantes	Nº total	Nº por 100.000 habitantes
Madrid	2.118	34	2.225	35	2.158	34	2.143	34	2.075	32
Cantabria	199	34	202	34	198	34	197	33	191	32
Navarra	202	33	209	33	215	34	215	34	201	31
Cataluña	2.299	31	2.325	31	2.139	29	2.141	29	2.025	27
Castilla y León	625	31	646	31	654	26	409	16	392	15
Aragón	306	23	322	24	375	28	378	28	361	27
Galicia	588	21	595	21	477	17	485	17	461	17
País Vasco	455	21	460	21	451	21	454	21	442	20
Islas Baleares	225	21	231	21	226	21	170	16	169	15
La Rioja	62	20	63	20	60	19	56	18	55	17
Asturias	188	17	195	18	187	17	190	18	182	17
Extremadura	154	14	160	14	161	15	160	14	155	14
Comunidad Valenciana	665	13	686	13	747	15	659	13	623	12
Andalucía	885	11	859	10	833	10	809	10	785	9
Islas Canarias	222	11	224	11	214	10	213	10	199	10
Murcia	145	10	153	11	158	11	160	11	155	11
Castilla La Mancha	248	10	259	10	282	14	278	13	264	13
Ceuta y Melilla	9	6	9	6	9	6	10	6	9	6
Total/Media	9.594	21	9.823	21	9.545	21	9.126	20	8.743	19

Fuente: INAEF. El sector fundacional en España: atributos fundamentales (2008-2012) Segundo informe.

Extremadura se encuentra en la mitad inferior del Cuadro 1.3, en el puesto 12 de 18 totales en cuanto a la cantidad de fundaciones registradas.

1.2.9.4 Adscripción administrativa: Registros y Protectorados

El Cuadro 1.4 detalla los veintitrés Protectorados o registros con más fundaciones activas adscritas. En 2010, el 72,47 % de las fundaciones activas efectivas españolas estaban vinculadas a Protectorados autonómicos. Este porcentaje se va reduciendo en los años siguientes, el 68,45 % en 2011 y el 67,82 % en 2013, como consecuencia del proceso de ajuste en las fundaciones públicas de las CC. AA. debido al proceso de ajuste fiscal y al redimensionamiento del sector público autonómico.

El Protectorado de la Generalitat de Catalunya (único en la comunidad autónoma) sigue siendo el mayor de España por número de fundaciones activas efectivas, seguido del Protectorado de la Junta de Andalucía. Por su parte, en 2010 el 29,87 % de las fundaciones estaban adscritas a

Protectorados estatales, porcentaje que aumenta en los dos años siguientes, 31,55 % en 2011 y 32,18 % en 2012, siendo los principales por volumen de fundaciones los de los Ministerios de Educación, Cultura y Deporte y Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. No obstante, en los casos de Protectorados estatales conviene tener precaución a la hora de realizar comparaciones temporales porque el cambio en la denominación y funciones de los Ministerios puede llevar aparejado cambios en los Protectorados a los que se adscriben las fundaciones.

Cuadro 1.4: Protectorados según número y porcentaje de fundaciones adscritas.

Protectorado/Registro	2008		2009		2010(P)		2011(P)		2012(A)	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Generalitat de Catalunya.	1.997	20,81	2.000	20,36	1.895	19,86	1.851	20,29	1.740	19,90
Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.	909	9,47	979	9,97	1.700	17,81	1.771	19,41	1.736	19,85
Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.	834	8,70	885	9,01	923	9,67	796	8,72	780	8,93
Junta de Andalucía.	659	6,87	634	6,46	641	6,72	613	6,72	566	6,48
Generalitat Valenciana	521	5,43	525	5,34	515	5,40	493	5,40	460	5,26
Comunidad de Madrid.	515	5,36	525	5,34	473	4,96	461	5,05	434	4,96
Junta de Castilla y León.	508	5,30	526	5,36	544	5,70	297	3,25	284	3,25
Xunta de Galicia.	438	4,57	442	4,50	387	4,06	388	4,25	370	4,23
Gobierno Vasco.	408	4,25	410	4,18	409	4,29	408	4,47	398	4,55
Diputación General de Aragón.	250	2,60	264	2,68	328	3,44	328	3,59	314	3,59
Gobierno de Castilla-La Mancha.	202	2,11	209	2,13	207	2,17	203	2,22	191	2,18
Gobierno Balear.	201	2,09	205	2,09	207	2,17	143	1,57	140	1,60
Gobierno de Canarias.	199	2,07	199	2,03	195	2,05	191	2,09	179	2,05
Gobierno de Navarra.	194	2,02	200	2,04	135	1,41	132	1,44	123	1,41
Gobierno de Cantabria.	167	1,74	169	1,72	173	1,81	167	1,83	160	1,83
Gobierno del Principado de Asturias.	142	1,48	147	1,49	141	1,48	140	1,54	135	1,54
Junta de Extremadura.	129	1,35	134	1,37	138	1,44	135	1,48	130	1,49
Región de Murcia.	104	1,09	109	1,11	116	1,22	119	1,30	113	1,30
Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente	67	0,70	72	0,73	76	0,79	77	0,84	80	0,91
Ministerio de Empleo y Seguridad Social.	42	0,43	42	0,43	31	0,32	31	0,34	30	0,34
Gobierno de La Rioja.	39	0,40	39	0,39	39	0,41	38	0,41	35	0,40
Ministerio de Industria, Energía y Turismo.	20	0,21	22	0,22	20	0,21	20	0,21	18	0,20
Ministerio de Fomento.	4	0,04	5	0,05	6	0,06	8	0,08	8	0,09
Estatales	2.642	27,53	2.801	28,52	2.851	29,87	2.879	31,55	2.814	32,18
Autonómicas	6.952	72,47	7.022	71,48	6.693	70,13	6.247	68,45	5.929	67,82

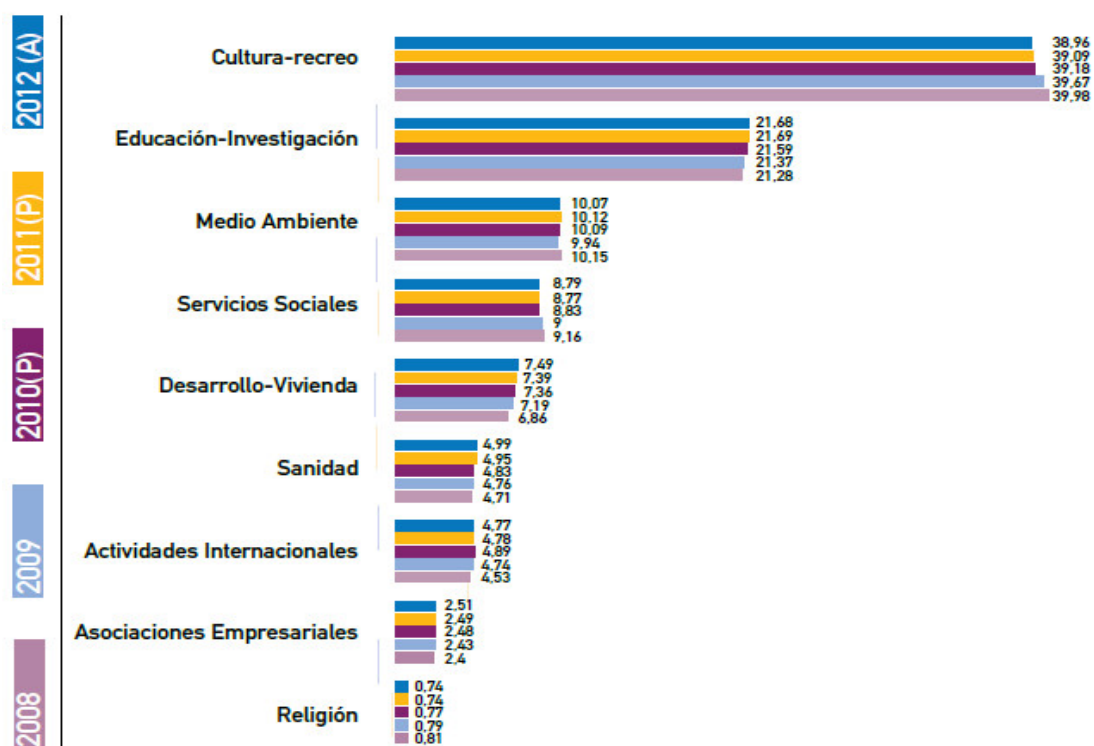
Fuente: INAEF. El sector fundacional en España: atributos fundamentales (2008-2012) Segundo informe.

1.2.9.5 Sectores de actividad

A lo largo del periodo considerado (2008-2012), en torno al 39% de las fundaciones se dedicaron principalmente a la cultura y el recreo, reduciéndose en casi un 1% durante el lustro; algo más del 21% a la educación y la investigación, porcentaje que a diferencia del caso anterior aumenta en casi medio punto; en torno a un 10 % al medio ambiente y algo menos del 9 % a los servicios sociales. En estos dos casos, el porcentaje se ha ido reduciendo a lo largo de los años considerados.

Otros sectores representativos (Cuadro 1.5) fueron el desarrollo y la vivienda (que ha aumentado del 6,86% en 2008 al 7,49% en 2012), la sanidad (también creciente hasta situarse en casi el 5%) y las actividades internacionales (en torno al 4,7 %), siendo las de asesoramiento (en torno al 0,10%) y las de religión (que se ha ido reduciendo del 0,81% en 2008 al 0,74 % en 2012), las que presentan un menor porcentaje.

Cuadro 1.5: Sectores de actividad de las fundaciones españolas.



Fuente: INAEF. El sector fundacional en España: atributos fundamentales (2008-2012) Segundo informe.

1.2.9.6 Ámbito geográfico de actuación

Durante el periodo considerado (2008-2012), las fundaciones españolas activas operativas han venido realizando su actividad en mayor medida en el ámbito autonómico, pasando del 36,62% en 2008 al 37,97% en 2012. También han aumentado su porcentaje las que han desarrollado su actividad a nivel estatal (del 13,38 al 15,19%), mientras que han reducido su participación las fundaciones a nivel provincial (del 13,38% al 12,66%) y las de nivel local, que han pasado de ser el 17,61% en 2008 al 15,82% en 2012, como consecuencia del proceso de reducción de competencias de las administraciones locales y a los recortes financieros.

1.2.9.7 Beneficiarios/as

El número de beneficiarios finales y directos de la actividad de interés general de las fundaciones es uno de los indicadores clave del impacto social del sector, hasta el punto de ser exigida por ley la publicación del número de beneficiarios de sus actuaciones en la correspondiente memoria anual, constituyendo un indicador clave para evaluar la evolución y mejora continua de sus actividades.

La dimensión agregada de beneficiarios directos netos de las fundaciones españolas ha ido aumentando en los años considerados (17,8 millones en 2008, 23,2 millones en 2009, 31,37 millones en 2011 y 29,68 millones en 2012), lo que nos indica la relevancia alcanzada por su impacto social, aunque en 2012 se comienza a vislumbrar el agotamiento del sector fundacional para hacer frente al conjunto de necesidades sociales derivadas de una crisis tan larga y profunda como la que venimos sufriendo, con una caída del 5,7 % en el número de beneficiarios en relación con 2011, año en el que se alcanza el valor máximo de la serie.

En función del sector de actividad, la mayor actividad corresponde a cultura-recreo, que ha crecido un 42% desde 2008, pasando de 7,12 millones de beneficiarios a 10,12 en 2012. Asimismo, educación investigación crece de una manera significativa a lo largo del periodo considerado, pasando de 3,79 en 2008 a 6,96 millones de beneficiarios en 2012, lo que supuso un incremento del 80%. Por su parte, el menor número de beneficiarios netos se concentran en las áreas de asociaciones empresariales, asesoramiento y religión.

1.2.9.8 Tamaño por número de trabajadores/as

Respecto a la distribución del empleo directo por intervalos de plantillas en las fundaciones españolas, como se puede apreciar en el Cuadro 1.6, en 2008-2009 la mayor parte se concentraba en fundaciones que tenían de uno a cinco empleados, pasando desde entonces a tener el protagonismo las que tienen más de 20 empleados. Las poseedoras de entre 11 y 15 empleados muestran una reducción de más de 2 puntos cada año a partir de 2011 con respecto al año anterior, y las que tienen entre 16 y 20 empleados experimentaron una reducción importante en 2010, situándose en 2012 en más de 4 puntos porcentuales con respecto a 2008.

Cuadro 1.6: Porcentaje de fundaciones en España por estructura de plantilla.

	2008	2009	2010(P)	2011(P)	2012(A)
0 trabajadores	27,11	11,36	9,86	2,9	3,91
De 1 a 5	31,83	33,50	28,17	33,33	25,78
De 6 a 10	10,77	11,64	11,27	18,84	17,19
De 11 a 15	5,13	6,03	6,48	4,35	2,34
De 16 a 20	4,08	5,61	3,94	4,35	8,59
Más 20	21,09	31,87	40,28	36,23	42,19

Fuente: INAEF. El sector fundacional en España: atributos fundamentales (2008-2012) Segundo informe.

La tendencia presenta un incremento positivo del número de trabajadores en los años más recientes, lo que es un indicativo de recuperación económica y también puede serlo de un mayor interés en el sector.

1.2.10 Asociaciones de fundaciones y organismos de investigación

Con el fin de progresar en el sector fundacional, existen numerosas entidades que buscan el trabajo colaborativo y la investigación para el mejor conocimiento de las fundaciones y su consiguiente mejor funcionamiento. Referimos a continuación una serie de asociaciones y organismos que trabajan día a día en alcanzar ese fin.

1.2.10.1 Centro Europeo de Fundaciones (EFC).

Establecida en 1989, es una asociación internacional de miembros de fundaciones y donantes corporativos. En 23 años, su número de miembros ha crecido constantemente desde un primer grupo de 7 miembros fundadores a 231. Su misión se centra en fortalecer el elemento de financiación independiente de la filantropía europea mediante la cooperación sólida con una serie de socios. Existen 11 fundaciones españolas miembro de esta asociación europea.

1.2.10.2 Asociación Española de Fundaciones.

La Asociación Española de Fundaciones es una asociación privada e independiente, inscrita en el Registro Nacional de Asociaciones del Ministerio del Interior, declarada de utilidad pública, de ámbito nacional, que agrupa a fundaciones españolas de las más diversas dimensiones, finalidades y ámbitos de actuación (local, provincial, autonómico, nacional e internacional). Su misión es trabajar en beneficio del conjunto del sector fundacional tanto a corto como a medio y largo plazo, en pro de su desarrollo y fortalecimiento.

La AEF se constituyó el 22 de enero de 2003, como resultado de la fusión del Centro de Fundaciones y de la Confederación Española de Fundaciones. Es heredera del trabajo y la experiencia de más de 30 años de las dos asociaciones que la precedieron.

1.2.10.3 Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF).

Se trata de un proyecto de la Asociación Española de Fundaciones que tiene como finalidad primordial generar y difundir conocimiento sobre el sector fundacional español, reforzando así su capacidad de servir a la sociedad. Un conocimiento riguroso y constante, que facilite la credibilidad y la comparabilidad de los datos.

Como instrumento de investigación y prospectiva de la Asociación Española de Fundaciones, ha realizado ya aportaciones relevantes y esenciales para progresar en el conocimiento del sector.

1.2.10.4 Asociación Extremeña de Fundaciones.

Nace en 2010 y tiene como vocación agrupar y defender los intereses del conjunto del sector fundacional extremeño, basándose en los principios de democracia, pluralismo y neutralidad, con el objeto de cumplir sus fines y responder a las necesidades y expectativas del sector en la Región. Esta unión que da vida a la Asociación Extremeña de Fundaciones proporcionará un mejor y más completo servicio a las Fundaciones de nuestra Región y ha de contribuir asimismo a una más clara identificación del mundo fundacional extremeño en sus relaciones con las organizaciones nacionales, europeas e internacionales. Esta asociación integra exclusivamente a cuarenta y siete entidades de las más de ciento setenta bajo el Protectorado de la Junta de Extremadura, aparte de las cincuenta presentes bajo otros Protectorados. Esto significa que algo menos del 15% del sector fundacional radicado en Extremadura se encuentra formalmente asociado entre sí en una entidad de modelo.

1.2.11 Las fundaciones en Extremadura

Según el artículo 9.1.45 del Estatuto de Autonomía de Extremadura corresponde a la Comunidad Autónoma de Extremadura la competencia exclusiva en materia de Fundaciones que desarrollen principalmente sus funciones en la Comunidad, competencia exclusiva que engloba la potestad normativa y de ejecución. Dichas funciones les fueron transferidas por Real Decreto 639/1995, de 21 de abril. Al no disponer de normativa propia, las funciones se ejercen con arreglo a la Ley 50/2002, de 26 de diciembre de Fundaciones.

Según el informe “El sector fundacional en España: atributos fundamentales (2008-2012) Segundo informe” (Rubio, Sosvilla, y Méndez, 2014), elaborado por el Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF) (Cuadro 1.7), de la Asociación Española de Fundaciones, el sector fundacional en Extremadura se conforma de 155 fundaciones en 2012, atiende a un total de 169.696 personas en la región y emplea a 1.123, lo que representa el 0,6 por ciento del empleo dentro de este ámbito a nivel nacional.

Cuadro 1.7: Datos de las fundaciones en Extremadura.

	2008 (A)	2009(A)	2010(A)	2011(A)	2012(A)
Valor Añadido Bruto (millones de euros)	72	72	72	72	72
Número de fundaciones	154	160	161	160	155
Número de fundaciones por 100.000 habitantes	14	14	15	14	14
Empleo	1.101	1.114	1.264	1.194	1.123
Beneficiarios netos	107.860	136.277	166.344	184.495	169.696

Fuente: INAEF. El sector fundacional en España: atributos fundamentales (2008-2012) Segundo informe.

En cuanto al ámbito territorial de actuación de las fundaciones en Extremadura en 2012 predomina el ámbito autonómico con un 50,83% del total, siguiéndole el ámbito local (35,91%), estatal (4,97%) provincial (3,31%), comarcal (2,21%) e internacional (2,76%).

Por tanto, las fundaciones en Extremadura se configuran como un sector consolidado del que destaca la labor que realizan, especialmente, en un contexto de crisis cuando son más necesarias que nunca, desarrollando un papel fundamental para la cohesión social o para equilibrar esa atención necesaria a los fines de interés general. Las fundaciones cumplen una triple dimensión pues atienden a las necesidades de la sociedad, pero son también operador económico y empleador, así como un canal de participación que se articula para dar respuesta a las problemáticas de la ciudadanía.

Sin embargo, este sector se ve afectado por un pobre nivel de visibilidad de sus acciones, así como de su contribución al empleo y a la economía regional. En declaraciones de Salado (2013) a periódico regional tal (año) de Extremadura, "la asignatura pendiente es darse a conocer en Extremadura (...) aunque ahora las fundaciones se dedican más al día a día, por eso una de las labores de la asociación es visibilizar lo que se está haciendo".

En esta línea, en mayo de 2013 el Gobierno de Extremadura y la Asociación Española de Fundaciones firman un convenio para fortalecer el sector fundacional. Uno de los principales objetivos del convenio, que se constituye con duración indefinida, es el de promover el conocimiento del sector fundacional extremeño y su mejor comunicación con el conjunto de la sociedad, fomentando la transparencia a través de estudios y publicaciones sobre las características y actividades del sector.

Por todo lo anterior queda patente pues, la necesidad y el llamamiento al sector fundacional en Extremadura, hacia la necesidad de potenciar la visibilidad, por el deficiente uso que se está haciendo de la comunicación para lograr sus actuaciones en la sociedad.

1.2.12 Dificultades para el análisis de las fundaciones como objeto de estudio

Nos encontramos ante un sector difícil de estudiar dada la insuficiencia de datos para conocer su composición y amplitud real. El principal problema a la hora de saber cuántas son, el número de socios, el número de voluntarios que trabajan en ellas, los ingresos que movilizan, su aportación a la economía, etc., es la inexistencia de registros y fuentes oficiales únicas y actualizadas, de donde se pueda extraer toda esta información, uno de los reclamos de la Asociación Española de Fundaciones a la Administración Pública que en los últimos tiempos está siendo más insistente. Según el estudio de García Delgado et. al (2004), más de dos tercios de las fundaciones españolas son entidades inactivas a pesar de continuar inscritas en los Protectorados correspondientes.

Para conocer la actividad de las fundaciones, estos Protectorados se valen de varios documentos que las fundaciones deben presentarle, las cuentas anuales, la memoria y el plan de actuación. En cualquier caso, estos documentos no permiten un estudio global del impacto de todas esas actividades en el conjunto de la sociedad.

A todo esto hay que precisar que desde que se instauró el Estado de las autonomías en España en 1978, no hay una sola Administración que centralice la totalidad de las personas jurídicas sin ánimo de lucro y en consecuencia los datos de las mismas. Si bien la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de fundaciones habla de un único Registro nacional adscrito al Ministerio de Justicia, todavía no ha entrado en funcionamiento.

Otra causa de la imprecisión en torno a las fundaciones en España, tiene su explicación en los requisitos que se necesitan para dar de baja a una fundación del Registro de fundaciones.

Las fundaciones existen y nacen del derecho a partir de su inscripción registral, antes no. La escritura notarial constitutiva no es título suficiente, lo es la inscripción registral. Este mismo criterio se sigue para su extinción, no basta la inactividad, la falta de cumplimiento de fines o la falta de reuniones de su patronato (que es el órgano de gobierno). La Ley exige la inscripción registral de su extinción o disolución y esta solo puede producirse a instancias de la propia fundación, salvo en supuestos muy concretos que es por autorización judicial. En consecuencia, el Registro no puede dar una baja automática de la fundación, no puede excluirla del ordenamiento jurídico por inactividad o porque no presente cuentas al Protectorado (Ortiz, 2002).

Así pues, hay fundaciones inscritas pero que no realizan actividades. Según el Protectorado extremeño, las razones de esta inactividad son variadas: falta de ingresos, falta de medios,

desactualización de los fines, desconocimiento de las obligaciones, falta de conocimiento del cargo de patronos, etc. Algunas tienen activos importantes, en algún caso inmuebles que no rentan y por lo tanto no pueden cumplir los fines, otras contaban con subvenciones que no se convocan o no se conceden, donaciones que no se producen, etc.

La inactividad, como se ha dicho, no es causa para extinguirlas y darlas de baja en el Registro por eso las fundaciones activas no coinciden con las registradas. Este desajuste es común en todos los Registros y es difícil de evitar salvo que se adopten medidas legislativas que permitan una forma de extinción más sencilla.

Algunas no solicitan la extinción de manera formal, que debe ser ratificada por el Protectorado, puesto que ello conlleva la liquidación de los bienes y derechos que incluye la dotación (patrimonio permanente adscrito al fin) y a veces esto suele ser problemático, los bienes y derechos remanentes han de ser entregados a otra u otras instituciones que persigan fines de interés general y no pueden revertir al fundador.

1.2.13 El valor de la comunicación en las fundaciones

El artículo 23 del Capítulo V de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, que aborda el funcionamiento y la actividad, las fundaciones están obligadas entre otros, a dar información suficiente de sus fines y actividades para que sean conocidos por sus eventuales beneficiarios y demás interesados.

Análogamente, Vernís i Doménech (2005:55) indicaba que “una vez superada la fase de adolescencia, las organizaciones de la sociedad civil de nuestro país tienen el reto de ganarse definitivamente la confianza de la población”. En esta línea, el trabajo coordinado por Sáenz de Miera, (2004:87) señalaba que “la situación de crecimiento y madurez de las fundaciones, en sus estructuras organizativas y en sus posibilidades económicas, se ve reflejada en la percepción que el poder político y económico y la opinión pública tienen sobre su papel”.

Generalmente, creemos que las entidades del Tercer Sector se benefician de una buena reputación en la sociedad actual por el mero hecho de “hacer el bien” a su alrededor. Son entidades comprometidas con una causa éticamente valorada, involucrándose activamente en la promoción de los derechos fundamentales, la redistribución de recursos y/o producción de bienes y servicios. En este sentido, podemos afirmar que sus actividades son las que alimentan este valor intangible.

Por otro lado, una de las características comunes de la mayoría de estas organizaciones, excluyendo a las grandes ONG que manejan considerables recursos económicos, es que suelen manejar presupuestos muy ajustados. En consecuencia, la parte dedicada a la comunicación de su imagen y reputación acostumbra a ser mínima. Para hacer frente al desafío de estas restricciones presupuestarias, hay que redoblar la imaginación y la creatividad, para así llevar a cabo acciones eficaces. Sin embargo, para hacer frente a este reto estas organizaciones suelen contar con una única persona que se transforma en hombre o mujer multitarea, encargándose tanto de la comunicación interna como externa y todo lo relativo a las relaciones con los públicos y la gestión de intangibles.

1.2.13.1 Necesidad de comunicación en las fundaciones

Vendrell y Fernández (2007) expresan la necesidad que este tipo de organizaciones, junto con las ONG, tienen de informar y explicar de forma continuada a todos los públicos sobre sus actividades. Entre las fundaciones y sus públicos, exponen los autores, debe generarse toda red de relaciones para lo que es necesario el envío de mensajes a través de canales apropiados. Para lograr que esas relaciones sean efectivas se realizará un análisis pormenorizado de cada público y se diseñará una política estratégica de comunicación con cada uno de ellos, que defina, la tipología de relación que desea establecerse. Para desarrollar sus relaciones es imprescindible partir del interior de la fundación: escucharla, entenderla y conocer su 'razón de ser' o la "razón de su existencia". Teniendo suficiente información del qué y el cómo, nos será mucho más sencillo poder transformar esa información en mensajes a transmitir/comunicar a los distintos públicos, así como, buscar distintas fórmulas de interacción o intercambio.

Para Pérez (2009), las fundaciones requieren comunicar para en primer término ser conocidas, y en segundo para ser reconocidas y apoyadas. Toda causa y sus abanderados tienen que ser conocidos para ganar influencia y respaldo social. No basta con generar notoriedad y simpatía, hay que convertir esta popularidad en apoyo efectivo.

Aunque todos/as estemos de acuerdo en la importancia de la comunicación, en la práctica es a menudo un área descuidada. Eso se refleja en la generalmente baja dotación de recursos humanos y económicos que se destinan a ella; en la ausencia de estrategias y normas para guiar la actuación en este campo; a la poca atención a la formación del personal de este área, continúa Pérez (2009).

Aguado (2006), evaluaba el papel estratégico de la comunicación en las fundaciones afirmando que a estas alturas, es posible que algunas fundaciones no hayan tomado todavía conciencia de que la comunicación es una parte esencial de su concepción y funcionamiento. Sin

comunicación no es posible realizar los fines de la fundación, ya que es el elemento clave que permite relacionar a todos los colectivos involucrados en sus tareas: el público objetivo, el voluntariado, los profesionales, los financiadores, la Administración Pública, los beneficiarios, etc.”.

Por su parte, en su tratado *La comunicación de las Fundaciones*, Canel y Echart (2005) también plantean la comunicación como una tarea esencial para las fundaciones. Su obra comienza con la frase “No communication, no event”, y explican que “este es un dicho acuñado en el sector que equivale a decir que, cuando no se aparece en los medios, no se es nadie. Siendo más extremistas: una fundación que no se comunica no existe. Como institución pública que es, la fundación ha de buscar su sitio, su perfil, ocupar su lugar... tener una identidad y comunicarla. Al comunicarse, la fundación logra que sus públicos conozcan la misión y que esa misión sea aceptada. Por eso, podemos iniciar este capítulo traduciendo el dicho anterior como: Sin comunicación no hay fundación”. Para estas autoras, la comunicación es fundamental para alcanzar los siguientes objetivos:

- Dar a conocer nuestros servicios. (...) El público no concurre a lo que no conoce. Sin la comunicación, por tanto, no habremos logrado nuestro objetivo.
- Recaudar fondos. La fundación que es conocida y goza de prestigio tiene más a su favor para la captación de fondos. Debemos diseñar una estrategia de comunicación con la que logremos que nos conozcan más (mayor notoriedad) y mejor (buena notabilidad).
- Influir en las decisiones públicas. Es necesaria la comunicación para lograr el desarrollo de una política que sea favorable a la misión de la organización.
- Motivar a los públicos propios.
- Captar voluntarios.

Para atraer la atención de los donantes potenciales hay que tomar en cuenta dos aspectos: si el problema y la causa son conocidos y percibidos como importantes; y si la organización es conocida y genera confianza en el público. Ambos puntos están vinculados a la comunicación corporativa de la organización, su imagen y posicionamiento. Para ello se hace necesario por parte de las fundaciones abrazar el concepto integral de comunicación, poner en alza su valor estratégico y tratarla como tal dentro de la organización.

Además de medios personales y económicos se necesita un plan estratégico: una política de comunicación. Se necesita una estrategia que guíe las diferentes acciones comunicativas, que mantenga su coherencia con el paso del tiempo. Por último, indica Pérez (2009), se requiere conocer las técnicas modernas de comunicación y las tecnologías que están a nuestra disposición. Las fundaciones pueden aprender mucho de la comunicación empresarial, aún sin

imitarla en todo, ya que es de naturaleza diferente. En la comunicación publicitaria se emplearán las mismas herramientas en promover la venta de bebidas alcohólicas que en sensibilizar sobre las consecuencias de su abuso. Solo cambiarán las ideas a emplear como resortes en la impulsión de uno u otro comportamiento. La comunicación de carácter informativo también sigue las mismas reglas.

1.2.13.2 Limitaciones y retos de la comunicación en las fundaciones

Uno de los trabajos clave para comprender el futuro del sector fundacional es el de Rey (2007a) acerca de los retos y tendencias de las fundaciones en el siglo XXI. Según este trabajo, “el primer reto al que se enfrentan las fundaciones es un reto de identidad y diferenciación” en la sociedad, reto que “las fundaciones tienen pendiente, como el tercer sector en su conjunto” (Rey, 2007b:43).

Cabra de Luna y Fraguas (2004) exponen una serie de problemas del sector fundacional y señalan a la falta de identidad corporativa y a la dificultad para establecer sinergias entre las propias fundaciones como uno de los principales escollos para el desarrollo del sector fundacional. Ponen de manifiesto la necesidad de poner en marcha mecanismos de transparencia en la actividad de las fundaciones, ya que se considera que “el público general no entiende el papel de las fundaciones”. Sostienen que uno de los mayores retos del sector en los próximos años es “promover una mayor presencia y transparencia ante la sociedad”, para lo que es fundamental el desarrollo de estrategias de comunicación adecuadas; y continúan que la falta de información y desconocimiento por parte de la sociedad, hace que el sector siga siendo un misterio, que no se adecuen las políticas a sus necesidades, que no se adopten las medidas necesarias para su desarrollo, que no se reciban suficientes donaciones y que, en definitiva, su trabajo sea más difícil.

Según Echart (2009), el desafío más importante al que deben enfrentarse las fundaciones es “el reto de contar”. Es necesario hacer una reflexión sobre la eficacia de la comunicación que las fundaciones llevan a cabo y analizar si se alcanza el que, a juicio de la autora, es “el activo más importante con el que puede contar una fundación: la confianza”. La confianza es el elemento nuclear del quehacer de las fundaciones y generarla y mantenerla es responsabilidad de sus gestores. Para esta autora, esto se consigue mediante la “transparencia, rendición de cuentas y una comunicación eficaz”. Por tanto, el principal reto de las fundaciones es comunicar y hacerlo con eficacia. Para ello, desde el seno de estas organizaciones han de transmitirse los valores más genuinos que poseen y contar quiénes son, qué hacen y por qué lo hacen. De la buena gestión de la comunicación va a depender que la fundación logre alcanzar la misión para la que fue creada.

En general y en particular, en lo que respecta a las fundaciones, Balas (2011) afirma que la comunicación social es una asignatura pendiente ya que la comunicación se siente como un problema. A consecuencia de esto, no se comunica de forma eficaz. Esta función apenas comienza a profesionalizarse dentro del sector y, en general, se sigue improvisando en materia de comunicación. Para obtener presencia y visibilidad, Balas (2011) apunta que las organizaciones deben buscar su propio modelo de comunicación, dentro de las características base de la comunicación organizacional.

A pesar de la reconocida importancia de la adecuada gestión de la comunicación para este tipo de entidades, la práctica nos muestra que se le dedican escasos recursos. Herranz (2007) señala que esto puede deberse a la existencia de una serie de falsas ideas o prejuicios, muy arraigados en el seno de estas organizaciones:

- La gestión de la comunicación es solo un gasto y no una inversión.
- Gestionar la comunicación es caro porque se asocia solo con la publicidad.
- La comunicación es poco rentable porque es difícil de cuantificar sus resultados.
- La comunicación se limita a editar una revista para el trabajador o socios, que en muchos casos, apenas se lee.
- La gestión de la comunicación precisa de abundantes recursos humanos y financieros.
- La formación en comunicación no es necesaria, todas las personas saben comunicarse.

Por todo lo anterior queda patente en el sector fundacional en general, y en concreto en Extremadura, la necesidad de potenciar la visibilidad de las mismas y del valor del sector en su conjunto, ante el deficiente uso que se está haciendo de la comunicación para lograr esa proyección tan necesaria en la sociedad que sea un coadyuvante en el ejercicio de su actividad.

CAPÍTULO 2: LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN: COMUNICACIÓN Y ACTIVOS INTANGIBLES EN LAS ORGANIZACIONES

Resumen

Este segundo capítulo supone una aproximación conceptual a los principales conceptos utilizados en esta tesis doctoral. Tras acercarnos a la fundaciones en el capítulo 1, en este segundo capítulo se aborda el desarrollo de la función de comunicación y de los recursos intangibles como generadores de valor añadido para la organización. La comunicación de las fundaciones no puede reducirse a la mera aparición en medios de comunicación, sino que debe ser entendida como el paraguas que albergará todas las actuaciones de la organización determinantes en la configuración de la imagen corporativa. La imagen corporativa, como un primer escalón, y la reputación, como consolidación de la misma, deben ser gestionadas mediante estrategias de comunicación corporativa planificadas e integradas en la entidad.

Estos activos sirven tanto para identificar a las fundaciones como para diferenciarlas, hacerlas deseables para trabajar, para confiarles una donación, para establecer relaciones laborales, etc. Dichos elementos se expresan en las fundaciones a través de los valores, el proyecto, el comportamiento corporativo, la misión, la visión y la cultura corporativa.

2.1. Corporate y activos intangibles

La generación de valor de las empresas, desde finales del siglo XX, está asistiendo a un cambio que ha venido a modificar los parámetros en los que se sustentaba. La cultura de lo tangible está dejando paso a una nueva manera de generar riqueza: lo intangible. El capital, la organización, la producción y la administración ya no tienen el mismo valor estratégico y según Costa (2003) no sirven para diferenciar a una empresa de las demás, para hacer deseable una marca o hacer confiable un producto, ni menos aún para sustentar en ellos el desarrollo y asegurar la sostenibilidad del negocio (Carrillo y Nuño, 2010).

De acuerdo con Costa (2006:12), “después de doscientos años de industrialismo se ha pasado de la empresa de producción a la empresa de competición. Aquellos cuatro pilares [...] han devenido genéricos. Pero, [...] nadie compra un producto o un servicio, y nadie prefiere una marca y no otra motivado por ninguno de aquellos cuatro pilares. El nuevo paradigma de la competitividad, la innovación y los valores se materializa en otros parámetros hasta ahora insólitos. Esto son la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen. Las empresas [...] no solo deben producir bienes y resultados, sino también y sobre todo, valores”. Así Costa (2001:161) señala que se ha producido “el paso de la cultura material a la de los valores intangibles, el paso de la economía industrial a la informacional, del tiempo técnico del know-how al tiempo estratégico integrador y de la gestión del conocimiento”.

La preocupación por la gestión de los activos intangibles en el seno de las empresas y organizaciones tiene un peso cada vez mayor en la gestión de las mismas. Así, conceptos como Corporate cobran especial importancia en las unidades económicas de los países que necesitan encontrar elementos de diferenciación más allá de los activos tangibles (García et al. 2011). Según el diccionario de J.W. Thompson (2003), el *Corporate* es una voz inglesa que se emplea para definir la gestión estratégica de la imagen corporativa de una empresa, teniendo en cuenta los dos factores que influyen en ella de naturaleza intangible- identidad visual, comunicación, cultura corporativa, etc.- y los referidos a las políticas funcionales- financiera, comercial, de producción, etc. (Hoyuela y Lázaro, 2003).

Continúan García et al. (2011) que, partiendo de esa gestión intencionada y estratégica que hacen las empresas de su imagen, se llega a la comunicación corporativa, cuyo fin último, según Mattelart (2000:99-103), es “que se administre el capital- imagen de la empresa y que lo haga fructificar tanto en el interior como en el exterior”. La proyección de la imagen sustentada sobre una identidad corporativa sólida, abarca a todos los públicos de la empresa y, a lo largo del tiempo, consolidará la base de la reputación corporativa. Sin identidad no es posible generar una marca en el seno de las organizaciones. La marca, como activo intangible perteneciente a la

corporación que, junto con la Reputación Corporativa se consideran hoy, valores fundamentales en el entorno de las grandes organizaciones (Villafañe, 2001).

Prosigue Costa (2003) que ahora, la cultura de servicio ha resituado en su primer lugar a las personas. Las nuevas tecnologías han restituido la interacción comunicativa en directo y en tiempo real. La interactividad técnica recupera la naturaleza del diálogo, del intercambio, la interrelación y la comunicación [...]. En este contexto emerge la cultura de los intangibles y el redescubrimiento con ella de los valores.

Atendiendo a Carrillo y Nuño (2010) activos intangibles son aquellos elementos no materializables que forman parte de la gestión estratégica de la empresa. En un principio, el activo intangible protagonista fue la imagen corporativa, pero posteriormente se ha evolucionado hacia otros conceptos tales como reputación, cultura corporativa o gestión del conocimiento, entre otros.

En algunos momentos se ha equiparado el corporate a la comunicación corporativa, pero conviene apuntar que el corporate es un concepto más amplio porque incluye la gestión de dicha comunicación. Al amparo de esta concepción, se entendía que la imagen de la empresa podía ser controlada mediante la comunicación que esta emitía. De ahí la conveniencia de establecer una estrategia de gestión efectiva que configurase la imagen de la empresa según sus planteamientos estratégicos previamente establecidos. Se puede decir, por tanto, que el activo intangible protagonista en los inicios del corporate fue la imagen corporativa.

Es en el contexto del corporate donde surge la necesidad de gestionar las políticas de comunicación que tienen las empresas, convirtiendo a la comunicación en un pilar estratégico de la gestión empresarial. La homogeneización y multiplicación de la oferta ha llevado a las empresas a la búsqueda de nuevos activos que las diferencien de sus competidores mediante aspectos que van más allá de las características propias de sus bienes y servicios.

Más recientemente Díaz-Chao y Torrente Sellens (2010) incluyen las TIC entre los activos intangibles a gestionar por la empresa. Se introducen las TIC y el I+D+i como elementos diferenciadores para las empresas. No obstante, desde la óptica del corporate, los activos intangibles de índole comunicativa que una empresa puede gestionar estratégicamente a través de la comunicación serían la imagen corporativa, la reputación corporativa, la marca, la responsabilidad social corporativa, la cultura corporativa y la gestión del conocimiento (Carrillo et al, 2005).

Villafaña (2005) distingue entre activos y recursos intangibles (Cuadro 2.1), entendiendo los recursos como toda capacidad que le supone a una empresa una ventaja sostenible, mientras que los activos son aquellos recursos empresariales que carecen de sustancia física, no poseen naturaleza financiera y sus utilidades percibidas no están cuantitativamente limitadas por sus propiedades físicas o normativas.

Cuadro 2.1: Activos y recursos intangibles.



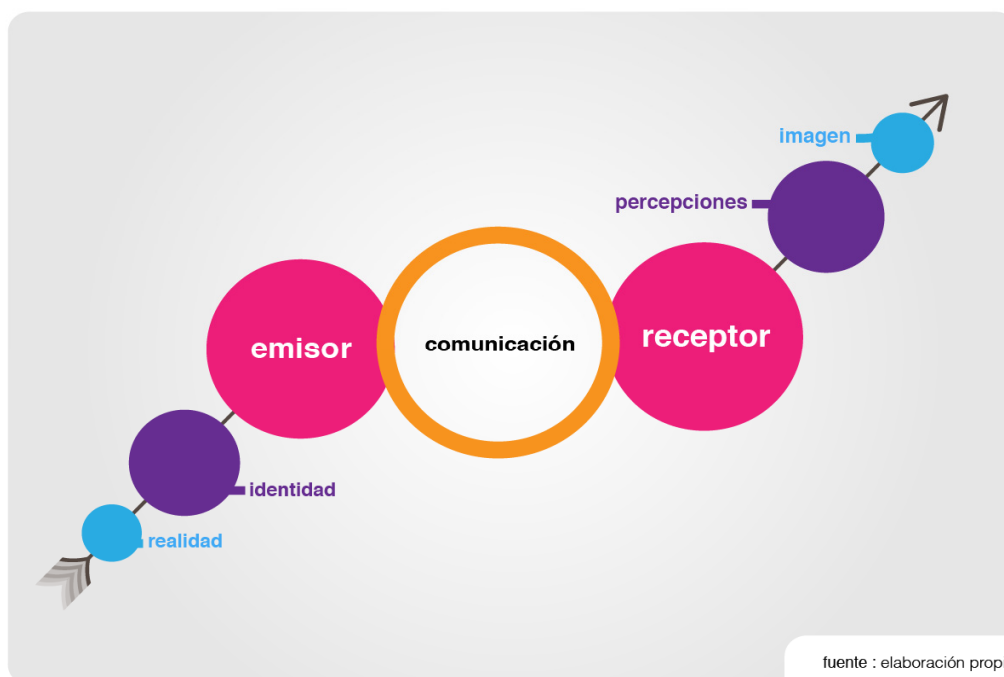
Entendidos de esta forma, los activos intangibles serían una subcategoría de los recursos intangibles, que también incluyen el conocimiento y la relación con los públicos de la organización (Castillo, 2007).

Tras describir someramente la actual situación de los aspectos intangibles que influyen en la marcha de las entidades, nos vamos a centrar en la gestión estratégica de la comunicación en las fundaciones de Extremadura y como la realizan para llegar de la manera más eficiente a todos sus públicos, tantos internos como externos.

En el marco teórico en el que sustentaremos nuestro estudio, reflejaremos todo el proceso de creación de imagen de una organización, un proceso que comienza mucho más atrás de las acciones comunicativas, que comienza desde la puesta en marcha de esa organización y de la creación de su identidad.

Por tanto, planteamos el siguiente esquema (Cuadro 2.2) como eje central para el estudio del marco teórico, de la revisión y análisis de autores del ámbito de la comunicación. El proceso se plantea de la siguiente manera:

Cuadro 2.2: De la identidad a la imagen de la organización.



Esta segunda parte del marco teórico se desarrolla en tres fases fundamentalmente, que se explican a continuación, y que siguen el proceso continuo de la comunicación, esto es, desde que la organización emite hasta que recibe información, todo un proceso de feedback o retroalimentación, necesario, cierto es, para el máximo desarrollo de la organización.

Al final del proceso, una vez que se logra la imagen deseada, es necesario que la misma vuelva a ser comunicada, con lo que el proceso jamás se cierra, es continuo.

Siguiendo la dirección de este gráfico, apreciamos que el primer paso a dar es el de construir una identidad basada en la realidad de la organización, en sus valores y en sus señas de identidad que la diferencien del resto. La identidad ha de ser coherente con la realidad, no pueden existir contradicciones, ya que sería ir en contra de nosotros mismos. Lo ideal es construir una identidad densa y consolidada, que en sí sea un elemento distintivo de nuestra entidad.

Esa identidad debe ser irradiada por la organización. Es la organización el sujeto emisor, encargado de difundir la identidad de su organización y hacer llegar sus mensajes al mayor número posible de receptores, pero además debe enviar esos mensajes de la manera adecuada para que una vez lleguen al destinatario, este lo reciba igual que salió del emisor, sin distorsiones ni deformaciones.

Para ello, la organización dispone de una herramienta poderosa que es la comunicación, que, con una buena gestión en su ejecución puede lograr que el mensaje que envía el emisor y el que recibe el receptor sea el mismo.

El siguiente paso es fruto de los dos anteriores. Para alcanzar una imagen positiva, necesitamos que el mensaje lanzado sobre nuestra identidad, haya llegado correctamente al sujeto destinatario y que haya calado en su mente, creando en el mismo una predisposición positiva hacia la entidad. En otras palabras, lo ideal sería que la realidad que emite la organización se corresponda con las percepciones que recibe el público.

El tercer paso se da cuando existe la retroalimentación, cuando el público responde a los mensajes de la entidad, y la misma es capaz de atender a todo aquello que su entorno le remite, para, en todo caso, mejorar su comunicación y alcanzar más eficazmente las expectativas generadas.

Este es el desarrollo ideal del proceso de creación de imagen y de la consecución de la reputación deseada. Visto así parece lógico y fácil, pero en la realidad, consiste en una tarea ardua que no siempre alcanza los objetivos perseguidos. Además, cada uno de los pasos descritos se sustenta sobre una serie de atributos que también han de ser bien gestionados.

En una institución, los dircom conocen la necesidad de diseñar una estrategia y una planificación de la comunicación para lograr unos objetivos. Estrategia y planificación en la emisión de los mensajes, en los tiempos, en los canales, en los códigos utilizados según los públicos, etc. Estrategia es lo contrario a improvisación, es sinónimo de trabajo reflexivo, coherente y profesional (Cañabate, 2011).

A continuación desgranamos uno a uno los pasos mencionados en la construcción de una buena imagen que ayude a la organización a alcanzar el éxito y a ser reconocida por su buena reputación.

2.1.1. Identidad corporativa

La identidad es y ha sido en el tiempo un concepto de gran relevancia y ampliamente abordado por estudiosos del corporate, quienes han dedicado tiempo y esfuerzo a investigar su importancia en el seno de la organización. Existe gran cantidad de bibliografía alrededor del concepto. Así, Van Riel (1997) recoge en una misma publicación 10 definiciones de identidad dadas hasta entonces, y Currás (2010) reconoce 16 definiciones del término. Además, la investigación en el campo del corporate está viva y no para de aumentar enriqueciéndose con

cada nuevo trabajo, pues la importancia de la identidad corporativa en el seno de cualquier organización es algo que nadie cuestiona hoy en día.

Algunas conceptualizaciones consideran la identidad corporativa como el ethos de la empresa, y cómo este se representa y manifiesta; mientras que otras se ciñen exclusivamente a los modos que tiene la organización de representarse a sí misma. Cornelissen y Elving (2003) apuntan que esta doble interpretación de la noción de identidad corporativa está vinculada con el área de estudio en que se sitúe el investigador. La literatura en marketing y relaciones públicas se acerca más a la idea de que la identidad son los mecanismos de representación de lo que es la empresa, haciendo hincapié en los medios de representación simbólicos (logos e identidad visual preferentemente). Por su parte, la literatura en comportamiento organizacional se aproxima a la identidad corporativa desde la perspectiva de lo que en realidad es la organización, como el conjunto de rasgos y atributos que la caracterizan y le confieren especificidad, estabilidad y coherencia, en una tendencia a la antropomorfización⁹ de la organización, dotándola de rasgos esenciales como si se tratase de un organismo viviente. En esta área, los términos identidad corporativa e identidad organizacional han sido en ocasiones intercambiables, lo que no ha ayudado a su delimitación conceptual (Balmer, 2008).

La identidad es ampliamente reconocida como un instrumento estratégico eficaz y un medio para lograr una ventaja competitiva (Schmidt, 1995 en Melewar y Karaosmanoglu, 2006) y las organizaciones se han dado cuenta de que una fuerte identidad le puede ayudar a alinearse con el mercado, atraer la inversión, motivar a empleados y sirve como un medio para diferenciar sus productos y servicios. Por lo tanto, muchas organizaciones se esfuerzan por desarrollar una identidad propia y reconocible (Melewar y Karaosmanoglu, 2006).

Melewar y Wooldridge (2001) indican que la identidad corporativa ha sido un concepto confuso durante mucho tiempo, no solo en el contexto de las organizaciones, sino también en la mente de los públicos de interés. A eso hay que añadirle que la empresa no tiene una identidad única, sino que la identidad dependerá también del ámbito desde el que se aborde (Balmer, 2008).

Balmer (2008) apunta a tres periodos principales en el estudio de la identidad corporativa. En sus orígenes, el estudio de la identidad se centraba en la gestión de la imagen y en la importancia de la identidad visual corporativa para la formación de una imagen. Después la atención de los estudiosos se centró en la identidad como expresión de los rasgos que definían a la organización y finalmente el estudio de la identidad corporativa se aproxima más a la gestión y formación de la identidad corporativa por su propia naturaleza.

⁹ Conceder forma o cualidades humanas a una cosa o a un ser sobrenatural.

Coinciden en este planteamiento Melewar y Wooldridge (2001) quienes se refieren a los orígenes de la identidad corporativa como aspecto de gestión más relacionados con la imagen y con la proyección de la empresa al exterior que con la forma de gestionarla como activo intangible. Se equiparaba identidad corporativa e imagen proyectada. Así se encuentran definiciones de identidad como las dadas por Dowling (1994), Selame y Selame (1988) u Olins (1991) que hacen más referencia al aspecto más visual de la empresa que a lo que la empresa es en sí misma.

A pesar de que este enfoque tuvo mucho auge en los inicios del corporate (finales de los años 80, principios de los 90) y de que hoy en día la identidad visual de la organización siga siendo una parte importante de la identidad, se considera una aproximación muy reducida y superada, ya que la identidad corporativa es algo más que una marca o símbolo que ayuda a reconocer la empresa (Balmer, 1995).

La llegada del nuevo siglo fue dando paso a concepciones de la identidad más relacionadas con la esencia de la organización y más cercanas al enfoque organizacional, a la personalidad de la empresa. De esta forma se destacan las definiciones dadas por Van Riel (1997) o Capriotti (2007) que se aproximan más a la visión de la identidad corporativa como activo intangible estratégico a gestionar en el seno de la organización.

Para Villafaña (1999) la identidad corporativa es la esencia de la entidad, los atributos que la caracterizan y la conforman. Añade que la identidad corporativa contiene una serie de atributos estáticos, permanentes y otros atributos dinámicos, que son los que van reinventando el significado y sentido que esos atributos tienen para la organización. La actualización y evolución son unos requisitos indispensables para que la identidad de una organización no se quede obsoleta y fuera de contexto.

Ventura (en VV.AA. 2001), estableciendo un paralelismo entre organización y ser humano, dice que la identidad corporativa tiene una correlación con la personalidad humana, y se compone de todos aquellos elementos que configuran su realidad. Entornos, cultura, conocimiento, formación, responsabilidad, humanidad o forma de relacionarse, confieren un perfil a la personalidad humana. El aspecto personal, a través de la forma de vestir, su aseo, etc., tienen una correspondencia con la identidad visual corporativa.

La importancia que asume la identidad corporativa en el desarrollo de toda actividad industrial, económica o social, hoy en día, es indispensable para su desarrollo como empresa y como organización proveedora de productos o servicios al mercado. Por tanto, la identidad corporativa

se convierte en estratégica dentro del management empresarial; la identidad como una estrategia global, como un valor que la empresa genera desde toda su estructura, manifestaciones, actitudes, comunicaciones, estilo, estética.

En el cuadro 2.3 señalamos los rasgos que construyen la identidad de la organización y que seguidamente desarrollaremos:

Cuadro 2.3: Rasgos que construyen la identidad corporativa.



Losada (1998:54) vincula la identidad con la personalidad y la cultura de una organización y la entiende como el “conjunto de las percepciones de los miembros de la organización- referidas a la personalidad de esta- que constituyen la cultura de la organización y que, además de ser de gran utilidad desde el punto de vista gerencial, son el principal recurso para la proyección de imagen pública”.

Villafañe (1999) habla de los rasgos estructurales de la identidad corporativa, que se sustentan sobre tres ejes fundamentalmente:

1º Historia de la Organización. Atributo de carácter permanente y estable. Desde su fundación hasta el presente.

2º Situación actual y proyecto empresarial para conseguir sus metas corporativas. El proyecto empresarial debe cambiar y evolucionar para amoldarse a las circunstancias y exigencias del entorno. El proyecto empresarial viene definido por tres nexos principales:

- La Filosofía Corporativa
- Las Orientaciones Estratégicas

- Las Políticas de Gestión

3º Cultura corporativa. Está formada por:

- Los Comportamientos Expresos. Todo aquello que es observable y constatable.
- Los Valores Compartidos. Son las pautas de acción, las costumbres.
- Las Presunciones Básicas. Están en el inconsciente corporativo. Son aquellas convicciones profundas en la organización sobre la realidad, el entorno.

Joan Costa (2003) asegura que la identidad se define por dos parámetros:

- Lo que la empresa es (su estructura institucional o fundadora: estatuto legal, su desarrollo y trayectoria, su organigrama de actividades, la estructura de capital, etc.).
- Lo que la empresa hace (la actividad mayor alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo).

Para Costa (2003) la identidad tiene “dos caras” al igual que una medalla. La cara objetiva y la cara subjetiva, psicológica, emocional y funcional, que emerge en sus públicos a través, por una parte, de los dos parámetros objetivos mencionados; y por otra, filtrados según la interpretación que dichos públicos hacen de estos parámetros. La subjetivación nace además de “lo que dice que es y que hace”, todo aquello explícitamente manifestado a través de la comunicación.

Por su parte, Castillo (2007) sintetiza las principales aportaciones hechas por los autores más destacados del ámbito, en algunas características de la identidad corporativa que deben ser tenidas en cuenta:

- No es solo identidad visual, aunque los aspectos visibles también son importantes, sobre todo en las primeras etapas de la vida de las organizaciones.
- No es sinónimo de comunicación, aunque la comunicación es fundamental para transmitir la identidad de las organizaciones.
- La esencia de la identidad es el ser de la organización en el desempeño de su actividad y es lo que la define y la puede diferenciar de sus competidores.

Como todo elemento que se gestiona de forma estratégica, Capriotti (2009) concreta la gestión de la identidad corporativa en un documento que llama Plan Estratégico de la Identidad Corporativa, que debe sintetizar los objetivos principales sobre los que se asienta la gestión estratégica de la identidad corporativa.

Además de lo importante que es el autoconocimiento, es conveniente comunicar la identidad corporativa, ya que esta debe constituir la base de esa imagen positiva que se pretende. Para ello

es recomendable formalizar lo que se denomina Carta de Identidad de la organización, que ofrezca una síntesis de la identidad corporativa. La carta de identidad destaca los atributos de identidad que realmente definen a la organización y que son dignos de ser difundidos en cualquier soporte comunicativo.

Uno de todos esos elementos que ayudan a conformar la identidad corporativa en el sentido amplio del concepto, es la identidad visual corporativa, algo que, como hemos visto, no lo es todo, pero que se configura como una parte importante dentro de la identidad corporativa y que se aborda a continuación.

2.1.1.1 Identidad Visual Corporativa

La empresa cuenta con muchas herramientas para la gestión de su comunicación. Una de ellas es la identidad visual corporativa, pero antes de definir su identidad visual ha de realizar un ejercicio de introspección y definir su identidad corporativa. Como hemos señalado anteriormente, la identidad de una organización es el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no.

La identidad visual es la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa o manual de normas de uso que establece los procedimientos para aplicarla correctamente (Villafañe, 1999).

Según Echevarría (1995) la función de la identidad visual es regular, por un lado, la clasificación y ordenamiento de los elementos de identificación y, por otro, intervenir sobre dichos elementos organizando y controlando todos los recursos materiales y soportes de comunicación de la empresa y organismo, obteniendo sobre las audiencias o públicos objetivos la proyección de la imagen deseada.

Sanz de la Tajada (1994) considera a la identidad visual como la forma de conseguir una unidad de comunicación en todos y cada uno de los elementos o partes en que una empresa puede fraccionarse, llegando así a cumplir dos condiciones básicas: alcanzar un nivel de representatividad óptima de la empresa y minimizar el coste de implantación. Aquí el autor introduce un aspecto importante de la gestión eficaz de la identidad visual, más allá del significado y meta-significado del Manual de Identidad Visual, también se impone un sentido de practicidad y economía en la administración empresarial gracias a la existencia de esta herramienta de gestión de la comunicación.

Como destaca González (2006), la identidad visual corporativa agrega valor añadido a la empresa y, por tanto, es un factor de vital importancia para todas ellas. La autora señala que la gestión de la identidad visual corporativa significa realizar un detallado estudio de la visión estratégica de la empresa para crear unos estímulos de pertenencia y una comunicación general y homogénea que evoque dicha visión, es decir, que sea una representación de la identidad. Añade que el núcleo de la gestión de la identidad visual corporativa consiste en la creación de una estética que expresa el carácter de la empresa mediante una serie de elementos, de identidad, atractivos y diferenciadores.

Villafañe (1999) enumera estos elementos de la identidad visual corporativa:

- Logotipo: Diseño tipográfico que constituye la denominación corporativa, y en algunos casos la marca. Chaves y Belluccia (2003) definen al logo como la “versión gráfica estable y explícita del principal identificador de toda institución: su nombre”.
- Símbolo: Imagen visual que simboliza la identidad corporativa.
- Logosímbolo: Es la combinación normativa del logotipo y del símbolo y expresa la identidad visual corporativa.
- Colores corporativos: Son los colores que el programa permite utilizar en la identidad visual.
- Tipografía corporativa: Es la familia tipográfica que el programa prescribe como normativa.

Una identidad visual tiene que garantizar que la organización sea identificada y diferenciada de otras, de la manera más sencilla y rápida posible. Si entendemos que la simplicidad favorece la percepción de los estímulos visuales, reconociéndolos antes y recordándolos mejor, concluiremos que esas propiedades están mejor garantizadas, en el caso de la identidad visual, por los logosímbolos que siguen el estilo estructural. La identidad visual ha de traducir la identidad de la organización, su ser y su esencia.

La literatura apoya la afirmación de que para muchas organizaciones utilizar el diseño es como un medio de expresión de los puntos fuertes y las cualidades de la empresa (Melewar y Saunders, 1999).

La identidad visual de una organización se construye para configurar su personalidad corporativa, esto es, para proyectar una imagen intencional de la organización, identificada con su posicionamiento estratégico, que contribuya a alcanzar tal posicionamiento en la mente del consumidor. Hay cuatro funciones que una buena identidad visual debe satisfacer para contribuir a la creación de su personalidad corporativa según Villafañe (1999):

1. Función de identificación: debe asegurar el reconocimiento de la empresa y de su identidad corporativa.
2. Función de diferenciación: se trata de identificar a través de la identidad visual, los productos, dependencias o mensajes de la organización.
3. Función de memoria: exige que la identidad visual se recuerde y permanezca el mayor tiempo posible en la memoria de los públicos.
4. Función asociativa: debe asegurar el vínculo entre la identidad visual y la organización

Todo lo dicho anteriormente debe plasmarse en un Manual de Normas de Identidad Visual. El manual define y concreta el uso de las constantes universales de identidad visual y prescribe la normativa que debe seguirse en sus aplicaciones. En esta línea,

Matilla (2007: 156) añade que “la función comunicación vela porque la identidad se comunique, externa e internamente, de forma óptima. Sin comunicación de la identidad –sin proyección de la personalidad corporativa-, no existe proceso perceptual de ningún tipo en la mente de nadie, o lo que es lo mismo: no puede darse la configuración de reputación corporativa alguna, ya que no existiría imagen corporativa ninguna que pudiese ser expresada”.

2.1.1.2 Cultura corporativa

El papel de la cultura en las organizaciones ha sido objeto de estudio, especialmente, a partir de los años 90, como consecuencia de las nuevas estructuras empresariales en las que el poder está menos centralizado y la gestión del conocimiento se erige como una variable estratégica para el éxito. La cultura en sí misma es un concepto multidisciplinar y el enfoque adoptado en este trabajo parte del corporate. Así los nuevos teóricos del management destacan la importancia de la cultura corporativa en el desarrollo y consolidación de la identidad corporativa (Bendixen y Abratt, 2007) y la influencia que esta ejerce sobre la gestión empresarial.

Para Montuschi, (2007:8) la cultura debe identificar la manera en que la empresa realiza sus actividades para cumplir con su propósito y misión. En una forma simple se la puede sintetizar en la frase “esta es la forma en que hacemos las cosas aquí”. Algunos la ven como el “primer principio” del funcionamiento de una organización, la fuerza principal que puede empujar hacia el éxito o hacia el fracaso y señalan que dicha cultura se construye sobre la base de cuatro elementos constitutivos que interaccionan entre sí y de cuyo equilibrio dependerá el desempeño de la organización.

Tales elementos serían:

- La estrategia, que debería centrarse en la forma en que los recursos son aplicados a la consecución de la misión y fines de la organización.

- La estructura, que determina la forma organizativa que la corporación habrá de asumir para asegurar el cumplimiento de su misión.
- La gente, que se asignará dentro de la estructura para realizar las actividades conducentes a los fines definidos.
- El proceso, que fija los procedimientos y las formas que habrán de tomar las tareas que la gente (con las máquinas y la tecnología) tiene que llevar a cabo.

Por su parte, para Handy y Harrison (en Villafañe, 1999) la cultura es una suerte de ideología corporativa que se expresa a partir del modo en que cada organización gestiona un conjunto amplio de factores que pueden ser agrupados en cuatro variables generales :

- Sus formas de pensamiento y aprendizaje.
- Las relaciones de poder dentro de la organización.
- Las formas de influencia y cambio.
- Los instrumentos de motivación y recompensa.

Con anterioridad Schein (1985:9) define la cultura organizacional como “un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Ventura (en VV.AA. 2001) reflexiona que de la misma manera que una sociedad está formada por sistemas culturales, en el mundo de las empresas, donde los valores son los cimientos de su cultura, como esencia de la filosofía, estos mismos valores proporcionan un sentido de dirección común para todos sus integrantes y establecen directrices que marcan la conducta continua de la acción.

Una aproximación a la cultura corporativa que refuerza su relación con la identidad es la dada por Carrillo et al. (2005: 25) en la que se apunta a que “la cultura corporativa es el conjunto de valores, rutinas y experiencias adquiridas por una organización que se han consolidado con el paso del tiempo y que, por esta razón, pueden transmitirse a los miembros de la organización como pautas a seguir”.

Para Capriotti (2009:24) la cultura corporativa, junto con la filosofía, son los elementos que dan forma a la identidad de una organización. Para el autor, la cultura corporativa es “el conjunto de

creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”.

Villafañe (1999), por su parte, sintetiza y concluye que la cultura está compuesta por:

La identidad corporativa (el somos).

El sistema de valores (el pensamos).

La unidad estratégica (el hacemos).

Cuadro 2.4: Composición de la cultura corporativa.



Como podemos ver en el Cuadro 2.4, los activos que componen la cultura deben ser coherentes, esto es, que lo que somos, lo que pensamos y lo que hacemos vayan en el mismo camino y no haya acciones discordantes con nuestros valores o pensamientos.

La función general de la cultura de la organización no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que conviene a la organización y a sus objetivos, y podríamos considerar que sus elementos distintivos deben ser producto de la adaptación de los señalados para la cultura en general.

Las organizaciones no son entidades aisladas e inamovibles, sino que desarrollan su trabajo en un contexto social, económico y cambiante que será determinante para la mayoría de procesos que en ellas tienen lugar. La cultura de la organización no es un aspecto estático y delimitable al departamento de recursos humanos (como se había hecho tradicionalmente), sino que está

presente en todos los comportamientos de la organización y, por tanto, es un activo transversal que afecta a toda la empresa.

La cultura contribuye al funcionamiento interno de la organización al dar lugar a un factor importante de cohesión y de intercambio de información. Esta interviene favoreciendo las conductas para el logro de los objetivos colectivos. Por otra parte, la cultura juega un importante papel estabilizador para la organización, pues una vez establecida evita la necesidad de repetir continuamente las normas, los procedimientos y los modos de hacer propios para cada organización.

Si queremos analizar y descubrir la cultura corporativa de nuestra organización, disponemos de unos indicadores que nos pueden acercar a definirla. Siguiendo a Villafañe (1999) estos son los elementos que debemos observar:

- La historia de la organización. Es un filón de información para entender la cultura. En ella se encierran momentos emblemáticos de la vida de la organización, que no solo sirven para explicar su evolución, sino que pueden constituir valiosas referencias para el presente.
- La estructura y organización interna.
- Las relaciones jerárquicas y rectoras. Evaluar el estilo directivo ya que es muy importante en la formación de la cultura corporativa (orientado a la tarea, a las relaciones, etc.).
- El grado de cohesión y configuración corporativa. Se trata de valorar la existencia de valores compartidos dentro de la organización, de cuyo consenso dependerá la fortaleza o debilidad de su cultura. La motivación, el incentivo y todas aquellas variables que condicionan el clima interno.
- La gestión de la comunicación interna. El sentido de la comunicación es un hecho muy esclarecedor de la cultura.
- La disposición espacial y la ubicación geográfica.
- La imagen externa y la proyección social. Son también índices culturales que se concretan en hechos como la identidad visual, los estilos de comunicación, sus actitudes ante la comunidad, etc.

Existe una metáfora expuesta en el libro de Villafañe (1999), que ayuda a visualizar y comprender mejor estos niveles de la cultura corporativa, y reflexionar sobre la relevancia de cada uno de ellos: Un árbol tiene por encima de la superficie de la tierra una buena parte de todo su ser; por esa razón, no solo es visible y nos permite identificarle y distinguirlo de otros árboles

por las características de su tronco y de sus hojas, sino que además podemos acceder a él con facilidad, para su poda o cualquier otro cuidado. Existe otra zona intermedia del árbol, que se encuentra entre la zona visible y las raíces. No se puede ver, pero como se trata de una parte muy próxima a la superficie, es posible acceder a ella simplemente escarbando un poco en la tierra. Finalmente están las raíces, a las que no es posible llegar directamente y tampoco son visibles, porque a veces se ramifican muchos metros por debajo de la superficie.

Podemos comprobar que la parte más visible (tronco y hojas), se refiere a los comportamientos explícitos de la organización, la zona más accesible y modificable. El segundo tramo del árbol se sitúa entre la superficie y el subsuelo, son los valores, a los que aún se puede acceder, a veces se puede ver y a veces no. Y por último, están las raíces, la parte más profunda y de difícil acceso, que no se ve, pero que sujeta y nutre al árbol, por tanto, aunque no se ve, su función y existencia es fundamental y determinante.

La cultura corporativa es un factor clave en una organización, es su esencia, es su historia, su forma de actuación, de trabajo, sus relaciones en el interior, sus relaciones con el entorno, y en definitiva, contribuye poderosamente a construir la identidad de la organización, su personalidad e influye claramente en la reputación corporativa.

Para Villafañe (1999), la cultura corporativa cumple cuatro funciones básicas en una organización a través de manifestaciones muy concretas.

1. Construye la identidad corporativa.
2. Cohesiona internamente a la organización.
3. Favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial.
4. Determina el clima interno.

La cultura corporativa es pues, de los intangibles organizacionales que se encuentra más íntimamente ligado a la reputación según palabras de Villafañe (2004), porque esta es un fenómeno que se genera en el interior de las organizaciones y alcanza su valor cuando es reconocida por los stakeholders o públicos de la empresa. Son pues, aquellas organizaciones con una cultura densa y cohesionada, con valores fuertemente arraigados y compartidos por la mayoría de sus miembros, las que mejores condiciones tienen para lograr una sólida reputación.

Si bien, es cierto que la cultura es uno de los aspectos menos visibles de la organización, por lo que actuar directamente sobre ella es una tarea ardua y que exige un gran esfuerzo de comunicación por parte de las áreas de dirección, principalmente. Los directivos de las

entidades serán los responsables de alinear la cultura de su organización con los objetivos y metas establecidos.

Montuschi (2007) también se reafirma en que un aspecto importante de toda cultura corporativa es su comunicación. La forma en que se lleva a cabo el proceso de comunicación dice mucho acerca de la cultura misma, que se supone debería llegar en forma abierta y sin ambigüedades a todos sus stakeholders. Otro aspecto a tener en cuenta es que la cultura no debe ser estática sino que debe adaptarse y aun adelantarse a todos los cambios que el entorno económico, social y político pudieran requerir a fin de optimizar la operatividad de la empresa. La comunicación por tanto, sea implícita o explícita de estas creencias, valores o presunciones que configuran la cultura es de vital importancia para las entidades.

En la misma línea, Matilla (2007: 173) afirma que “todo plan de comunicación irá indisolublemente asociado a la cultura de la organización, o lo que es lo mismo, al conjunto de ideas, valores y creencias compartidas por las personas integrantes de una organización, que aportan autoafirmación, identidad y coherencia a esta, frente a las modificaciones acaecidas en el entorno”.

La cultura y la comunicación son dos términos estrechamente unidos constituyendo dos variables transversales en la gestión estratégica de las organizaciones, y que influirán de forma decisiva en la configuración de la imagen y la consecución de la reputación.

2.1.1.3 Gestión del conocimiento

La percepción de la importancia de los intangibles y del capital intelectual en las organizaciones viene de antiguo (Kristandl y Bontis, 2007). Como señalan Simó y Sallans (2008) la primera mención del concepto de intangible en la empresa, atribuida a Lawrence R. Dickse, data de 1896 (Wu, 2005), mientras que la primera aparición del término capital intelectual data de 1969, en una comunicación privada del economista John K. Galbraith (Bontis, 1998). Pero es en los años noventa cuando, coincidiendo con el auge de la economía del conocimiento, los consultores en gestión empresarial empiezan a prestar atención a los intangibles y al capital intelectual como uno de estos recursos.

En los últimos tiempos, gran parte del mundo empresarial ha comenzado a ser consciente de que las personas son fundamentales en su seno, que son estas quienes hacen que una entidad triunfe, sea ambiciosa en sus proyectos, o que por el contrario se conforme con lo de cada día y viva en la mediocridad. Las personas generan valor, pero para ello es necesario transmitirles y fomentar

los valores y cultura de la organización, hay que hacerles sentir el proyecto como suyo, y que su trabajo contribuye al logro del mismo.

Carrillo y Tato (2003) explican que la economía global, y la necesidad de adquirir y tener conocimientos en las empresas han provocado el nacimiento de un nuevo panorama, en el cual, las personas de las organizaciones adquieren una relevancia como no la han tenido nunca. Las personas son las que convierten a las organizaciones en competitivas, y son las que provocan diferencias, tanto interna como externamente.

Este activo conocido como gestión del conocimiento es un paso más en la búsqueda de la mejora de los empleados y su consecuente mejora de la actividad en beneficio de la reputación de la organización.

Para Cebrián (en Herranz y Salinas, 2004), la gestión del conocimiento “se refiere tanto a la habilidad para relacionar y entrecruzar los datos disponibles en ese inmenso caudal de información que la red constituye como a la de gerenciar el capital humano e intelectual de las instituciones o empresas”.

Vasquez (2005) define la gestión del conocimiento como el esfuerzo de una organización por conseguir, capturar, organizar, compartir y distribuir los conocimientos entre todos sus empleados. En esta nueva disciplina confluyen fundamentalmente dos vertientes: por un lado, la gestión de los activos intangibles y el capital intelectual; y el aprendizaje organizacional por otro.

Jiménez (2003) opina que gestionar personas supone desarrollar sus conocimientos y cualidades profesionales mediante una correcta inversión en formación. Pero además es importante crear una cultura del aprendizaje para conseguir reducir el coste del aprendizaje mediante el reforzamiento de dos comportamientos: por un lado el “aprender” por parte de todos y por otro el “enseñar” por parte de los que pueden hacerlo, esto es, por parte de los depositarios del conocimiento y en general de toda la organización.

Este mismo autor añade que las empresas (y de igual modo las organizaciones) actualmente ya no se conforman con alguien que se limite a cumplir su estricto trabajo, sino que buscan un empleado que se identifique con el propósito de la empresa, que sea capaz de aportar su creatividad, así como que sienta suya la empresa. Buscan un socio de valor más que un mero empleado.

Por ello se vuelve necesario la identificación del empleado y sus valores con la cultura y valores de la empresa, ya que lo que se busca es el compromiso basado en la identificación de valores, la creación de un vínculo emocional entre el empleado y la empresa.

Carrillo y Tato (2003) plantean un plan de comunicación intelectual, el cual tiene como objetivo fidelizar a los empleados clave, comprometerlos con la organización y con sus metas. Un empleado clave es aquel que aporta un gran valor a la organización, y cuya pérdida de conocimientos, habilidades o capacidades, ocasionaría un grave perjuicio en términos de costes para la empresa. Esta debería hacer todo lo posible por retenerlo y lograr su compromiso con la organización. Por tanto, se debe conseguir un entorno en el que los empleados sientan que pueden aumentar su valor y empleabilidad

Los citados autores continúan que la fidelización se apoya en gran medida en la confianza. Para dar confianza hemos de tener un flujo abierto de comunicación. Las personas han de tener la sensación de que sus opiniones son tenidas en cuenta y que pueden contribuir a trazar el rumbo de la organización.

Por tanto, con todo se esgrime la necesidad de generar flujos de comunicación y de conocimiento en el interior de la organización, con el fin de potenciar capacidades individuales y de conseguir que toda la plantilla siga prosperando en cuanto a conocimientos y habilidades. Esta gestión favorecerá el futuro éxito de la entidad y la fidelización de los empleados.

En las tres últimas décadas las compañías relacionadas con el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información han crecido de manera espectacular y se han posicionado en los primeros puestos por volumen de facturación de todos los rankings empresariales. De hecho, estas compañías son ya el principal soporte de las economías desarrolladas, relegando a un segundo plano a la tradicional industria intensiva en activos tangibles claves para la creación de riqueza a principios del siglo XX (Aguado y Tenor, 2003).

Como afirma Galindo (2004), para lograr la misión empresarial será necesario armonizar el capital intelectual (el conocimiento disponible) y el capital emocional (los sentimientos) del conjunto de integrantes de la organización.

Continúa que es el conocimiento, impulsado por las emociones, quien pone los cimientos para el éxito empresarial. El capital humano está integrado por dos tipos de elementos: por un lado están los conocimientos y habilidades de las personas, y por otro, están los pensamientos desarrollados por las personas (Ordóñez, 2001 en Galindo, 2004).

Nonaka (1991) distingue entre dos tipos de conocimiento: el explícito, formal y sistemático, fácilmente comunicado y compartido en forma de unas especificaciones de producto, una fórmula científica o un programa de ordenador; y el conocimiento tácito, muy personal, resulta muy difícil expresarlo formalmente, y por tanto, es difícil comunicarlo.

Además, el citado autor propone un proceso de construcción de conocimiento en forma de espiral en el que, a medida que el conocimiento tácito se va convirtiendo en explícito, se va generando nuevo conocimiento en el seno de la organización y con él innovando y mejorando la empresa y sus procesos productivos.

Por tanto, no podemos en absoluto obviar la relevancia que ha adquirido la gestión del conocimiento dentro de la empresa como activo generador de valor, de mejoras, generador de comunicación y de potenciación de capacidades para su posterior puesta en práctica por el equipo técnico de la compañía. La cooperación entre compañeros es una política a fomentar y un valor a consolidar, haciendo llegar, a través de las herramientas disponibles y correspondientes, el conocimiento de todos a todos los integrantes de la organización.

Violeta, te falta la reputación que es fundamental como activo intangible y la marca, los puedes abordar juntos pero no puedes obviarlos, y menos cuanto hablas en detalle de otros mucho menos importantes.

2.1.2 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La RSC es un activo ampliamente conocido y abordado en el sector empresarial por sus implicaciones en la generación de beneficios económicos. Sin embargo, el concepto que aquí queremos reflejar y defender es aquel que nace en la organización desde su más profundo convencimiento y que se convierte en un valor que se asume como propio, que forma parte de la realidad de la entidad y que consecuentemente forma parte de sus actuaciones.

La Responsabilidad Social Corporativa, tan de moda actualmente en el mundo empresarial, es otro de los factores que influyen en la creación de la identidad corporativa. El que una empresa u organización trabaje de cara a resolver o mejorar aspectos que afectan a la sociedad dice mucho a favor de esa entidad, dice mucho de sus valores, de su forma de actuación y en definitiva, de lo que la entidad es, piensa y hace. En este sentido, las fundaciones tienen una importante baza a su favor, puesto que desempeñan un papel muy relevante ya que uno de sus objetivos esenciales es el de satisfacer las necesidades sociales de forma complementaria, o sustitutiva en ocasiones, de la actividad realizada por el sector público. En otros casos, las fundaciones desarrollan actividades y prestan servicios en sectores que, por distintas razones, de

índole económica o para defender su cuenta de resultados ante los accionistas, no son atendidos por las empresas.

Es muy destacable que en el actual contexto de crisis económica, la gestión de los intangibles está sufriendo recortes, pero sin duda, el auge de la importancia de la transparencia y la ética empresarial están haciendo que este activo tome protagonismo. Según el Informe 2015 sobre el estado de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) en España, para el 76% de los encuestados el comportamiento responsable de las empresas es “totalmente prioritario”. Por primera vez, los atributos de la RSE (ética, responsabilidad corporativa, medio ambiente, empleados...) se valoran por encima de los de mercado (calidad, atención al cliente o resultados económicos) y es que un 50% cree que la RSE no solo beneficia a la sociedad, sino que también mejora los resultados de negocio de la compañía que la pone en práctica. De hecho, un 44,6% de los consumidores afirma que ha dejado de comprar una marca por malas prácticas.

Otro dato revelador que arroja el informe es que se considera “buena empresa” aquella que en primer lugar cuida a sus empleados por encima de la calidad de sus productos y servicios. La RSC se erige como un pilar sustentador de la reputación, si bien la responsabilidad corporativa es una condición necesaria, pero no suficiente, de la reputación de una empresa. Una empresa reputada, además de responsable, debe ser rentable, innovadora, constituir un lugar atractivo para trabajar, ofrecer buenos productos y servicios al mercado y tener una dimensión internacional (Villafañe, 2009).

La RSC, bien entendida, no consiste en cómo se reparten los beneficios sino en cómo se crean. Por lo tanto, la RSC debe estar presente desde la definición de la misión hasta en el modelo de dirección empresarial. La falta de precisión de la definición de RSC y la confusión con otros términos como la filantropía o incluso el márketing con causa, lleva en ocasiones a que la RSC sea vista con cierto recelo.

No existe voz única a la hora de definir la RSC, ya que es un concepto que se utiliza en muy distintos ámbitos. Por ello, mostraremos en el cuadro 2.5, un acercamiento a los principales enfoques de la misma.

Cuadro 2.5: Enfoques de la RSC.

<p>Enfoque estratégico en busca de beneficios</p>	<p>Castilla (2003) señala que los factores que mueven a las empresas a adoptar, de forma voluntaria, estrategias de RSC son intangibles pero estratégicos. No se trata de motores puramente financieros, sino de aspectos que afectan a la mejora de la reputación o a la obtención de ventajas competitivas para la empresa.</p> <p>Legaspi (2007) determina la RSC como una contribución activa y voluntaria de las empresas a la mejora social, económica y ambiental con el objetivo de optimizar su situación competitiva y su valor añadido.</p> <p>Marín Rives, y Rubio Bañón (2008) apuntan que implementar políticas de RSC no solo determinará resultados favorables como una mejora de la reputación sino que también aportará un mayor valor percibido por los clientes o una mejora de los resultados financieros.</p>
<p>Enfoque de compromiso real sin búsqueda de beneficios:</p>	<p>Jáuregui (2009: 2) indica que la RSC “es una actitud de la empresa frente (o mejor, ante) todos los grupos de interés con los que se relaciona, con los que busca un camino de mejora y excelencia en una estrategia de sostenibilidad, entendida esta en un sentido amplio”.</p> <p>Kaler (2000) considera que la RSC debe ser transparente y no un proceso decorativo utilizado como mecanismo para mejorar la reputación.</p>

Fuente: elaboración propia.

Este modo en que se utiliza la RSC ha hecho que se desemboque en un enfoque pragmático, por lo que algunos autores distinguen entre empresa responsable y empresa responsiva (Pimentel, 2004). Así se esgrime que la responsabilidad implica la condición de haber asumido una obligación, mientras que la responsividad denota una actitud dinámica orientada hacia la acción. Ciertamente, la RSC actúa como foco generador de buena imagen y de buena reputación, además de convertirse en un valor diferencial de nuestra marca u organización.

Adoptar una postura socialmente responsable es algo más que trazar un plan de acciones ya que una empresa no se considera socialmente responsable únicamente por acciones aisladas. Para que esto ocurra es necesario un cambio de mentalidad, de actitud que involucra un cambio

cultural, una coherencia con la misión y la visión de la organización y una persistencia temporal de los principios que han llevado a la empresa a realizar acciones de RSC (Abó, 2006).

La consolidación de una organización como socialmente responsable se alcanza cuando dicho compromiso con la sociedad está interiorizado en la organización en su conjunto, desde el personal directivo hasta empleado. No basta con implementar políticas de RSC en la organización como una parte accesorio y prescindible (Silos y Galiano, 2011) sino que la RSC debe ser entendida como una lógica más de la estrategia de la empresa sustentada en unos principios duraderos. Acciones sociales aisladas no configuran una estrategia de RSC ni favorecen la reputación por sí mismas. La RSC debe ser entendida como un compromiso legal y ético con el entorno en su totalidad en el que la organización desempeña su actividad, no únicamente con sus públicos de interés.

Lo que observamos que se desprende de estas definiciones son tres aspectos: responsabilidad, stakeholders y entidad. Podemos realizar así un acercamiento al concepto de RSC como las acciones voluntarias y convencidas de la organización dirigidas a la búsqueda de mejoras que repercutan en la sociedad.

El concepto de RSC está fuertemente ligado a la *Teoría de los stakeholders* (públicos implicados en la marcha de la organización). Esta teoría plantea la interdependencia e interrelación entre empresa y sociedad y asume la diversidad de grupos e intereses que pueden llevar al conflicto y también a la cooperación (Pimentel en Villafañe, 2002). En opinión de Van Riel (2012), que ha estudiado numerosos casos empresariales en los últimos años, las empresas que están teniendo más éxito han entendido que la mejor estrategia está condenada al fracaso si no cuenta con el apoyo de los grupos de interés clave.

De este modo, iniciar el diálogo con los stakeholders pasa por identificar y priorizar a los mismos. Desde el punto de vista de la relación, suelen clasificarse en internos (accionistas, propietarios, empleados) frente a los externos (clientes, proveedores, acreedores, administración, sociedad, medios de comunicación); aunque también es habitual distinguir entre estructurales (inversores, accionistas), de gestión (proveedores, clientes, empleados, acreedores) y complementarios (administración, sociedad, medios de comunicación).

Priorizar a los stakeholders implica además clasificarlos según su impacto sobre la empresa en críticos, básicos y complementarios. La empresa debe, por tanto, analizar todas sus relaciones en la actualidad y definir las que va a eliminar, mantener o añadir en el futuro.

La concepción actual de la RSC entiende que es un compromiso voluntario por parte de las organizaciones con el contexto social en el que desarrollan su actividad. Superada la etapa de adscripción de la RSC al compromiso forzoso y legal, esta lógica empresarial debe ser integrada en la totalidad de la organización en consonancia con sus políticas de actuación, su cultura y su identidad, ya que es la única forma de que la RSC genere reputación corporativa. La ventaja competitiva que puede aportar el hecho de ser una empresa socialmente responsable supera la obtención de beneficios económicos a corto plazo, puesto que se asocia a la generación de imagen y reputación, tanto corporativa como de marca.

En muchas ocasiones se tiende a confundir la RSC con la reputación. Prado (2014), distingue entre estos dos conceptos atendiendo a que la RSC habla de realidades, mientras que la reputación habla de percepciones. Podemos decir que las realidades de la RSC dan lugar a las percepciones de la reputación, pues la RSC es solo una de las dimensiones que construyen la reputación.

Aunque las acciones de RSC no sean suficientes para sustentar una reputación positiva, si se consideran muy pertinentes. Villafaña (2004:62) relaciona la reputación con la RSC al entender la RSC como “el compromiso de una empresa de mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos sus stakeholders le supondrá un incremento de la reputación corporativa”. La RSC se conforma como una herramienta de gran importancia para la reputación aunque también puede aportar otros beneficios.

Las políticas de RSC no solo favorecen a la imagen y, por extensión, a la reputación de una compañía, sino que también es una herramienta para favorecer a la marca. Abó (2006) apunta a que la RSC se asocia a reacciones humanas y buenos comportamientos sociales, obviando las asociaciones más puramente comerciales de la organización, lo cual supone un soporte que ayuda a personificar la marca. Tradicionalmente las acciones de RSC se han vinculado a acciones altruistas que poco o nada tenían que ver con los beneficios económicos de las organizaciones. Estas asociaciones “benéficas” de la RSC pueden contribuir a reforzar la marca si esta se comunica correctamente en todas las acciones de RSC.

La gestión de la RSC mejora los valores sociales y emocionales de la marca, e incluso también los valores racionales porque se enriquecen, se llenan de contenido. Así, si una organización quiere potenciar su marca tiene que gestionar la RSC, ya que la gestión de este activo intangible, mejora el valor de la promesa de marca ofrecida por la organización.

Como señala Kaler (2000), la RSC debe ser transparente y no un proceso decorativo utilizado como mecanismo para mejorar la reputación. Por una parte, muchas empresas reflejan algunos elementos de responsabilidad social en declaraciones o propósitos generales de la organización que son de dominio público; como es el caso de la misión, visión, y los valores corporativos (Brooks et al, 2009). Por otra parte, cada vez más las grandes empresas entienden la importancia de la estandarización de la RSC. Sin embargo, en la práctica existe una gran diversidad de formas en las que las empresas aplican esos estándares (Kolk y Tuldurs, 2010). En este sentido, se han publicado trabajos que plantean una amplia discusión acerca de variables o indicadores que permiten medir la RSC de las empresas dentro de su campo de actuación. En ellos, se manifiesta la idea de que deben ser los propios stakeholders, por medio de un dialogo, los que reconozcan y corroboren dichas actividades (O’Riordan y Fairbrass, 2008).

De la misma forma que ocurre con todos los activos intangibles que se han expuesto hasta ahora, traducir la RSC en acciones concretas es una tarea complicada. De acuerdo con lo expuesto por Silos y Galiano (2011) las acciones que las empresas realizan se agrupan en función de cuatro¹⁰ áreas de prioridades principales, que se miden según las siguientes variables (Cuadro 2.6):

Cuadro 2.6: Variables de la responsabilidad social corporativa

Gestión empresarial	Respetar los derechos humanos y la intimidad de los trabajadores y proveedores. Crear empleo. No discriminar y promover la igualdad en especial de las trabajadoras. Apostar decididamente por la prevención y la salud en el trabajo. Ser transparente y estar abierta al diálogo con sus públicos. Atender y proteger los derechos de sus clientes. Apoyar la conciliación de la vida laboral y familiar. Mejorar la situación de sus empleados. Garantizar la ética en la gestión. Mejorar la formación, empleabilidad y la carrera profesional.
Gestión medioambiental	Ser respetuoso con el medioambiente. Desarrollar acciones específicas para evitar el cambio climático.

¹⁰ El área de gestión medioambiental incluye dos variables: el respeto al medio ambiente y el desarrollo de acciones frente al cambio climático.

Acción social	<p>Apoyar y tener en cuenta los colectivos sociales.</p> <p>Desarrollar o apoyar proyectos educativos.</p> <p>Desarrollar o apoyar proyectos culturales.</p> <p>Colaborar con ONG en proyectos en países pobres.</p> <p>Desarrollar o apoyar proyectos deportivos.</p>
---------------	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Silos y Galiano (2011)

La RSC abarca múltiples acciones como la transparencia de los inversores, la protección del medio ambiente, el mecenazgo entre otras muchas, pero en todas ellas se implica a la comunicación, ya que es el elemento capaz de ayudar a gestionar el compromiso con la sociedad y con su público de interés. Así la RSC debe ser trabajada comunicativamente para mejorar la percepción de una organización entre sus públicos y ayudarle a conseguir una reputación positiva.

Cuando una empresa decide actuar de forma socialmente responsable, su modelo de gestión y sus procesos internos tienen que necesariamente cambiar y esto ha de ser comunicado adecuadamente a sus miembros para favorecer la gestión del cambio. Sin embargo, tanto o más importante que la comunicación interna es la externa: la empresa tiene que comunicar y difundir su RSC. Según Revilla (2011), solo a través de una estrategia de comunicación y de RSE integradas se puede conseguir la confianza de los stakeholders. En su opinión, el binomio conformado por “comunicación” más “responsabilidad” ofrece múltiples posibilidades a las empresas, por lo que habrá que aprovecharlas.

Es importante interiorizar que la RSC es un pilar fundamental de la cultura empresarial y no debería ser utilizada por las empresas como un barniz de solidaridad o simples gestos caritativos, pues se pone en juego uno de los activos más importantes de una organización, su reputación. Se ahonda, desde una perspectiva multidimensional, en el concepto de RSC como un nuevo marco de gestión empresarial y organizativa que, mediante su adecuada aplicación y huyendo de la cosmética, ayude a fortalecer el papel de las organizaciones en la construcción de una sociedad más justa y sostenible.

El Libro Verde de la Comisión Europea (2001) pone especial énfasis en las prácticas de la RSC dentro y fuera de la empresa, distinguiendo dos dimensiones:

- Dimensión interna. La RSC abre una nueva vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad, a través de prácticas responsables en recursos humanos y salud y seguridad en el trabajo, pero también en materia de gestión de los recursos naturales utilizados en la producción.

- Dimensión externa. La RSC se extiende hasta las comunidades locales e incluye, a un amplio abanico de interlocutores como socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente. La responsabilidad social de las empresas debe sobrepasar también las fronteras de Europa y velar por el respecto a los derechos humanos y el medioambiente.

Posteriormente, la Comisión Europea (2011), en su Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas, incide en las dimensiones del Libro Verde y las amplía en el ámbito de la transparencia y la lucha contra el fraude y la corrupción: “La RSE abarca, como mínimo, los derechos humanos, las prácticas de trabajo y de empleo (como la formación, la diversidad, la igualdad de género y la salud y el bienestar de los trabajadores), las cuestiones medioambientales (como la biodiversidad, el cambio climático, el uso eficiente de los recursos, la evaluación del ciclo de vida y la prevención de la contaminación) y la lucha contra el fraude y la corrupción. La participación de las comunidades locales y el desarrollo, la integración de las personas con discapacidad y los intereses de los consumidores, incluida la intimidad, forman parte también de la agenda sobre la RSE. Se admite que la promoción de la responsabilidad social y medioambiental en la cadena de suministro y la divulgación de información no financiera son aspectos transversales importantes”.

La RSC y la comunicación han de ir unidas, pero la RSC debe verse como un nuevo modelo de dirección y no como una herramienta de marketing. Incluir la RSC en la organización pasa por integrar su filosofía y principios a todos los niveles. Puede que la decisión parta del nivel corporativo, pero su ejecución y el diálogo con los stakeholders han de bajar hasta el puesto de trabajo, pasando por los distintos departamentos hasta llegar a cada uno de los públicos externos. De ahí que la comunicación juegue un papel fundamental en su gestión y refuerce su valor para favorecer a la reputación y a la marca.

2.1.3 Imagen corporativa

El concepto de imagen es necesario para entender el de reputación y el de marca sobre todo. Aunque hoy en día este concepto se entiende superado por estos otros, es básico como idea primigenia o paso previo para la creación de la marca y la reputación. En cualquier caso, el concepto de imagen aparece muy vinculado al de identidad corporativa. Están relacionados como nuestro cuerpo (identidad) y lo que proyectamos en el espejo (imagen). Una imagen y, sobre todo, una reputación positivas no son solo el resultado de una buena comunicación, sino que además son fruto de una sólida gestión de la identidad, puesto que de ella parte cualquier imagen que se genere (Carrillo, Castillo y Gómez, 2005).

La conexión entre identidad, imagen y reputación se observa en la importancia que varios autores (Balmer, 2009; Cornelissen et al., 2007; Chun, 2005; Simoes et al., 2005; Hatch y Schultz, 2001; Fombrum y Rindova, 2000; Balmer y Greyser, 2002) han dado a la “consonancia” o “alineamiento” de la identidad organizacional -que es articulada por los directivos y experimentada por los empleados - con las imágenes proyectadas por la organización (identidad corporativa o deseada) y con las imágenes que los individuos y grupos externos a la organización tienen de la misma (imagen corporativa; imágenes transitorias).

Si estos tres elementos no están alineados, de tal forma que las imágenes proyectadas no encajan con la realidad, la reputación de la organización se vería afectada, anticipándose una serie de resultados negativos: falta de compromiso de los empleados, insatisfacción de los clientes y una atrofia organizacional general (Cornelissen et al., 2007; Borgerson et al., 2006; Hatch y Schultz, 2002; Hatch y Schultz, 2001). Esto quiere decir que si la experiencia no se corresponde con las expectativas, la reputación de la compañía se ve perjudicada. La reputación tiene que ver con una desviación de los estándares de funcionamiento, comportamiento y ética (Smaiziene y Jucevicius, 2009). Con el objetivo de conseguir este alineamiento la dirección de la reputación conllevaría trabajar en lo que ocurre dentro de la organización para influir en la percepción externa (Chun, 2005).

Desde los orígenes del estudio de la imagen corporativa hasta nuestros días, muchas son las definiciones que se han dado sobre el término (Gioia et al, 2000; Capriotti, 2009; Currás, 2010). El gran número de estudios sobre la gestión de la imagen ponen de manifiesto la importancia que tiene para las empresas hoy en día como fuente de diferenciación y de obtención de ventajas competitivas (Balmer, 2008; Karaosmanoglu y Melewar, 2006).

Igual que ocurrió con el término identidad, en los inicios de su gestión, el concepto imagen se utilizó, principalmente, para designar elementos visuales de la empresa hasta evolucionar después a un aspecto estratégico de la gestión empresarial.

La cuestión que más controversia ha generado en el estudio de la imagen corporativa es su relación con el concepto de reputación corporativa, relación que ha sido objeto de importantes debates conceptuales (Smaiziene y Jucevicius, 2009; Brown et al., 2006; Neville y Bell, 2005; Cornelissen 2004; Gioia et al., 2000) sin que todavía se haya llegado a encontrar un lenguaje común para explicar la relación entre ambos términos (Smaiziene y Jucevicius, 2009).

En el análisis de los diferentes estudios que han tratado la relación entre imagen y reputación realizado por Smaiziene y Jucevicius (2009), se observa que el periodo de tiempo necesario para la formación del fenómeno es el criterio más recurrido por los autores que han defendido que imagen y reputación son dos conceptos basados en las percepciones de los stakeholders externos “pero diferentes” (Rhee y Haunschild, 2006; Bennet y Kottasz, 2000; Roberts y Dowling, 2002; Gray y Balmer, 1998; Rindova, 1997). Bajo este criterio la imagen puede crearse en un periodo de tiempo mucho más corto (corto plazo) que el necesario para la formación de la reputación (largo plazo). Dado que la reputación se genera en un largo periodo de tiempo y no puede cambiarse ni crearse tan rápido como la imagen.

En la misma línea, Cornelissen (2004) considera que la imagen corporativa está relacionada con las impresiones espontáneas de “un individuo” después de recibir una señal o mensaje de la compañía, mientras que la reputación representa las “evaluaciones agregadas” a lo largo del tiempo. Siguiendo con esta visión holística de la reputación, Neville y Bell (2005) la definen como una evaluación global de los procesos y resultados de la compañía por parte de los stakeholders en base a sus expectativas. Esto quiere decir que la reputación negativa tiene que ver con una desviación de las promesas de la compañía o de los estándares de performance, comportamiento, ética, u otros; establecidos a lo largo del tiempo en el mercado. De esta forma, la reputación corporativa sería un concepto más profundo y consistente, que se desarrolla a lo largo del tiempo como resultado de las acciones, conductas y comunicaciones de la organización y que conlleva cierta inercia. Según Dalton (2005), la imagen de una compañía puede ser creada pero la reputación se tiene que ganar.

Es innegable que la imagen corporativa será el resultado que se obtendrá de transmitir una personalidad firme y reconocible a sus públicos, principalmente por medio de la comunicación (Carrillo et al, 2005). Las empresas además de comunicar lo que son de forma controlada, intencional y estratégica, comunican mediante su comportamiento, su personalidad y otros factores menos visibles pero determinantes en cada interacción con los públicos, por lo que la aproximación al concepto que se contempla en este trabajo no se limita al departamento de comunicación, sino que se entiende que la imagen emana del conjunto de la fundación aunque se gestione en parte desde la dirección de comunicación alineando sus estrategias con las del resto de la organización.

En el contexto de las fundaciones, la imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocerla, y a través de la cual, las personas la describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre una entidad tiene una persona.

2.1.4 Reputación corporativa

Muchos autores han localizado el origen de la dificultad para definir el concepto de reputación corporativa en la ausencia de un enfoque común desde todas las disciplinas en las que el fenómeno es estudiado (Smaiziene y Jucevicius, 2009; Brown et al., 2006; Chun, 2005; Rindova et al., 2005; Mahon, 2002; Fombrum y Van Riel, 1997) (Cuadro 2.7).

Sin embargo, sí que existe un acuerdo generalizado entre las diferentes disciplinas en considerar que la principal barrera para llegar a una conceptualización universal se encuentra en la confusión existente del concepto de reputación con otros términos relacionados: identidad, imagen, legitimidad, prestigio, buena voluntad, estima, posición, personalidad, cultura, etc.; aunque es la confusión con los términos imagen e identidad corporativas la más extendida y la que más interés ha despertado en el estudio de la reputación, como ya hemos discutido más arriba (Walker, 2010; Smaiziene y Jucevicius, 2009; Highhouse et al., 2009; Brown et al., 2006; Caruana, 1997; Wartick, 2002; Whetten, 1997).

Como asume Minués (1999 en Galindo, 2004), la reputación de una organización surge de la comparación en la mente del individuo de la imagen de una empresa, basándose en su experiencia y conocimiento, con lo que considera que deben ser los valores y comportamientos de ese tipo de empresa. La reputación no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre dicha imagen (Mínguez, 2000).

Esta definición se va ampliando con enunciaciones como la de Dowling (en van Riel, 2001), quien continúa que la reputación es el resultado de una imagen positiva de la empresa, cuando esta encierra valores como la autenticidad, la honestidad, la responsabilidad y la integridad; es decir, valores que apelan al compromiso de la compañía con sus stakeholders.

Cuadro 2.7: Definiciones de Reputación Corporativa.

Autor, año, pág.	Definición
Weigelt y Camerer, 1988: 443	Un conjunto de atributos atribuidos a una compañía, inferidos desus actuaciones en el pasado.
Fombrum y Shanley, 1990:234	El resultado de un proceso competitivo en que las compañías indican sus características clave a sus constituyentes para maximizar su estatus social.

Fombrum, 1996: 72	Una representación perceptual de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una compañía, que describe su atractivo global para todos sus constituyentes en comparación con sus competidoras.
Fombrum y Van Riel, 1997:10	Una representación colectiva de las acciones pasadas y resultados de una compañía que describe su capacidad para proporcionar valiosos resultados a múltiples stakeholders. Mide la posición relativa de una compañía tanto internamente con sus empleados.
Cable y Graham, 2000: 929	Una evaluación afectiva del público de una compañía en comparación con otras compañías.
Deephouse, 2000: 1093	La evaluación que los stakeholders de una compañía hacen de su afecto, estima, y conocimiento.
Bromley, 2001: 316	Una distribución de opiniones (la sobreexpresión de una imagen colectiva) acerca de una persona o entidad, en un grupo de stakeholders o de interés.
Mahon, 2002: 417	Utiliza la definición de Webster's (1983): "un ajuste de cuentas, una estimación, del término del latín reputatus- ajustar cuentas,. La estima que otros tiene de una persona, cosa, o acción...ya sea favorable o desfavorable.
Whetten y Mackey, 2002: 401	Reputación organizacional es un tipo específico de feedback, recibido por una organización de sus stakeholders, referente a la credibilidad de los reclamos de identidad de la organización.
Moreno y Pimentel, 2004	La reputación corporativa se genera a través de la constatación de los diversos públicos del carácter de la empresa, de la generación de valores como la confianza, respetabilidad, credibilidad, fidelidad, etc. Y no es otra cosa que el resultado de las relaciones de la empresa con los diferentes públicos y su capacidad de mantener diálogos múltiples con cada uno.
Rindova et al., 2005: 1033	"Percepciones de los stakeholders de la capacidad de una organización para crear valor con relación a sus competidores".
Foro de Reputación Corporativa, 2005	“Conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, y el reconocimiento que los mismos dan a una compañía respecto de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus

	clientes, empleados y con la comunidad en general”.
Rhee y Haunschild, 2006: 102	"La evaluación subjetiva de la calidad percibida del fabricante”.
Carter, 2006: 1145	"Un conjunto de características clave atribuidas a una compañía por varios stakeholders”.
Barnett et al., 2006: 34	"Juicio colectivo de los observadores de una corporación basados en la medida de los impactos financieros, sociales y medioambientales atribuidos a la corporación a lo largo del tiempo”.
Smaiziene y Jucevicius, 2009:96	“Evaluación global de una compañía, socialmente transmisible (sus características, prácticas, conducta y resultados, etc.), desarrollada a lo largo del tiempo entre los stakeholders, que representa las expectativas hacia la compañía, y el nivel de confianza, favorabilidad y reconocimiento en comparación con sus competidoras”.
Walker, 2010: 370	"Una representación perceptual agregada y relativamente estable de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una compañía respecto a un criterio específico, en comparación con algún estándar”.
Reputación Institute (España) www.reputationinstitute.com	“Conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diferentes grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento de la empresa desarrollado a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos”.

Fuente: Elaboración propia a partir de Walker, 2010 y ampliada.

Ahora bien, aunque existen diferentes perspectivas en las definiciones de la reputación corporativa, se observa cierto consenso en la esencia del concepto, como es el resultado de las acciones de una organización, compromiso con el público (stakeholders) y el cumplimiento de las expectativas generadas por el receptor.

La reputación, apreciada por la organización como un intangible que aporta valor a la entidad, se identifica desde la comunicación corporativa como la consolidación de la imagen obtenida a partir de una adecuada gestión de dicha comunicación. El valor de la reputación obtenida (entendida como reconocimiento público o como percepción positiva consolidada de la

organización en los públicos de su entorno) es atribuible a la comunicación adecuada del buen hacer de la institución y no solo del buen hacer en sí mismo.

Al igual que ocurre con otros activos intangibles como la imagen o la marca, la aproximación al término reputación puede ser multidisciplinar (de Castro y López, 2006) y algo confusa, ya que “la reputación corporativa además de estar muy relacionada con la imagen corporativa se encuentra muy ligada a la gestión de la marca como otro importante activo intangible y, en parte, la reputación corporativa es consecuencia de una buena gestión de marca” (Carrillo et al, 2009). La dificultad para definir el concepto viene dada, principalmente, por su carácter inmaterial y su cercanía a la imagen y a la marca.

Respecto a la marca, Ettenson y Knowles (2008) realizan una reflexión sobre la confusión entre la marca y la reputación. Los autores apuntan a la marca como un concepto “centrado en el consumidor” enfocado a lo que el producto, servicio o empresa ha prometido a sus consumidores y lo que ese compromiso significa para ellos. Mientras que la reputación es un concepto “centrado en la organización” enfocado a la credibilidad y el respeto que la organización inspira entre sus públicos, incluyendo empleados, inversores, organismos reguladores, periodistas, comunidades locales e incluso consumidores.

Los autores apuntan a sus similitudes como fuente u origen de la confusión. Superada esta confusión, ambas son reconocidas como recursos intangibles que manifiestan las acciones de la organización. Además, ambas necesitan ser comunicadas estratégicamente para modelar las percepciones de los públicos que les permitan un objetivo concreto: que sus públicos consideren a la organización y sus productos o servicios, de la mejor forma posible. Según Ettenson y Knowles (2008: 21) “es necesario diferenciar las ofertas de forma que ganen los corazones, mentes y bolsillos de los consumidores, y lo que ayuda a hacer especial y preferidos a los productos de una compañía es la marca, no la reputación”.

La buena reputación corporativa no se construye sobre valores contingentes y coyunturales fruto de oportunidades competitivas en el mercado. Se construye sobre valores permanentes que están íntimamente relacionados con un comportamiento sistemático íntegro. Los atributos de posicionamiento de marca (modernidad, innovación, calidad, servicio, liderazgo) son siempre contingentes y obedecen a las decisiones de mercados y clientes. Una cosa es la reputación corporativa y otra, la reputación e imagen de marcas (Segarra, García y Martínez Marí, 2006).

En suma, la reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando esta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo,

que le confiere un carácter estructural ante sus públicos prioritarios (Villafañe, en Carrillo, Castillo y Gómez, 2005).

Como mencionábamos al comienzo, en este proceso, el factor fundamental es el público, ya que es nuestro objetivo, esto es, sin persona receptora no hay comunicación, sin comunicación es imposible transmitir imagen, e imposible generar buena reputación. Por ello, todas las acciones que la fundación plantee y lleve a cabo deben estar siempre encaminadas al público y a lo que espera este de la organización.

Fombrun y Van Riel (2003) en su obra *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations* asocian la reputación a cinco atributos empresariales: visibilidad (que la empresa sea conocida), diferenciación (hacer algo diferente a la competencia), autenticidad (identificación entre lo que comunica y lo que hace realmente), transparencia (comunicación franca con los grupos de interés), y fortaleza.

Al igual que en la creación de la identidad y la eficaz gestión de la comunicación, la construcción y defensa de la reputación corporativa como activo estratégico que se debe gestionar requiere del compromiso de los órganos de gobierno y de la alta dirección.

Las empresas que quieren construir una reputación diferencial deben apostar por los temas sociales, pero no basta simplemente con dar el dinero y delegar. Tampoco cualquier proyecto es adecuado. Con sentido pragmático, la compañía debe involucrarse en el desarrollo de programas sociales claramente conectados con su saber específico (Segarra, García y Martínez Marí, 2006).

La reputación corporativa puede ser tomada como una condición previa para que las personas se muestren predispuestas a hacer negocios con una compañía, señalan Ettenson & Knowles (2008). Estos autores coinciden con Villafañe (2005) en que una reputación favorable juega un papel importante al atraer a los mejores talentos, los proveedores y la inversión, además de mejorar resultados económicos y ser un escudo contra la crisis.. Numerosos estudios han demostrado la importancia de que las personas empleadas estén orgullosas de sus empresas, la confianza de los proveedores, y los analistas financieros incluyen ahora la reputación entre sus criterios de inversión.

No se puede olvidar de ningún modo lo fundamental del diseño de un plan de comunicación de aquellos valores sobre los que la compañía ha planificado construir su reputación corporativa. Tan importante como edificar la reputación sobre comportamientos honestos es comunicar

eficaz y regularmente los logros obtenidos, mantener un diálogo fluido con todos los grupos de interés. Solo la combinación de hechos y comunicación, lo que se dice y lo que se hace, proporcionará un impacto directo y positivo sobre la reputación positiva de la compañía (Segarra, García y Martínez Mari, 2006).

Por otra parte, igual de importante que es la reputación externamente lo es internamente, esto es, en la mente del equipo de empleados de la organización. Sostiene Villafañe (2005), que la reputación interna depende del grado de correspondencia entre la cultura y el proyecto corporativo. En la medida en que la cultura y el proyecto se alineen, la reputación interna se consolidará favoreciendo el cumplimiento de las metas estratégicas de la compañía. Asimismo, la reputación interna expresa el diálogo corporativo en torno a las metas y cómo alcanzarlas. Todos los componentes de una compañía, directivos y empleados, tienen metas corporativas y personales que, en la medida en que converjan, se traducirán en implicación en el proyecto empresarial. La reputación interna siempre se alcanza antes cuando existe una visión nítida, un gran consenso sobre la misión y unos valores ampliamente compartidos por la mayoría de los miembros de la organización. Visión, misión y valores son el principio de la reputación interna entendida como la expresión o consecuencia del diálogo corporativo.

Hoy en día, a la reputación analógica hemos de sumarle la reputación online o digital (que utilizaremos indistintamente en adelante). Las reglas del juego se modifican con la incorporación masiva de las nuevas tecnologías y el advenimiento de la revolución social, de la sociedad en red, un contexto en el que la reputación aparece sometida a nuevas tensiones. Aced et al. (2009) destacan tres:

- Superación del monopolio emisor. Las tecnologías transforman los mercados en conversaciones, e Internet es la mayor conversación de la historia. Las empresas y organizaciones ya no tienen el monopolio de la información sobre sí mismos. Se ha pasado del monólogo a la conversación
- Auge de la recomendación. No podemos procesar la gran cantidad de información de la que tenemos a nuestro alcance, por lo que buscamos la opinión de terceros para formarnos la nuestra propia, la prescripción nos ahorra tiempo de elección.
- Ritmos más acelerados. La capacidad de opinión de los consumidores aumenta y el tiempo de respuesta se acorta.

El gran pistoletazo de salida de esta disciplina se produce en el año 2008 en EEUU con la publicación del primer gran volumen sobre la materia, *Radically Transparent: Monitoring and Managing Reputations Online* del pionero norteamericano Andy Beal. Desde aquel momento, la ‘puesta de largo’ de la reputación online es ya una realidad y surge un interés en ella por doquier

que se ha cristalizado en una proliferación de materiales y formación sobre esta materia. La gestión de la reputación digital empieza a ser asumida como una prioridad por las empresas, que observan como cada día más las redes sociales e Internet influyen en la imagen que se tiene de ellas.

Esta es la razón de ser de la gestión de la reputación online, aun comprendiendo que no es sino una parte dentro del global de la reputación corporativa, el ofrece una respuesta adecuada a las necesidades diferenciales de la gestión de la reputación en Internet y los Social Media.

Por ello los profesionales que se dediquen a ella deberán idealmente poseer conocimientos y destrezas en comunicación corporativa y RRPP – la base de la gestión de la reputación tradicional - así como en herramientas, tácticas y técnicas de la Web 2.0 que resultarán imprescindibles para una defensa proactiva de la misma, un reto y un desafío.

En la sociedad en red, una organización ya no es dueña de la información sobre sí misma, lo que complica la gestión de la reputación en Internet. Clientes, colaboradores, y competidores emiten valoraciones sobre la marca, los servicios y productos que ofrecen, generando opiniones (buenas y malas) que se difunden a gran velocidad. Ahora las organizaciones deben conocer de primera mano estas opiniones para construir su reputación “junto con” (en vez de “frente a”) los clientes, consumidores y resto de públicos de interés.

En este ámbito digital cada acción, por pequeña que sea, puede elevar a una marca hasta los cielos o, por el contrario, hundirla en el más cruel de los infiernos. En este sentido, la confianza y la reputación que una marca posee es su principal valor, porque dota de significado a todo lo que hace.

El papel democratizador de la red permite que aficionados a un tema puedan desempeñar un papel decisivo en la reputación de las marcas. Estos son los llamados influyentes (Rodríguez, 2011), que se constituyen como líderes de opinión gracias a su influencia personal. Son activos y capaces de generar tendencias, sus posicionamientos generan un gran impacto y se caracterizan por tejer amplias redes de contactos que facilitan la difusión de sus mensajes. Como ya hemos advertido, cada vez es más difícil controlar los mensajes sobre una empresa, y el derecho al olvido es complejo en Internet, cuya visibilidad y perennidad presenta dos caras. La ventaja para dar a conocer una marca deviene en desventaja por la facilidad para acceder a contenidos negativos a gran velocidad, lo que conlleva reducir los tiempos de respuesta en momentos en los que la reputación corporativa puede estar en juego. La capacidad para generar

confianza y credibilidad es clave para manejar la reputación en estos contextos (Del Santo, 2011).

La reputación digital se delimita, como es lógico, a aquellas expresiones que se producen en el medio online, aunque podemos y debemos ser más sofisticados a la hora de enjuiciar los orígenes de las mismas. En este sentido, resulta especialmente útil la distinción establecida en el estudio de Llorente y Cuenca (2012) que las divide en cuatro grupos:

1. Observación: provocadas por los aspectos visuales como la publicidad, los logos o las redes multimedia como YouTube, Pinterest y otras
2. Información: estamos expuestos a informaciones de forma casi constante tanto en los formatos digitales de los medios de comunicación tradicionales así como en microblogs como Twitter y otros que a menudo generan acalorados debates.
3. Conversación: Internet es de hecho una gran conversación que se está produciendo en tiempo real animada a veces desde las propias marcas y en otras de forma espontánea en redes como Facebook.
4. Documentación: debido a la mucha mayor transparencia e interconectividad de la Red, tenemos acceso a múltiples documentos multiformato catalogados por Google y otros buscadores que influyen en la percepción que desarrollaremos sobre una marca.

Considerando estas cuatro fuentes podremos establecer desde una perspectiva eminentemente práctica los tres focos de atención en los que se centra la gestión de la reputación online. Para conocer el estado de la reputación online de una persona, empresa u organización, Del Santo (2011) recomienda focalizar la atención en:

- 1) Cómo aparece en Google (y en su caso otros buscadores) por sus palabras clave o keywords más importantes
- 2) Los comentarios, valoraciones, opiniones, reseñas y críticas positivas, negativas o neutras que se vierten sobre ella en las redes y medios sociales y que se pueden producir tanto en sus propios espacios (comentarios en su blog o página de Facebook) como en los espacios webs y redes sociales de terceros (uno de los errores de bulto en reputación online es el creer que si no estamos presentes en Internet, no se está hablando de nosotros).
- 3) Los comentarios, valoraciones, opiniones, reseñas y críticas positivas, negativas o neutras que se vierten sobre ella en foros y espacios web especializados que pueden gozar de una gran importancia estratégica para sus negocios.

Como conclusión, nos sentimos en línea con la opinión de Del Santo (2011:11) cuando dice que “la reputación online y la offline son hermanas, pero desde luego no son hermanas gemelas”. Las empresas y las marcas no pueden ya delimitar en el universo digital el impacto que

cualquier internauta puede tener en su reputación y por ello es imprescindible una monitorización constante y en tiempo real de las opiniones vertidas sobre las mismas, antes de que la bola de nieve que representa una crítica se convierta en un alud.

2.1.5 Marca experiencia

Con la llegada del industrialismo del S.XVII (Costa, 2001) la marca se convirtió en un activo para las organizaciones y hoy en día desempeña un rol estratégico en ellas (Ros y De Salas Nestares, 2009) puesto que, junto con la reputación, y la RSC, ha adquirido gran protagonismo en el panorama del corporate.

Genéricamente se podría decir que la marca ha sido ese elemento que las organizaciones han empleado para diferenciar los productos y servicios de los de sus competidores. De esta forma las primeras aproximaciones a la marca la concebían como una representación gráfica de la empresa que permitía la identificación de la mercancía.

Sin embargo, esta idea inicial de identificación fue dando paso a la necesidad de diferenciación. La homogeneización de la oferta llevó a las empresas a buscar fórmulas que hiciesen sus bienes diferentes a los ojos de los consumidores, para ello necesitaban vender, no solo el producto en sí, sino ofrecer al consumidor un valor añadido que hiciese que se decantasen por ese producto en lugar de adquirir los de la competencia.

Una vez agotados los recursos tangibles, la clave se encuentra en la diferenciación mediante los recursos intangibles de la empresa como es la marca.

Así, la marca se desvincula únicamente del producto y da paso a la marca experiencia que Alloza (2002) circunscribe a las experiencias que esta es capaz de proporcionar a sus públicos según la percepción de los consumidores, en cada momento de contacto que tienen con la marca, ya sea en las imágenes proyectadas en la publicidad de la marca, durante el contacto personal primero, o el nivel de calidad relativas al trato personal que reciben. La marca se convierte en un concepto holístico que atañe a toda la organización.

Tomando como referencia el concepto de marca experiencia propuesto por Alloza, tanto lo que la organización hace como lo que dice, inevitablemente, influye en la imagen y en la reputación que esta consigue frente a sus públicos (Capriotti, 1999, 2009; Villafañe Gallego, 2004). Planificar y gestionar correctamente cómo se comunica la organización con todos sus públicos de interés podrá propiciar que el usuario tenga una experiencia positiva con la marca. Las marcas distinguen e identifican los productos, ayudan a fomentar la imagen corporativa de las

organizaciones y aseguran calidad y fiabilidad a los consumidores (Huertas Roig y Xifrá Triadú, 2009).

Desde sus orígenes, cuando se utilizaba para identificar bienes y servicios, hasta hoy en día, la marca ha evolucionado de forma que actualmente se alude a ella como forma de establecer relaciones con los stakeholders basadas en la confianza y en el cumplimiento de la promesa hecha.

El asentamiento de la marca sobre valores de índole emocional la ha despojado de su tradicional asociación con la representación gráfica de la empresa ligada al producto, para pasar a englobar la corporación. De esta forma las estrategias de comunicación actuales “han llevado a dejar a un lado a la marca referida al producto y actualmente la importancia recae en la marca experiencia que va más allá y abarca lo que se considera como marca corporativa dejando atrás la visión instrumental del marketing” (Blay, 2010: 151).

En la misma línea se expresa Villafañe (2004) cuando dice que la marca se aleja del producto para circunscribirse a la totalidad de la corporación, donde la marca producto se entiende como un instrumento del marketing mientras que la marca experiencia se corresponde con la visión actual del corporate. De esta forma, la marca corporativa o experiencia, supondría un paso más en la gestión estratégica de la organización como un todo, no únicamente de su función productiva personalizada en los productos.

De la misma forma que ocurrió con la identidad o la imagen, en las primeras investigaciones sobre la marca se aludía a ella como un elemento puramente visual, un instrumento de comunicación gráfica, ya que se recurría únicamente a elementos gráficos para identificar la empresa y, sobre todo, los productos. Esta asociación está ampliamente superada hoy en día puesto que es una concepción que parte de una estrategia cortoplacista.

La marca, como herramienta de gestión a largo plazo debe partir siempre de la identidad para establecer relaciones de fidelidad que permitan la creación de una marca fuerte. La construcción efectiva de la marca en el seno de las organizaciones se basa en objetivos a conseguir a largo plazo (Alloza, 2002):

1. Satisfacción de los clientes con el producto
2. Credibilidad y reputación de la organización
3. Calidad estratégica de comunicación
4. Volumen de inversión en comunicación
5. Desarrollo de valores de tipo emocional

Para De Toro (2009) la promesa que se hace a los stakeholders también nace de la identidad corporativa que será la encargada de aportar significado y contenido, tanto a la marca, como a los elementos que la rodean. La marca, como activo en sí mismo interrelacionado con otros recursos de la organización pero con autonomía propia, dispone también de una identidad.

Hoy en día el fin de este elemento no solo es diferenciar los productos, ayudar en la toma de decisiones, reducir el riesgo a la elección o facilitar la relación con el público, sino que su función va mucho más allá. Se trata de un fenómeno psicológico de percepciones, actitudes y creencias que representa algo intangible como valores, sueños, identidad, etc.

Ya se ha apuntado a que la marca ha dejado de ser “lo que la empresa dice” para ser “lo que la empresa promete” (Villafañe, 2004; Abó, 2006). La marca se ha convertido “en un valioso recurso cuya gestión depende directamente de la alta dirección de las organizaciones, con la ayuda del departamento de imagen y comunicación o cualquier otra denominación que se dé a los encargados de gestionar, sobre todo, la comunicación corporativa de la empresa” (Carrillo et al, 2009: 33).

En la misma línea Alloza (2002) apunta a que la gestión y la construcción de la marca no deben limitarse al ámbito de la comunicación, sino que es un proceso que atañe a toda la organización.

Este mismo autor apunta a tres factores principales que justifican la necesidad creciente para las empresas de gestionar las marcas, de gestionar su promesa:

- El exceso de capacidad productiva y la homogeneidad de la oferta: la diferenciación es la clave para crear valor.
- Las reglas de la nueva economía.
- Los nuevos valores emergentes y la crisis de confianza en nuestras sociedades.

A este planteamiento Abó (2006) añade más recientemente otros motivos que justifican la importancia de la gestión y ponen en valor la necesidad de gestionar la marca.

- La multiplicación de la oferta hace que los consumidores tengan a su disposición cantidad de productos innovadores cuya capacidad funcional no pueden evaluar por sí mismo. De esta forma, el nombre de la marca será lo que sirva de guía para evaluar la calidad.
- La sociedad del consumo imperante hoy en día hace que muchas personas sientan la necesidad de autoexpresarse mediante diversas posesiones, ya sean productos o marcas.

- La dinámica económica en la que se sumergen las organizaciones de fusiones, bancarrotas, crisis, fraudes...hace que el consumidor busque en la marca corporativa una referencia de confianza.

Una de las definiciones de marca más aceptadas es la propuesta por Aaker (2004) como el “conjunto de activos y pasivos ligados a una marca, su nombre y su símbolo, que añaden o restan valor al valor aportado por un producto o servicio”. La marca, restará o sumará valor según el grado de cumplimiento de la promesa.

Esta evolución "del decir al prometer" también la recogen autores como De Chernatony y Christodoulides (2004) quienes inciden en el paso de la marca como reflejo de los atributos racionales a la promesa de una experiencia al usuario. De esta forma las empresas deberán ser capaces de ofrecer a sus públicos una experiencia satisfactoria que contribuya al establecimiento de lazos basados en la confianza y en la preferencia de dicha organización, frente a los competidores de su segmento.

En el contexto en el que se encuentran inmersas las empresas actualmente, la identificación visual no es suficiente para garantizar valor añadido. La pugna por acaparar la atención de los públicos, cada vez más formado y con más posibilidades de elección ha trasladado la feroz competencia del campo de la identificación visual al terreno de la diferenciación, gracias a la cual se podría alcanzar una posición monopolística en el sector (Fong Reynoso, 2002). La gestión estratégica de la marca se convierte así en un principio irrenunciable para cualquier empresa, que garantice su supervivencia y a través del cual alcanzar la fidelidad de sus públicos.

Otros autores (Cuadro 2.8) han apuntado a la marca experiencia como un paso más en la consolidación de la marca como activo intangible que atañe a toda la organización. Para Abó (2006) la marca es algo que va más allá del producto. La marca aporta al producto una serie de ideas o percepciones que completan el sentido del producto y configuran un conjunto de mensajes con un significado concreto. La imagen de la marca se forma gracias a las relaciones que se establecen entre la marca y el público. Estas relaciones pueden ser desde acciones publicitarias y comunicaciones hasta la propia experiencia y uso.

King, citado por Temporal y Lee (2003:39) resalta la importancia de la marca aportando un elemento emocional: los públicos compran un pensamiento, un sentimiento, una sensación física, incluso una interacción social.

Por su parte, De Toro (2009) apunta a 5 ventajas principales de la marca que justifican su creciente importancia en el contexto de las organizaciones. Así la identidad, la unidad y coherencia, el compromiso de calidad, el símbolo de cultura interna y la asociación con las innovaciones proporcionarán diferenciación, credibilidad, fidelidad, comunicación externa y ventaja competitiva.

Cuadro 2.8: Conceptos clave en las definiciones de marca de diferentes autores:

TÉRMINO	AUTOR
Rol estratégico	Fong Reynoso (2002) Villafañe (2004) Ros y De Salas Nestares (2009)
Gestión a largo plazo	Alloza (2002)
Partir desde la identidad	Alloza (2002) Huertas Roig y Xifrá Triadú (2009) De Toro (2009)
Distinción, diferenciación	Fong Reynoso (2002) Huertas Roig y Xifrá Triadú (2009) De Toro (2009)
Fiabilidad, confianza	Chernatony y Christodoulides (2004) Abó (2006)
Fidelidad	Alloza (2002) Fong Reynoso (2002) De Toro (2009)
Valor	Aaker (2004)
Promesa	Villafañe (2004) Aaker (2004) Chernatony y Christodoulides (2004) Abó (2006) De Toro (2009)
Gestión desde la alta dirección	Carrillo et. Al (2009)
Atañe a toda la organización	Capriotti (1999, , 2009) Alloza (2002) Villafañe (2004)

	Carrillo et. Al (2009)
Experiencia	Chernatony y Christodoulides (2004) Abó (2006) Blay Arráez (2010)

Fuente: elaboración propia.

Según el cuadro 2.8 que hemos realizado valorando los términos utilizados en las diferentes definiciones del concepto actual de la marca corporativa, se repiten conceptos como estrategia, gestión, identidad, fiabilidad y confianza, distinción, fidelidad, valor, promesa, alta dirección, experiencia y organización. Con la suma de todo ello podemos construir una definición única y sumatoria en la que hoy la marca, basada siempre en la identidad de la organización, debe gestionarse de forma estratégica, a largo plazo, con el compromiso de la alta dirección y de toda la organización, para cumplir la promesa realizada a los stakeholders y a través de la experiencia positiva en esa relación, dotar de valor, confianza y fiabilidad a nuestra organización.

2.2 La gestión de la comunicación en las organizaciones

Si partimos desde cero para definir todos los conceptos que rodean la comunicación en una organización, Sanz de la Tajada (1994) afirma que hay tres elementos básicos (Cuadro 2.9): el primero, permite entrar en un análisis más profundo de los que la empresa es y conforma su dimensión identidad, que incluiría su cultura, valores, misión, etc. El segundo, representa lo que la empresa dice que es, su dimensión comunicación y que proyecta a través de su comunicación. El tercero, determina lo que los públicos creen que es la empresa, su dimensión imagen, que sería su imagen percibida y que en el contexto actual determina en parte su reputación corporativa

En la llamada “sociedad del conocimiento” o “sociedad de la información” la comunicación es imprescindible en cualquier organización que se precie. Resulta de vital consideración la proyección que la entidad tiene, aspecto en el que la comunicación interviene de manera determinante. Como destacan diversas investigaciones, entre ellas la de Lucas (1997:30), en la llamada “sociedad de la información”, la comunicación es crucial en una organización, tanto a nivel interno como externo.

Cuadro 2.9: Proceso de identidad, comunicación e imagen de la organización.



El resultado de una comunicación deficiente es el de una imagen que no se ajusta con la realidad, esto es con la identidad. La imagen forma parte de la recepción del público y por ello constituye una percepción, a diferencia de la identidad que forma parte de la empresa y está basada en los valores y hechos que la generan.

Por tanto, la comunicación habrá que gestionarla de manera correcta si queremos que la imagen de nuestra organización se asemeje a su realidad. Acerquémonos entonces a la definición del concepto que nos ocupa, la comunicación de la organización.

La comunicación es el proceso más importante que se da en cualquier situación de relación interpersonal. Como señalaban Watzlawick, Beavin y Jackson (1967), toda conducta en una relación es una comunicación y es imposible no comunicar.

Carrillo, Castillo y Gómez (2005) definen la comunicación como la relación existente entre dos o más sujetos que intercambian información oral, escrita, expresiones, gestos, etc. que son compartidos entre organismos activos. La comunicación de la organización es la forma en que una entidad se relaciona con sus públicos de interés, tanto internos como externos, a través de la información que da sobre ella misma y de lo que quiere ser. En toda comunicación tiene que haber emisor, mensaje y receptor. El emisor proyecta un mensaje. El receptor recibe ese mensaje y lo decodifica y toma una actitud ante él, proyectando una respuesta (retroalimentación).

En muchas ocasiones se intercambian el término información y comunicación. Es preciso por tanto aclarar que estos dos términos no tienen el mismo significado. Cuando se habla del proceso de comunicación (emisor-mensaje-código-canal-receptor) se pueden establecer dos dimensiones: informativa y comunicativa. La diferencia principal entre ambas es que en la dimensión informativa, la entidad toma el papel unidireccional de emisor del mensaje sin esperar la respuesta. En la dimensión comunicativa, la entidad adquiere el papel de interlocutor que se abre al diálogo y al intercambio de mensajes con el receptor (Herranz y Salinas, 2004).

Mientras que la dimensión informativa ofrece conocimiento sobre la organización, la comunicativa permite relacionar a la propia organización con sus interlocutores. La respuesta de estos convierte al proceso en comunicativo y permite mejorar la calidad de las estrategias corporativas. El diálogo supone conocer mejor las necesidades para ser más eficaces al planificar actuaciones (Herranz y Salinas, 2004).

Por tanto, la comunicación es mucho más que ofrecer información en un folleto. Supone diálogo, intercambio, puntos de encuentro, espacios de debate, participación... y aquí es donde se encuentra el gran salto cualitativo de muchas empresas y entidades, que no solo informan sino que también comunican.

En este proceso entra en juego la revolución de Internet y las redes sociales y su repercusión en el proceso de comunicación corporativa, de lo que hablaremos y profundizaremos en el siguiente capítulo.

Sin comunicación no hay conocimiento, y por tanto es como si no existiera. ¿Qué importa que tu organización haga fabulosos programas de ayuda a la población o de acercamiento de la cultura, si nadie los conoce? Es fundamental hacer llegar al público los mensajes para existir en sus mentes.

Capriotti (2004: 69) define la comunicación corporativa como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos”, de tal modo que el criterio general de esta definición reposa sobre la base de que el hacer de una organización comunica en sí mismo, pero que la organización, además, debe comunicar lo que hace.

Por su parte, Formanchuk (2006) sostiene que la peor política de comunicación en una organización es la inexistente ya que siempre existe comunicación. Por lo tanto, es totalmente erróneo clasificar a las organizaciones entre aquellas que "hacen" comunicación y "no hacen"

comunicación. Lo correcto es que todas las organizaciones "hacen" comunicación, diferenciándose entre aquellas que "planifican activamente sus comunicaciones y "las que dejan libradas al azar o a un engañoso silencio".

Aunque parezca meramente conceptual, la diferencia no lo es. Lo más curioso es que si bien todas las organizaciones comunican –ex profeso o no– no todas capitalizan este recurso ya existente en favor de sus intereses, o lo que es peor, agravan la situación cayendo en una contradicción entre lo que dicen y lo que en verdad hacen.

2.2.1 Comunicación estratégica

La estrategia podría definirse como aquella acción específicamente desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. "El concepto de estrategia es un término que, a menudo, se define de forma imprecisa, ambigua y, en ocasiones, confusa. Y del que, frecuentemente, se abusa" (Matilla, 2007: 17).

En el ámbito de la comunicación, podríamos considerar la estrategia como un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma, o puede tomar, la competencia considerando a la vez, las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales del entorno (Sainz de Vicuña, 2000).

A lo largo del tiempo, la coherencia entre lo que la organización dice (comunicación), cómo se comporta (cultura corporativa) y lo que ofrece (productos y servicios) construye y fortalece la reputación corporativa. Esta reputación, si se gestiona y comunica correctamente de forma que sea reconocida por los stakeholders, será devuelta por estos a la organización en forma de valor añadido: confianza, credibilidad y lealtad (Carrillo et al, 2009).

Desde finales del siglo XX el concepto de comunicación corporativa en España ha evolucionado tanto en su carácter formal y tecnológico, como en los discursos, en los mensajes y los vínculos relacionales que utiliza la empresa para conseguir ser legitimada por sus públicos.

Aunque puedan encontrarse antecedentes hacia finales de los setenta con la llegada de la democracia, no será hasta bien entrados los años ochenta y la década de los noventa cuando la gestión estratégica de la comunicación, a nivel formal, se transforma realmente en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales y se empezó a comprender como un proceso de gestión integral (Álvarez et al., 2011). Un pionero en la

profesión y también visionario teórico de la comunicación corporativa como Costa (2001), ya a finales de los años setenta, avanzó que la comunicación debía ser integrada para ser efectiva.

Tironi y Carvallo (2011) hablan de comunicación estratégica y refieren que en el ámbito corporativo las oportunidades se encuentran hoy en el campo de la imagen y no en el de la producción, lo que confirma aún más, la vinculación de la comunicación estratégica al servicio de la gestión de los activos intangibles.

En este trabajo no nos referimos tan solo a las comunicaciones que la empresa realiza hacia su interior y su exterior, sino que entendemos la comunicación con un significado más amplio y actual en el que se integra la completa gestión de la imagen a través de la gestión de los intangibles: responsabilidad Social Corporativa, gestión del conocimiento, reputación y marca, entre otros.

Entender que las organizaciones necesitan gestionar de forma integrada todos sus recursos, incluidos los intangibles, conlleva la aplicación de la comunicación (sea del tipo que sea: comunicación comercial, corporativa o interna) no como una herramienta aislada en sí misma sino al servicio de la estrategia trazada para el cumplimiento de los objetivos, lo que da lugar a la comunicación estratégica. No es lo mismo la comunicación estratégica que las estrategias de comunicación, pues la comunicación estratégica necesita poner al servicio de sus objetivos todas las formas de comunicación disponibles, siendo el resultado mucho más que la suma de las “estrategias de comunicación” parciales. (Carrillo, 2014).

Herranz y Salinas (2004) opinan que la comunicación corporativa se puede definir como un proceso global que agrupa todas las acciones comunicativas que previa investigación, son planificadas, ejecutadas y posteriormente evaluadas. Estas acciones tienen como objetivo transmitir valor y generar una imagen de la organización en un público determinado. Dependiendo del público y del objetivo se utilizarán diferentes estrategias, herramientas o soportes.

La importancia de comunicar dichas acciones y agruparlas bajo una única experiencia alineada con los objetivos y la identidad de la empresa la refleja Blay (2010:151) cuando argumenta que la comunicación corporativa deberá gestionar la totalidad de los recursos de comunicación y los activos intangibles de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. En esta gestión jugará un papel fundamental la identidad corporativa en primera instancia y el objetivo último será que la imagen corporativa sea una síntesis fidedigna de la

identidad corporativa. Para alcanzar este objetivo habrá que gestionar a su vez tanto el comportamiento, la cultura corporativa y la marca.

Durante gran parte del siglo pasado, las empresas buscaron soluciones a sus problemas de comunicación en especialistas y profesionales que respondían a un perfil más bien operativo, y en este sentido, las soluciones aportadas eran meramente instrumentales (publicidad, relaciones públicas, diseño o medios, por ejemplo). Es en tal operación en donde se producen los vacíos de orientaciones estratégicas (y de toma de decisiones) que la planificación de la comunicación pone siempre por delante y busca superar (Garrido, 2007).

Según el Estudio Nuevos Retos y Oportunidades de los Departamentos de Comunicación en España (2015), entre los retos que los dircoms señalan como prioritarios en estos momentos se encuentran el diseño de una estrategia de comunicación óptima para las organizaciones en las que trabajan (57%), la capacidad de creación de contenidos (41%), gestionar eficazmente los canales sociales y la relación con bloggers, influencers y periodistas (39%) o la analítica y la medición (37%)¹¹.

2.2.1.1 Los stakeholders

El término stakeholder fue utilizado por primera vez por Edward Freeman en su paper “Strategic management: A stakeholder approach” en 1983, para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por la actividad de una empresa. Estos grupos o individuos son los públicos interesados que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planeación estratégica de una entidad.

En 2004 Freeman repite la definición de stakeholders, pero presenta también una distinción entre varios tipos según sea su influencia directa o indirecta sobre la empresa: los primarios o definicionales y los instrumentales. Los primarios son vitales para el crecimiento continuo y supervivencia de cualquier empresa, mientras los stakeholders instrumentales están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios (activistas, competidores, ambientalistas, medios de comunicación).

Todos los diferentes públicos a los que la fundación quiere que llegue el mensaje se convierten en públicos de interés. Existen públicos de interés para la fundación tanto dentro de la propia organización, sus empleados, patronos, y stakeholders de muy diverso tipo fuera de la misma: socios, sociedad, financiadores, administraciones públicas, etc.

¹¹ Estudio Nuevos Retos y Oportunidades de los Departamentos de Comunicación en España (2015) Prnoticias.com y Axicom.

El entorno 2.0. ha venido a complicar el papel de los stakeholders con los que la empresa debería comunicarse. El usuario/a ya no es un ente anónimo integrado en un “target” uniforme, sino que es un sujeto, individual, libre y tecnológicamente capaz de emitir un juicio sobre los productos. Su recomendación hace visible a la organización. Su crítica puede hundirla. El usuario/a es copartícipe voluntario de la comunicación y actor dinámico en la creación de valor. Ya no se tiene el monopolio de la reputación: la reputación 2.0 es una reputación distribuida, que se debe aprender a conocer y manejar.

Aunque Nielsen (en Celaya y Herrera, 2007) advertía que una minoría de los internautas son creadores originales de contenidos en la web, y que la gran mayoría son lectores y consumidores pasivos de los mismos, hay un porcentaje intermedio que pertenece a una interesante categoría de personas que asume la función de “altavoz” divulgando en sus redes sociales aquellos contenidos que consideran más interesantes y originales publicados en Internet.

En esta era 2.0, un nuevo usuario/a receptor emerge y con él un nuevo stakeholder que es además un consumidor multitarea. El consumidor de hoy en día se distingue por las siguientes características (Fernández et al. 2008):

1. Inteligente. Al tener más información a su alcance, aumenta su capacidad de análisis y discernimiento.
2. Fortalecido. Por su capacidad de decidir qué medios consume y no al revés.
3. Escéptico. Se habla de un segundo boom, al haber superado la burbuja tecnológica.
4. Conectado.
5. Escaso de tiempo.
6. Desleal.
7. Colectivo. Miembro de comunidades virtuales y redes sociales.
8. Móvil. Conectado desde diferentes plataformas móviles.

Moralejo (2011) se refiere a los nuevos stakeholders como “prosumidores”, usuarios que consumen, transforman y producen contenidos. Nos encontramos con un consumidor-ciudadano-receptor que puede elegir sus propios medios de información más allá de su ámbito geográfico, contrasta la información, pide opiniones a expertos, se queja, rechaza y hasta puede modificar el mensaje y luego difundirlo. Todo ello implica que puede generar nuevos contenidos fácilmente, puede rebatir y desmontar mensajes, democratizando su poder de influencia social y acabando con el control informativo basado en el presupuesto y la posición institucional.

En este sentido, el usuario anónimo es más poderoso que nunca cuando ya en el 2006 la revista Times lo coronó como “personaje más influyente del mundo” con una portada brillante semejante a un espejo, que reflejaba la figura del lector enmarcada con un enorme “You”.

Ahora, las redes sociales permiten a cualquier individuo salir de su círculo social y geográfico de influencia para conectarse según causas, objetivos e intereses comunes, pudiendo, además, filtrar y contrarrestar información con nuevos líderes de opinión, testigos y otros compradores/usuarios.

Pizzolante (2009) sentencia que las organizaciones que consideren a sus públicos como sujetos de opinión y no como sujetos de consumo en la nueva realidad social y geopolítica, serán las que ganen en credibilidad. Además, nos hallamos ante un nuevo consumidor, consciente y preocupado por su entorno social y los agentes que influyen en el desarrollo del mismo. Esto sumado a una capacidad cada vez mayor de información sobre el origen de los productos, procesos de producción y el impacto de los mismos en la sociedad y medio ambiente, convierten también a la RSE en un elemento vital de diferenciación de marca y de relación con los distintos grupos de interés¹².

Siguiendo a Capriotti (2004: 70-71), gestionar coherente y eficazmente la comunicación corporativa pasa por una adecuada identificación de las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos de la organización, y solo entonces, será posible continuar con las siguientes etapas del proceso estratégico (identificación de objetivos, diseño del mensaje a comunicar a cada público, el plan de acción a desarrollar, etc.).

Para identificar y llegar de forma efectiva a nuestros públicos objetivos, lo ideal es diseñar un mapa de públicos, añadiendo la importancia de cada uno de ellos y las herramientas que vamos a necesitar para comunicarnos de manera efectiva con los mismos. Villafaña (2004) aconseja proceder por exceso para no omitir ningún grupo susceptible de convertirse en un receptor de la comunicación de la entidad.

Existen distintos públicos a los que generalmente una organización quiere llegar. Estos públicos se pueden dividir, de forma genérica en dos grupos: a los que se llega por la comunicación interna, dirigida a los miembros de la organización; y a los que se llega por la comunicación externa, que se dirige al resto de públicos del entorno a la misma. Existen muy distintos grupos que requieren de comunicación externa, por lo que esta tendrá que adaptarse a cada uno de ellos, y el responsable de gestionarlos es el departamento de comunicación.

¹² Informe 2015 sobre el estado de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) en España

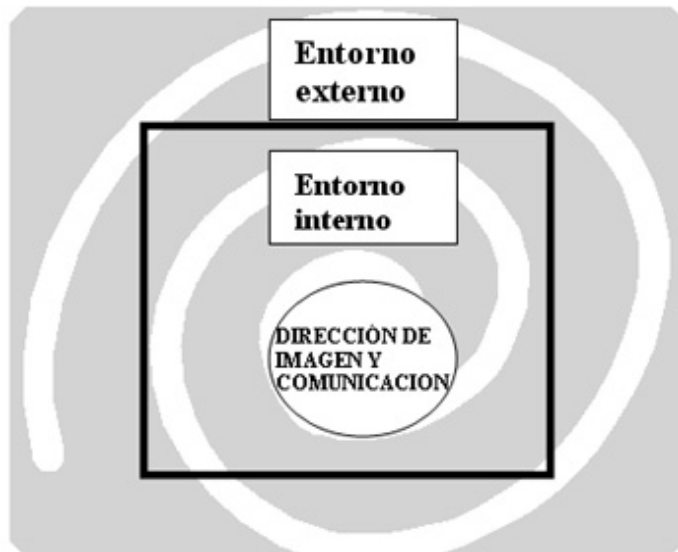
2.2.1.2 Modelos de comunicación

La comunicación en el ámbito empresarial tradicionalmente ha sido disgregada en cajones estancos a los que se llamaba comunicación externa, comunicación interna o comunicación institucional, siempre entendida en función del público al que la empresa se estuviese dirigiendo. Esta división de la comunicación quedó obsoleta tiempo atrás, dando paso a una concepción holística de la comunicación como eje transversal de todos los procesos que tienen lugar en una organización (Costa, 2001). Así se alcanza el modelo de comunicación propuesto por Carrillo y Tato (2003) llamado “comunicación en espiral” o el modelo de comunicación en 360° propugnado por Véliz (2006).

Este modelo de comunicación propugnado por Véliz (2006) es una estrategia basada en la intervención a través de la permeabilidad y la flexibilidad. Permeabilidad, porque capta la realidad y necesidades del entorno de las audiencias y debe responder a ellas con diferentes alternativas de acción, tanto en el campo de los mensajes como en el de los soportes de comunicación. Se apoya en la flexibilidad porque cada organización es un caso y las reglas se construyen dependiendo de múltiples variables (metas, audiencias, estilo de mensajes, soportes comunicacionales, presupuesto, tiempos de acción, cultura organizacional, entre otras). La comunicación interna de 360°, tal y como indica Cuervo (2009), apunta a aplicar el mismo concepto de comunicación integral aplicado desde hace tiempo a la comunicación externa (publicidad, relaciones públicas, marketing, etc.). En este caso la integralidad se refiere no solo a considerar que todos los mensajes que emite la compañía llegan a los empleados por canales tanto internos como externos sino que los mismos canales de comunicación interna deben reunir esas características de diversificación y globalidad.

Este modelo de gestionar la comunicación en las organizaciones ya fue abordado de forma similar por Carrillo y Tato (2004) a través de la comunicación espiral. Este diseño está al servicio de la gestión integral de los activos intangibles de una organización, jugando la comunicación un papel importante en el logro de los objetivos corporativos. Para ello se debe configurar un sistema de gestión de la comunicación integral, denominado comunicación espiral.

Cuadro 2.10: Comunicación espiral.



Fuente: Carrillo y Tato 2004

La espiral es una figura geométrica que nos sirve para entender el flujo de la comunicación en la empresa u organización. La espira es cada una de las vueltas de una espiral, cada uno de los trazos curvilíneos que componen la forma, pero que por separado no tienen valor. La espiral representa el todo de este modelo, mientras que cada espira representa las partes del mismo. La comunicación espiral es una manera de generar sinergias entre todas las políticas de comunicación, sin dividir las acciones en comportamientos estancos, pues sin tener una visión global e integrada del todo y de las partes de una organización, no podremos establecer un sistema eficaz de intervención por medio de la comunicación.

En este modelo presentado por Carrillo y Tato (2004), la comunicación se extiende en forma de espiral, donde existen espiras verticales, horizontales, ascendentes, descendentes y transversales. El movimiento en forma de espiral integra a toda la organización y nace de un centro neurálgico en donde se proponen las bases estratégicas de la compañía.

El mérito de la eficacia de la comunicación espiral está en la capacidad de llegar a todos los stakeholders o públicos de interés y de colocarlos en función del interés para los objetivos de la organización. Los públicos más cercanos al núcleo serán más interesantes para el cumplimiento de los principales objetivos que los más alejados.

La comunicación fluirá desde el interior hacia el exterior, ya que es la secuencia más efectiva. No quiere decir que la comunicación de fuera a dentro no tenga valor, sino que se trata de potenciar el flujo del interior al exterior.

El flujo que nace en la entidad llega a los públicos que se encuentran fuera de ella, quienes reciben las percepciones, que serán devueltas a la entidad en forma de reputación (credibilidad, confianza, y fidelización).

En la comunicación, la labor de dirección depende de la complicitad de toda la organización sin excepción, puesto que la espiral comunicativa abarca a todas las áreas, y el trabajo no queda adscrito a una parte de la entidad.

2.2.2 El departamento de comunicación

Los departamentos de comunicación satisfacen la creciente necesidad de comunicación que tienen las organizaciones. Dichos departamentos tienen la labor de gestionar la comunicación de la mejor manera posible. Todo departamento de comunicación pretende establecer estrategias eficaces con la finalidad de mantener, consolidar o mejorar la imagen corporativa de una institución, organización, administración, empresa, etc. Así, comunicación interna o externa, comunicaciones con los medios, etc., serán términos afines al de gabinete.

Pérez (1996: 145-164) define el departamento de comunicación como el encargado de planificar y desarrollar la estrategia de comunicación de una organización, institución o empresa, con el objetivo de conseguir una opinión pública favorable para el mismo, para sus responsables o para sus productos. “Lo que es más importante, el gabinete de comunicación es el vehículo de expresión entre la empresa y la sociedad para mantener viva la imagen de lo que es”. Así el fin de los gabinetes de comunicación es influir de manera positiva en su entorno (ciudadanía, opinión pública, etc.). Idea compartida por Villafañe (1999) que señala que el principal objetivo de estas fuentes de información organizadas es llevar a cabo las estrategias pertinentes para crear, mantener o mejorar la imagen corporativa, trabajando tanto en el ámbito de la comunicación interna como de comunicación externa.

En la misma línea Martín (1988) considera que crear y difundir información, tanto a nivel interno como externo, es una de las tareas básicas de todo gabinete, pero no es la única. Las principales funciones de estos departamentos de comunicación en la actualidad son, según Martín (1998:39), relacionarse con los medios de comunicación, la imagen corporativa, la comunicación interna y las relaciones públicas en general. El autor también destaca otras tareas como la comunicación en crisis o el lobbying, trabajos que se realizan con menos frecuencia y asiduidad, como es lógico.

Cada vez más, se valoran otro tipo de tareas, como es el caso de la comunicación a nivel interno. En este sentido, Del Pozo (1997) se muestra bastante optimista y considera que los

gabinetes de comunicación suelen darle un valor esencial a la comunicación interna. Para la autora, la comunicación interna debe estar a la par que las relaciones con los medios, publicidad, identidad corporativa, etc., que también forman parte de las funciones. Porque el director de comunicación es la figura encargada de la coordinación de todos los mensajes, tanto los internos como los externos. Y los mensajes internos y los externos deben conformar un todo, sin que haya contradicciones, ya que, de lo contrario, fracasaría la comunicación en general y únicamente se crearía confusión.

Ha sido esta ampliación de funciones la que ha marcado la evolución de los departamentos. Así se ha pasado de aquellos gabinetes de prensa, cuya principal ocupación eran las relaciones informativas con los medios de comunicación, a los actuales departamentos, en los que la comunicación se contempla de forma global,

En la sociedad actual, no basta con facilitar información a los medios de comunicación para conseguir una buena proyección entre nuestros públicos, sino que son necesarias políticas comunicativas más amplias. Así lo ponen de manifiesto estudios llevados a cabo en nuestro país, como es el caso de Radiografía de un sector (2008), de ADECEC, o del informe El estado de la publicidad y el corporate en España (1998:160-162), que señala que las principales actividades de comunicación de un departamento en la actualidad son la comunicación interna, la comunicación de producto, las relaciones informativas y la comunicación corporativa (entendida como las actividades realizadas para conseguir la proyección de la imagen de una empresa o entidad). en una línea muy parecida, Sancho (1999:130) señala cuatro funciones básicas de los departamentos de comunicación: las relaciones con la prensa, la publicidad, la comunicación corporativa y la comunicación interna.

Este panorama complejo es también el que presenta Costa (1977:32) al mencionar las principales funciones de un departamento de comunicación (especialmente del sector empresarial, aunque también válidas, en su mayor parte, para otros ámbitos). Costa se refiere a la necesidad de destacar la verdadera identidad de la empresa, de transmitir notoriedad y prestigio, reflejar la auténtica importancia y dimensión de la empresa, reforzar el rendimiento de la publicidad, conseguir una opinión pública favorable, reflejar la evolución de la empresa, reducir el número de mensajes involuntarios, atraer la predisposición del mercado de capitales, mejorar la actitud y rendimiento de los cuadros.

Además, en la actualidad es necesario diseñar estrategias de evaluación que permitan conocer los errores cometidos y las líneas de actuación que se deben potenciar en los posteriores planes estratégicos de comunicación. Rodrick y Know (2002: 372-379) han analizado el flujo de

comunicación que se establece en las organizaciones de una manera cotidiana y permanente, incidiendo en la necesidad de que no solo resultan imprescindibles los planes estratégicos de comunicación, sino que la revisión continuada permite mejorar la eficacia de esa comunicación. Para estos autores, todo plan debe plantear mecanismos de revisión recurrentes que verifiquen la comunicación día a día en la organización.

2.2.2.1 Funciones del departamento de comunicación

En la actualidad, cualquier organización social, institución, administración, entidad financiera, empresa que pretenda poseer una presencia activa en su entorno, debe contar con un departamento de comunicación que cubra eficazmente sus necesidades con respecto a la comunicación. Todo departamento de comunicación pretende establecer estrategias eficaces con la finalidad de mantener, consolidar o mejorar la imagen corporativa de una entidad en virtud de dotarla de mejor reputación.

Existe cierta terminología asociada al departamento de comunicación que en ocasiones se usa indistintamente y que responde a las diferentes fases por las que han pasado los departamentos de comunicación desde configurarse como gabinetes de prensa a constituirse como departamentos de comunicación en sí mismos. Su nomenclatura ha evolucionado a la par que el desarrollo que estos departamentos han experimentado. De ser meros intermediarios entre la organización y la prensa (de ahí gabinetes de prensa en un principio), han pasado a ser un instrumento fundamental para crear imagen de la organización tanto en el seno de esta -comunicación interna-, como con sus públicos externos -comunicación externa- (Almansa, 2011). Y es que hoy no basta con facilitar información a los medios de comunicación para conseguir una buena proyección entre nuestros públicos, sino que son necesarias políticas comunicativas más amplias.

Almansa (2004) ha establecido una definición integradora de los gabinetes de comunicación considerando que es un órgano, una estructura organizada, con dependencia directa de la alta dirección, que coordina y cohesiona todas las acciones de comunicación (internas y externas) para crear, mantener o mejorar la imagen de la organización ante todos sus públicos.

Es una estructura organizada porque tiene establecidas unas formas de actuación y de relación y es muy importante su dependencia de la alta dirección para poder realizar su trabajo de forma adecuada, para tener acceso directo a los órganos de decisión (forma parte de estos órganos de decisión).

Además, desde el gabinete se han de coordinar todas las acciones de comunicación para que haya coherencia entre unas y otras. Resulta imprescindible la unidad porque, de lo contrario, se crearía confusión (al lanzarse mensajes dispersos). Todo ello para transmitir una buena imagen a todos los públicos, tanto a los internos como a los externos. La única manera de conseguir el reconocimiento de estos (los públicos), es manteniendo una comunicación fluida y acorde con cada uno de ellos.

Desde el punto de vista de la gestión, las direcciones de comunicación han ido asumiendo funciones con un esfuerzo de transformación continuo. Estas áreas de gestión, herederas de los departamentos de prensa, gabinetes de comunicación, etc. han evolucionado y han redefinido el rol de la comunicación, aunándolo a los intangibles estratégicos, cada vez más crecientes en importancia (Arthur Page Society, 2012, European Communication Monitor, 2012, DIRCOM, 2010, Mut Camacho, 2010, Villafañe, 2007).

En la misma línea, Enrique (2008) apunta que hoy la concepción del departamento de comunicación se ha ampliado y se erige como el responsable de la comunicación y los intangibles, lo que implica, entre otros, coordinar la reputación, la marca, la identidad, la cultura y la imagen y siempre entre aquellos activos que son susceptibles de ser gestionados por medio de la comunicación. No todos los activos intangibles dependen de la comunicación ni se gestionan con su ayuda, solo serán objeto de la dirección de comunicación los que necesiten de la comunicación para gestionarse y amplificar su valor una vez conseguido, como es el caso de la reputación corporativa sobre todo.

2.2.2.1.1 Planificación estratégica de la actividad comunicativa. El Plan Estratégico de comunicación

Planificar la comunicación resulta conveniente porque lleva consigo un proceso de reflexión y de autoconocimiento que puede resultarle muy útil a medio-largo plazo a la empresa o institución. Supone poner freno a la inercia de la vida diaria para detenerse a pensar quienes somos, hacia donde deseamos dirigirnos y cómo podemos alcanzar nuestras metas. Ante la pregunta, ¿por qué planificar la comunicación? Libaert (2005) aporta diez razones de peso que sustentan esta decisión:

- Proporciona el marco general para las acciones.
- Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.
- Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa.
- Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.

- Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.
- Permite el control y la evaluación.
- Permite la anticipación y el enfoque proactivo.
- Facilita la jerarquización de las actividades en las acciones programadas.
- Evita las revisiones puntuales.
- Legitima las asignaciones presupuestarias en caso de cambio de rumbo.

Montserrat (2014) define el Plan Estratégico de Comunicación como un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado, que recoge las acciones de comunicación que debe desarrollar la empresa para conseguir unos objetivos previamente fijados.

Se trata de un documento operativo cuyo propósito es establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones de comunicación.

Revela una estrategia y busca ser exhaustivo, incluye referencias precisas para acciones concretas, es de carácter confidencial y, por tanto, no se difundirá fuera de la empresa (Libaert. 2000).

Para Scott (2011) un Plan Estratégico de Comunicación debe contener los objetivos prioritarios que la empresa desea lograr con su comunicación; los métodos de trabajo que permitirán alcanzar los objetivos corporativos; el segmento de público a quien se dirigirán las comunicaciones; el calendario, los instrumentos y el presupuesto específicos necesarios para lograr los objetivos y la evaluación, en la que se reflejará cómo se medirán los resultados del plan.

Como indica Montero (2003) se debe elaborar un programa de comunicación integral. Esta estrategia de comunicación definirá las decisiones fundamentales y permanentes de la comunicación de la organización y establecerá una estrategia que garantice la coherencia de las acciones.

El desarrollo de un programa completo de comunicación debe planificarse siguiendo etapas o tareas que Montero (2003) detalla y apunta que responden a una serie de preguntas como:

¿Qué se quiere comunicar?

¿A quién se quiere comunicar?

¿Cómo decir lo que se quiere comunicar?.

Continúa el autor que para conseguir unos resultados positivos entre sus públicos, en primer lugar la institución debe responder a una serie de preguntas:

5. Quién comunica
6. Qué comunica
7. Con quién (públicos)
8. Con qué medios.

Costa (2001) completa este cuestionario con tres preguntas más, que dotan a la comunicación de una propiedad estratégica:

5. Con qué objetivos
6. Con qué inversión
7. Con qué resultados

En segundo lugar y después de responder a esas cuestiones se debe plantear qué tipo de comunicación se tiene que realizar (comunicación comercial publicitaria, comunicación comercial no publicitaria, comunicación corporativa no publicitaria o comunicación interna), y mediante qué herramientas (publicidad de producto, corporativa, marketing directo, merchandising, eventos, patrocinios, etc.). Carrillo y Tato (2004) exponen los tipos de comunicación y las diferentes herramientas posibles a emplear por las instituciones, y estas son:

- Comunicación comercial publicitaria: de producto o corporativa.
- Comunicación comercial no publicitaria: Promoción, Marketing directo, Merchandising, Eventos, Patrocinio, Relaciones personales.
- Comunicación corporativa no publicitaria: Relación con medios de comunicación, Relaciones institucionales, Eventos, Relaciones personales, Mecenazgo, Información al exterior, Gestión imagen empresa/marca.
- Comunicación interna: Canales tradicionales (tablón, reuniones, teléfono, etc.), Canales actuales (intranet).

Siguiendo a Capriotti (2004: 70-71), gestionar coherente y eficazmente la comunicación corporativa pasa por una adecuada identificación de las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos de la organización, y solo entonces, será posible continuar con las siguientes etapas del proceso estratégico (identificación de objetivos, diseño del mensaje a comunicar a cada público, el plan de acción a desarrollar, etc.).

Para llegar de forma adecuada a nuestros públicos objetivos, lo ideal es diseñar un mapa de públicos, añadiendo la importancia de cada uno de ellos y las herramientas que vamos a necesitar para comunicarnos de manera efectiva con los mismos. Villafañe (2004) aconseja proceder por exceso para no omitir ningún grupo susceptible de convertirse en un receptor de la comunicación de la entidad. El mapa de públicos es útil además de para la estrategia de

comunicación, para plantear las actuaciones específicas relacionadas con la gestión del conocimiento o con la RSC, entre otros.

Aced (2009) ofrece una estructura del plan estratégico de comunicación integral muy completa y desarrollada, que es la siguiente:

1. Análisis: estudio de la información del entorno externo e interno. Resumen DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
2. Antecedentes: análisis de la información de la empresa, historia, ventas...
3. Objetivos: se deben señalar cuáles son los objetivos, qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos deben poder ser cuantificados, medibles y han de ser alcanzables, realistas.
4. Público objetivo o target de la comunicación. Es imprescindible determinar a quién se va a dirigir la comunicación. Definir cuál o cuáles son los destinatarios o grupos de destinatarios en los que se centrarán los esfuerzos comunicativos, Conocer al público al que se dirige la empresa, los medios que utiliza para informarse, el estilo comunicativo que maneja son aspectos claves y críticos que influirán en el éxito de la comunicación.
5. El mensaje: es el elemento que se quiere comunicar eligiendo las características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de la comunicación.
6. Estrategia: elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.
7. Acciones: concreción de las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para desarrollar el plan.
8. Cronograma o calendario: planificación en el tiempo de cada una de las acciones.
9. Presupuesto: cantidad económica que se destinará a la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación integral.
10. Control y seguimiento: medición del transcurso y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección para intentar alcanzar los objetivos marcados.
11. Indicadores.
 - a. De realización física: miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas.
 - b. De realización financiera: mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio destinado a esta acción de promoción y divulgación
 - c. De impacto: mide el número real de personas impactadas a través de las acciones puestas en marcha, por ejemplo número de apariciones en los medios, número de materiales enviados., etc.
 - d. De resultado: mide el número real de resultados alcanzados como por ejemplo el número de visitas de la página web.

Cuadro 2.11: Resumen de ítems a tener en cuenta a la hora de planificar la comunicación:

	Costa (2001)	Montero (2003)	Capriotti (2004)	Vendrell / Fernández (2007)	Aced (2009)	Scott (2011)	Montserrat (2014)
Diagnóstico inicial		X		X	X		
Objetivos	X		X		X	X	X
Mapa públicos		X	X	X	X	X	
Actuaciones		X	X	X	X		X
Mensaje		X	X	X	X		
Instrumentos/ medios		X			X	X	
Canales					X		
Calendario					X	X	X
Inversión/ presupuesto	X				X	X	
Evaluación/ Resultados	X				X	X	

Fuente: Elaboración propia

Tur y Montserrat (2014) también plantean una estructura válida de Plan Estratégico de Comunicación para cualquier organización:

- Primera etapa: análisis de la situación. La recopilación de la información.
- Segunda etapa: diagnóstico de la situación. Ventajas y desventajas frente a su competencia y entorno.
- Tercera etapa: determinación de los objetivos de comunicación.
- Cuarta etapa: elección de las estrategias.
- Quinta etapa: definición de los planes de acción. Las estrategias definidas en las anteriores etapas no serán eficaces a no ser que se concreten en planes de acción que detallen el modo y el momento en que se llevarán a cabo, con el fin de conseguir los objetivos previamente fijados. Una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva.
- Sexta etapa: evaluación. Evaluar las estrategias y acciones que se han llevado a cabo permite a la empresa conocer qué ha hecho bien o mal, qué acciones han tenido más o menos éxito, aceptación o impacto en el público objetivo. Sin esta valoración periódica difícilmente será capaz de corregir y mejorar sus estrategias en el futuro.

A este respecto, Rodrick y Know (2002: 372-379) han analizado el flujo de comunicación que se establece en las organizaciones de una manera cotidiana y permanente, incidiendo en la

necesidad de que no solo resultan imprescindibles los planes estratégicos de comunicación, sino que la revisión continuada permite mejorar la eficacia de esa comunicación. Para estos autores, todo plan debe plantear mecanismos de revisión recurrentes que verifiquen la comunicación día a día en la organización.

La eficacia de comunicación dependerá en gran medida de la voluntad de seguimiento y evaluación de sus acciones comunicativas. Según Canel y Echart (2005), este seguimiento permite identificar puntos fuertes y débiles en la actividad comunicacional, saber en qué medida se han alcanzado los objetivos y llevar a cabo correcciones en lo que sea necesario. El papel de la evaluación de las acciones comunicativas, a menudo descuidado, es esencial para conocer si la comunicación ha contribuido a definir y dar a conocer de manera eficaz a la entidad.

También Almansa (2004) señala que resulta imprescindible el trabajo de los departamentos, que tendrán que diseñar las estrategias de comunicación a llevar a cabo, plasmándolas en los sucesivos planes de comunicación, y además diseñar estrategias de evaluación que permitan conocer los errores cometidos y las líneas de actuación que se deben potenciar en los posteriores planes estratégicos de comunicación.

Unos de los aspectos básicos de la comunicación son los parámetros de evaluación de las estrategias desarrolladas para poder comprobar qué aspectos deben modificarse y cuáles potenciarse. Así, Cutlip, Center y Broom (2000:340) catalogan la evaluación como inicio y final de la planificación estratégica en comunicación, e inciden en la necesidad de incrementar los mecanismos de evaluación a través de técnicas empresariales como la dirección por objetivos (MBO: Management By Objectives), la dirección por objetivos y resultados (MOR: Management by Objectives and Results) y la técnica PERT (Program Evaluation and Research Technique).

2.2.2.1.2 Gestión de la comunicación interna

Tan importante como la gestión de la comunicación externa es la comunicación con las personas que conforman la propia organización desde dentro, a través de estrategias y herramientas de comunicación interna. La comunicación interna es un factor sumamente importante dentro de las organizaciones, ya que esta demuestra las relaciones interpersonales de los actores que la conforman y a su vez los procesos de interacción y de comunicación que se generan en el espacio

De acuerdo con Norbin, Halib y Ghazali (2011) la comunicación interna es el intercambio de información e ideas, tratando además de crear un ambiente de respeto para todos los empleados

dentro de una organización. La acepción de Tkalac, Vercic y Sriramesh (2012) establece que la comunicación organizacional es un concepto de amplias dimensiones, dotando a la comunicación interna de una función interdisciplinaria, integrando elementos de gestión de recursos humanos, comunicación y marketing.

Estudiosos como Smidts et al. (2001) sugieren que la comunicación interna es un instrumento de gestión muy descuidado y Kitchen y Daly (2002) hacen un llamamiento para la definición y discusión de la comunicación interna. También Yeomans (2006) señala que se presta muy poca atención a la comunicación interna por los estudiosos, y sin embargo, es visto como parte de la función de comunicación estratégica de la organización.

En la misma línea Forman y Argenti (2005) indican que existen importantes lagunas en la teoría de la comunicación interna y se suman a ese llamamiento para su investigación. La mala comunicación interna es una gran preocupación para las organizaciones, ya que se traduce en ineficiencia laboral, sostiene.

Las prácticas de la comunicación interna son cruciales, ya que trata a los empleados como un valor inmenso para alcanzar los objetivos organizacionales (Abdullah y Antonay, 2012). Los procesos de comunicación en las organizaciones están estrechamente relacionados con la subjetividad de las personas involucradas, así como al proceso simbólico que se utiliza. En este contexto, la percepción de los empleados y gerentes sobre el proceso de comunicación debe ser considerado, porque lo que piensan o sienten afecta la forma en que interactúan con el entorno organizacional (Arnold y Silva, 2011).

Para Abdullah y Antonay (2012) algunas estructuras y políticas se deben seguir con el fin de garantizar la eficacia de la comunicación interna, tales como asegurarse de que los empleados reciban las estrategias, planes, misiones y metas a alcanzar. Además, los empleadores necesitan participar en la comunicación cara a cara con los públicos internos con el fin de mantener una comunicación interna eficaz y construir un ambiente organizacional de confianza. Por otra parte, esto podría ayudar a los gerentes a desarrollar una relación de trabajo positiva con sus empleados, ya que favorece una comunicación de doble sentido mejorada.

Diversos autores (Cuadro 2.12) hacen especial hincapié en los beneficios de tener en cuenta la gestión de la comunicación con los públicos internos para cualquier organización, entre los que destacamos los siguientes:

Cuadro 2.12 : Beneficios de la comunicación interna en las organizaciones.

Carrillo y Castillo (2014)	En la nueva economía del conocimiento, el valor del capital social es superior al de los bienes materiales y es por ello que es fundamental la formación y la motivación del personal que trabaja día a día en la organización, ya que si la organización cuida al trabajador, el trabajador cuidará a la organización y al cliente.
Akpınar, A., Torun, Okur y Akpınar, O. (2013)	La comunicación organizacional es un antecedente necesario para la cooperación y conduce a un comportamiento constructivo, que es vital para las relaciones. Comunicación organizacional está interrelacionado con características actitudinales y de comportamiento de los empleados y las organizaciones.
Ali y Haider (2012)	La comunicación organizacional es fundamental para participar en mejorar las relaciones dentro de una organización, para transmitir información, para tener confianza en la cooperación, para entender y coordinar el trabajo, para mejorar el clima de comunicación y el aprendizaje, y por lo tanto para aumentar la satisfacción laboral general y también la satisfacción laboral de un individuo.
Ince y Gül (2011)	Teniendo a los trabajadores informados y convencidos sobre las metas y las políticas de la organización, aumentará la motivación y satisfacción en el trabajo, mantendrá las operaciones de la organización y le ayudará a alcanzar los objetivos de la organización
De Ridder (2004)	El compromiso se describe como una actitud positiva entre los empleados y se define en términos de identificación individual y de implicación con una organización. Sostiene que el compromiso puede verse afectado positivamente por la calidad de la gestión de la comunicación interna.
Cornelissen (2004)	La comunicación corporativa interna tiene un papel que desempeñar en el desarrollo de un sentido de pertenencia entre los empleados a la organización.
Andrade (en Martín, 2003)	La creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
Sparrow y Cooper (2003)	Destacan el papel de la confianza como un precursor de compromiso, teniendo en cuenta que los bajos niveles de confianza se asocian a la falta de comunicación.
Jiménez (2003)	También parece importante asegurar el alineamiento del proyecto

	empresarial y sus estrategias con el compromiso e implicación de las personas.
Smidts et al. (2001)	La comunicación interna afecta al grado de identificación que los empleados sienten con su organización y su actitud hacia el apoyo a la organización.
Van Riel (2001)	El grado de identificación de los empleados con la empresa depende de la buena reputación de la compañía, de la información y comunicación interna que realice, de la claridad con que visualice su propio rol en la organización y su contribución personal al éxito de la empresa. Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha, de circulación de la información y diálogo. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro/a, no hay retroalimentación y se pierde el sentido. Es importante saber escuchar para poder dar soluciones a cualesquier conflicto que se suscite.
Friedland (2001)	Elemento esencial de conexión y cohesión entre los miembros de una comunidad, haciéndoles partícipes a todos los miembros de la organización, convirtiéndose en un elemento de cohesión cultural.
Puyal (2001)	La acción coordinada y el trabajo en equipo contribuirán a lograr los objetivos estratégicos de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Saks (2006) y Kress (2005) hacen hincapié en el papel de una comunicación clara, consistente y continua en la construcción de compromiso de los empleados. Los empleados no hacen solo la empresa cuando están trabajando. También la hacen, y si cabe, en mayor medida, cuando no trabajan, cuando hablan en el exterior sobre su empresa y sobre sus directivos. Tener a los trabajadores correctamente informados e implicados es fundamental y la comunicación es un elemento sustantivo en este proceso. Los trabajadores pueden convertirse en “embajadores de su propia empresa, porque contar a la organización lo que la propia organización está haciendo crea un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas y, al mismo tiempo, incrementa su motivación e implicación.

Cheney y de Christensen (2001) sugieren tres niveles de comunicación interna: la gestión del día a día (relaciones con los empleados), estratégica (misión) y gestión de proyectos (desarrollo organizacional).

Jiménez (2003) resume ciertos aspectos que se pueden mejorar, fundamentalmente a través de la comunicación interna dentro de la organización:

- Que las personas de la organización tengan la oportunidad de proporcionar ideas y sugerencias a sus directivos.
- Que todos sepan qué se espera de ellos.
- Que las personas tengan información de cómo han realizado su trabajo.
- Que los planes de negocio se compartan con todos.
- Que los directivos tengan una actitud humilde y de servicio hacia sus equipos, asumiendo que su posición de privilegio es fruto de la casualidad.

En resumen, los objetivos generales de la comunicación interna con respecto a los empleados de una organización, serían según Jaén et al. (2006):

- Proporcionar información sobre la organización, sus estrategias empresariales, sus resultados, etc.
- Dar formación a sus trabajadores, manteniendo y mejorando sus competencias, ayudando así a que se consigan los objetivos marcados y contribuyendo al desarrollo profesional y personal de los mismos.
- Motivar a los empleados, valorando su labor, haciendo que se integren en la compañía, creando un buen clima de trabajo y logrando que asuman los objetivos de la organización como propios. Un sistema de comunicación eficaz en la empresa es fundamental para mantener unas buenas relaciones interpersonales y evitar conflictos causados por una deficiente o inadecuada comunicación. Los responsables de los recursos humanos de la organización, tienen la obligación de crear un clima en el que los empleados se sientan positivamente valorados, reconocidos, teniendo a la vez muy claro qué espera la empresa de ellos.

En este sentido, Vidal (2005) destaca como funciones más específicas de la comunicación interna las siguientes:

- Conocer las necesidades de los directivos en su relación con el resto de la organización.
- Asesorar las dimensiones comunicativas de las decisiones.
- Conocer las opiniones y las necesidades de comunicación de los empleados, voluntarios, socios y benefactores, descubriendo qué información desean recibir y a través de qué canales.
- Promover un clima de diálogo y confianza con empleados y voluntarios.
- Establecer una red de canales de comunicación interna que haga eficaz la comunicación formal.

- Asegurar la coherencia de los mensajes que se desean transmitir y darles forma.
- Enseñar a empleados y voluntarios a descubrir información valiosa para la ONG fuera de ella, creando canales para que llegue a quienes puedan gestionarla.
- Diseñar un sistema de control de la eficiencia de la comunicación interna”.

El autor ensalza la importancia de transmitir con facilidad la estrategia de comunicación a quienes participan de ella, favorecer la iniciativa y compartir tanto los éxitos como los problemas. Por último, aconseja seguir las que apunta como reglas de oro de la comunicación interna: la primera, distinguir entre canales formales e informales y, la segunda, asumir que los voluntarios y empleados no son medios, sino fines en sí mismos.

La mayoría de los autores establecen una serie de claves para el éxito de la comunicación interna en las organizaciones, tal y como concluye Cervera (2004):

- La comunicación interna debe estar al servicio de los objetivos y estrategias de la empresa.
- La alta dirección tiene que comprometerse, implicarse y liderar la filosofía.
- La comunicación interna debe potenciar la visibilidad interna de la alta dirección.
- La comunicación interna debe ser enfocada con visión integral.
- El cliente interno ejerce un papel decisivo en las relaciones y la imagen de la organización ante sus públicos diversos.
- Tiene que haber coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- La comunicación interna tiene tres sentidos (ascendente, descendente y horizontal) y hay que potenciarlos todos.
- La comunicación interna es una responsabilidad compartida; hay que ejercerla con actitudes y aptitudes adecuadas.
- Salvo contadas ocasiones, el público interno debe ser receptor prioritario de los mensajes transmitidos al exterior.

Identificación, visualización de rol, creación y mantenimiento de buenas relaciones interpersonales, motivación para conseguir los objetivos, elemento de conexión y cohesión entre miembros, alineamiento con el proyecto, compromiso de los trabajadores y contribución al éxito de la entidad. Todos estos conceptos son una síntesis de lo que los autores citados han atribuido a la comunicación interna en los últimos tiempos.

La comunicación dentro de la organización, según de quién provenga la información y según a quién se dirija, puede tener diferentes sentidos, y en función de cómo se mueva este flujo de

comunicación la entidad tendrá unos resultados. L'Etang (2005) critica la tendencia continuada de tratar a todos los empleados como una sola entidad. Tradicionalmente se ha clasificado a la comunicación interna según su sentido vertical (ascendente o descendente) u horizontal, en función del departamento del que salía la información. Las últimas tendencias modifican los antiguos planteamientos y hablan de una comunicación transversal, espiral (Carrillo y Tato, 2004) o en 360° (Véliz, 2009), dentro de la organización.

En este marco se hace imprescindible para quien planifica la comunicación interna identificar por un lado las distintas oportunidades y medios a los que los empleados están expuestos y en los cuales reciben o pueden recibir mensajes externos de la compañía; y por otro lado, esa información será valiosa para diseñar los canales y mensajes de comunicación interna en forma coherente con la imagen visual y el discurso corporativo global. Si los empleados reciben información sobre su empresa tanto de los medios publicitarios como de los medios de prensa en formatos atractivos, claros y cuidados, y como empleados, la comunicación que reciben es insuficiente, difusa o contradictoria y a través de canales obsoletos y poco trabajados, el efecto será una pérdida de identificación con la compañía y un sentido de desvalorización de su rol de colaborador.

Continúa Cuervo (2009) que el concepto de integralidad en la comunicación interna debe entenderse como un proceso y un producto que involucra a los actores intervinientes en el proceso mismo de la comunicación. La comunicación interna es integral desde el emisor, ya que traduce en un mensaje unificado y coherente la visión de distintos sectores de la organización. Es integral desde los soportes utilizados, ya que la comunicación interna de la empresa se despliega no solo en medios, sino que trabaja también en los intercambios, en las relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes. Y a la vez, es una comunicación interna que se ocupa de generar actividades de comunicación que brinden la posibilidad de desarrollar capacidades a las distintas audiencias.

Para Rojas (2010) en este modelo, la comunicación organizacional interna debe cruzar a la empresa y su público en 360 grados, esto significa que sea vertical, horizontal, transversal y externa, lo que se traducirá en un mejor posicionamiento en el mercado. La imagen corporativa conseguida también es un reflejo de la comunicación interna, ya que cada uno de los integrantes de la empresa es el portavoz de los valores y la ética de esta, así una buena comunicación interna asegura la imagen que la empresa da externamente con un personal que más que ser un trabajador o empleado es un portavoz para la comunidad donde se ubica.

Además de las últimas tendencias en comunicación interna de las que hemos hablado, tradicionalmente se ha hablado de diferentes sentidos de la comunicación interna que también conviene reflejar en este estudio, en los que la comunicación espiral o en 360° han venido a solucionar las disfuncionalidades de las que adolecían. En este caso vamos a hablar de las características y objetivos de cada tipo de comunicación en función del público al que se dirija dentro de la organización y no en función de dónde provenga esa comunicación dentro del organigrama.

La comunicación dirigida a los empleados de todas y cada una de las áreas o departamentos de trabajo presenta algunas características y objetivos concretos según Villafañe (1993):

- Asegurar que todos los miembros de la organización conozcan y entiendan los principios y metas organizativas.
- Lograr credibilidad y confianza en los sujetos emisores de la comunicación vertical descendente, como primer elemento de fiabilidad.
- Generalizar un concepto participativo de todos los miembros.
- Agilizar los canales de transmisión de la información.
- Fortalecer los roles e imponer el liderazgo en la empresa.
- Favorecer y permitir implantar la comunicación.

Cuando esos mismos trabajadores ejercen la retroalimentación para dirigirse a los directivos, esa comunicación permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, aumenta el compromiso con la organización mejorando la calidad de las decisiones (Puyal, 2001), además de promover la participación y la aportación de ideas (Olamendi, 2003) y aliviar tensiones compartiendo la información (Kreps, 1990).

La comunicación entre trabajadores u horizontal es una herramienta que facilita la coordinación, mejora el clima social, satisface las necesidades sociales y contribuye al desarrollo de la organización (Puyal, 2001). Esta comunicación contempla las relaciones que se establecen entre los diversos departamentos, para implicar a todos los miembros. Según Justo Villafañe (1993) los objetivos de esta comunicación son favorecer la comunicación interdepartamental e intra-departamental, hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación, mejorar el desarrollo organizativo, incrementar la cohesión interna, sí como agilizar los procesos de gestión.

Así se desarrolla también la comunicación transversal, puesto que estas relaciones se pueden desarrollar al mismo nivel (horizontal) o a diferente nivel (transversal). Para Villafañe (1993), la

comunicación transversal tiene como objetivo esencial crear y configurar un lenguaje común entre los diferentes miembros que conforman la organización. Esta comunicación además de esto debe:

- Promover nuevas mentalidades.
- Modificar ciertos comportamientos.
- Elevar el espíritu de trabajo en equipo.
- Incrementar el rendimiento de los trabajadores.
- Mejorar la eficacia y la satisfacción del público interno.
- Dinamizar el potencial creativo y la innovación.

Por todo lo anterior, la comunicación de los públicos internos permite a una organización, que las distintas partes permanezcan informadas (para lo que será necesario mantener relación constante con todos los departamentos de la organización), que todos sean conocedores de aquello que sucede, de su cultura y no tengan que enterarse de los acontecimientos por los medios de comunicación, que la comunicación sea un elemento esencial de conexión y en definitiva, que haga partícipes a todos los miembros de la organización, convirtiéndose en un elemento de cohesión cultural.

2.2.2.1.2.1 Herramientas para la comunicación interna

En la apuesta por una comunicación integral en la fundación, en función del público al que se dirija la acción o acciones de comunicación, en este caso dentro de la propia organización, existe un amplio abanico de herramientas que toda fundación puede llevar a cabo para relacionarse con sus públicos internos. El conocimiento de los canales por los que circula la comunicación interna es básico para su mejor elección en función de la estrategia comunicativa de la organización.

Piñuel (1997), señala que la planificación de la comunicación interna es un proceso en el que, después de determinar los objetivos que se pretende alcanzar y de diferenciar los públicos a los que se dirige cada acción comunicativa, se han de elegir los “instrumentos y soportes adecuados tanto para su difusión, como para su guión de actuación”. Por tanto, la importancia de los medios es tal que las decisiones sobre su uso se insertan en el propio proceso de planificación de la puesta en marcha de la estrategia.

Determinada la importancia de los medios en los procesos comunicativos que se desarrollan en el interior de las organizaciones, vamos a hacer un repaso por las diferentes herramientas que nos van a servir para gestionar la comunicación de la organización con los

públicos internos. Son variadas las herramientas que se pueden implementar, todo depende de las necesidades de comunicación de la organización y qué objetivo pretende alcanzar.

Si buscamos que la comunicación alcance a los empleados y empleadas, Jaén et al. (2006) destaca las siguientes herramientas para lograr de la mejor manera los objetivos:

- Visitas a departamentos. Estas visitas permiten conocer de primera mano las funciones que se desarrollan en otros departamentos distintos al que pertenece cada empleado y se evitaría la infravaloración de algunos departamentos por parte de otros.
- Seminarios informativos/formativos. Se emplean cuando un departamento o empleado posee una información que resulta valiosa para la labor de trabajadores de otros departamentos.
- Grupos de estudios. Su objeto es investigar intensivamente un tema de interés común a los integrantes del grupo. Esta tarea se irá desarrollando en reuniones de trabajo planificadas por el propio grupo (integrado entre 5 y 12 trabajadores). La última de estas sesiones se dedicará a hacer el resumen y la evaluación del trabajo desarrollado.
- Debates. Un grupo reducido trata un tema en discusión informal con la ayuda activa de un guía. Los participantes deben prepararse bien el tema a debatir, mientras que el guía preparará las preguntas más adecuadas para estimular y dirigir el debate, pero sin entrar en el mismo. Mediante el debate, además de estimular el razonamiento y la capacidad de análisis de los empleados, también se mejora la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo, la tolerancia, etc.
- Videoconferencias. La posibilidad de conectar a dos o más personas que están separadas geográficamente, supone un gran avance para las organizaciones, sobre todo si esa conexión supone un intercambio de información en vídeo y audio. Entre sus ventajas destacan su simplicidad, la flexibilidad, la rapidez, además de suponer un ahorro en el coste que supondría una reunión física.
- Intranet. Entre sus ventajas están el hecho de facilitar el intercambio de información, la posibilidad de acceder de forma remota o local a información corporativa, la coordinación de proyectos comunes, y la difusión de información en general. No requieren gran inversión, pero sí una buena gestión para su éxito.
- Wikis. Es un sitio web colaborativo que se puede editar de manera conjunta por varios usuarios. Estos pueden crear, editar, modificar el contenido de una forma sencilla y rápida. Los wikis permiten a empleados de las distintas secciones compartir y crear documentos internos de manera colaborativa a través de un simple navegador.
- Blogs corporativos internos. Son páginas web creadas por uno o varios autores donde tratan diversos temas de manera informal. Se suelen actualizar con bastante frecuencia y

presentan numerosos enlaces a otros blogs y páginas relacionadas y permiten, habitualmente, introducir comentarios por parte de los visitantes.

Además hay que incluir el e-mail, un canal de comunicación imprescindible dada su sencillez de uso, e inmediatez de envío y recepción, y se puede usar en todos los sentidos de la comunicación y para agilizar y potenciar otras herramientas como el envío de boletines, circulares, convocatorias de reuniones, etc.

Carrillo y Tato (2014) proponen también para alcanzar a este público objetivo las siguientes acciones:

- Reuniones. Se emplean para transmitir y recoger información.
- Convenciones y eventos especiales de comunicación. Pueden tener una función informativa así como de motivación e incentivo.
- Tablón de anuncios. Dirigido a todos los niveles jerárquicos. Se trata de un soporte barato y de fácil mantenimiento. Es una herramienta permanente e inmediata para transmitir mensajes. Este instrumento ha sido absorbido en buena medida por la intranet. Se puede utilizar en todos los sentidos de la comunicación y su contenido puede abarcar diferentes tipos de información.
- Manuales de empresa: Manual de procedimientos y Manual de acogida. Instrumentos formales que recogen información propia de la empresa.
- Guías. Se trata de herramientas para simplificar los manuales de empresa, referenciando las obligaciones y derechos de los empleados.
- Boletines, revistas y periódicos de la organización. Recogen noticias sobre la organización que pueden ser de interés para los empleados, como pueden ser proyectos futuros, nuevas líneas de negocio, etc. Es frecuente que estas publicaciones se hagan de forma electrónica, más fáciles y económicas de editar, publicar y difundir.
- Circulares. Sirven para generar conocimiento y para que haya constancia escrita de la transmisión de determinada información. Se trata de una herramienta de fácil producción y de distribución instantánea. Una fórmula de comunicación genérica que no puede personalizarse y no respeta jerarquías. Su abuso produce distanciamiento y no debe sustituir a otras herramientas más interpersonales.
- Cartas al personal. Normalmente deben ir firmadas por el presidente o director general con ocasión de acontecimientos importantes o por asuntos de especial interés. Suele ser entregada en el puesto de trabajo o enviada al domicilio. Se suelen enviar en situaciones de crisis, resultados, operaciones de fusión, despidos, junto con encuestas de opinión, modificaciones importantes del organigrama, etc.

Fernández (2007) hace un repaso por las herramientas clásicas y nuevas de comunicación interna entre las que señala: la revista interna, reuniones departamentales, cartas al personal, tablón de anuncios, argumentario¹³, procedimiento de acogida, sondeo por encuesta, informes de prensa, memoria anual de actividades, visitas al personal de las diferentes áreas, hojas informativas, vídeos de empresa, sesiones informativas, grandes celebraciones, Intranet, correo electrónico, listas de correos, mensajería instantánea, así como vídeos y audios en Internet.

Por otro lado, si el objetivo de la comunicación es llegar al cuadro directivo, Jaén et al. (2006) indican las siguientes herramientas:

1. Comunicación cara a cara. La comunicación directa puede aportar ventajas a nivel emocional o afectivo. Además es el canal más rico, ya que incluye tanto la comunicación verbal como no verbal, así como por una retroalimentación inmediata. En algunas compañías se practica el denominado management by walking around, que consiste en que los directivos pasan un tiempo paseando por la empresa, hablando con sus empleados en un ambiente relajado.
2. Círculos de control de calidad. La base de esta herramienta se encuentra en la Teoría Z de W. Ouchi. Los círculos de calidad son grupos de trabajo (preferiblemente no más de diez) que se reúnen de manera voluntaria, generalmente una o dos horas a la semana, para tratar sobre un problema de calidad que uno o más miembros del círculo hayan identificado (Ouchi, 1982). La Teoría Z propone la implicación del personal en la consecución de los objetivos de la organización, pero integrándolos a la vez con los objetivos personales de sus miembros.
3. Buzón o programa de sugerencias. A través de los mismos los trabajadores pueden exponer sus ideas para mejorar la eficacia de la organización, así como expresar sus opiniones sobre diferentes aspectos. Es muy importante que se dé una retroalimentación a los empleados.
4. Cuestionarios de actitudes. Se emplean para conocer las actitudes y sentimientos que los trabajadores tienen sobre distintos aspectos de la organización y también permiten conocer el grado de implicación con la cultura. Es importante que sean anónimos para que los empleados puedan responder con plena libertad y que la organización actúe en consecuencia para solventar los problemas detectados. También se pueden realizar entrevistas para resolver dudas y problemas existentes, así como para detectar expectativas e insatisfacciones.

¹³ Es la recopilación sistemática de los argumentos que interesa difundir a la entidad en asuntos relacionados con su actividad. Su contenido está totalmente ligado a los criterios estratégicos institucionales. Su uso es exclusivamente interno, y en la mayoría de los casos, restringido.

5. Sistemas de reivindicaciones. Los empleados pueden exponer sus quejas o reivindicaciones por escrito de manera formal. Normalmente se presenta primero a su superior inmediato, quien, si no la puede resolver, acudiría al superior y así sucesivamente. Los empleados sienten que la organización se preocupa por ellos y son escuchados.

En función del volumen de trabajadores, del organigrama y estructura de la fundación, se elegirán las herramientas oportunas y adaptadas a las necesidades reales de cada entidad. El uso de unos u otros canales, su mayor o menor protagonismo en el proceso comunicativo, su interrelación o competencia, y todas las cuestiones que afectan al uso de estas herramientas varían de una organización a otra y deben responder a una planificación calculada de acuerdo a su estrategia para alcanzar los objetivos marcados. Para ello es fundamental el conocimiento de todas las herramientas y medios, sus características y posibilidades.

2.2.2.1.3 Gestión de la comunicación externa

La comunicación externa es el conjunto de mensajes que una organización proyecta a un público determinado con el fin de darse a conocer, dar a conocer su visión (propósito y objetivo que quiere conseguir) y su misión (cómo espera alcanzarlo), y lograr así una relación estable entre la organización y sus públicos (Carrillo, Castillo y Gómez, 2005).

Las autoras añaden además que la comunicación externa está también al servicio de la imagen de la organización, debe ser dinámica, planificada, concreta, debe ser bien manejada por la dirección para generar valor añadido mejorando su imagen en el exterior. En la comunicación organizacional, la percepción que tengan los públicos es uno de los aspectos más importantes.

La comunicación externa ha sido parte importante de las funciones del departamento de comunicación, tradicionalmente. Del Pozo (1997:55-56) señala tres funciones principales en un departamento de comunicación:

- Crear y mantener la identidad y reputación organizacional, enviando constantemente información a los distintos públicos.
- Ayudar a asegurar la supervivencia de la organización detectando las amenazas potenciales y diseñando estrategias comunicativas para la defensa.
- Aumentar la eficacia de la organización por medio de la comunicación (creando mercados).

Para cumplir debidamente con estas funciones, la comunicación externa se hace necesaria y los departamentos de comunicación deberán llevar a cabo una serie de trabajos. Cárdenas

(2000:42), sobre las funciones de los departamentos de comunicación en comunicación externa, destaca la “difusión de información, la relación constante con los medios de comunicación, la organización de eventos y visitas”, para lo que destaca la elaboración de artículos, entrevistas, reportajes, notas de prensa, revistas informativas, ruedas de prensa, concesión de entrevistas a los medios de comunicación, acciones de patrocinio y mecenazgo u organización de campañas publicitarias que tienen como objetivo la creación y potenciación de la imagen positiva de la organización a la que pertenece el departamento de comunicación en cuestión.

En el caso concreto de la relación con los medios de comunicación, señala Villafañe (1999:222) que las funciones informativas de un departamento de comunicación respecto a los medios de comunicación son: suministrar permanentemente información a los medios; atender las demandas de los periodistas; diseñar y llevar a cabo campañas informativas; y conocer las rutinas productivas de los medios de comunicación.

Aunque se suele hacer especial hincapié en las relaciones con los medios de comunicación, como decimos, no son la única actividad a desarrollar, pero sí una de las más importantes dentro de la comunicación externa.

Añaden Carrillo y Castillo (2014) que la relación con los medios de comunicación sigue siendo la tarea más frecuente de los departamentos de comunicación. A este respecto, las autoras dedican un capítulo a las relaciones de las organizaciones con los medios. Para ellas, las claves que rigen las relaciones informativas son:

- Ser planificadas a largo plazo.
- Velar por una difusión informativa eficaz.
- Diseñar y ejecutar campañas informativas que sean de interés para los interlocutores.
- Conocer las rutinas informativas de los medios para poder tener una relación más sólida y provechosa para ambas partes.

Para cumplir con esta función informativa Villafañe (1999) señala como recomendable sistematizar el contacto con las fuentes informativas internas que puedan suministrar información a la dirección de comunicación; gestionar la información interna de la organización a través de la agenda de previsiones informativas, hacer seguimiento constante de la actualidad (a través de seguimiento de medios, elaboración de dossier de prensa y difusión interna a la alta dirección de los materiales elaborados).

Herranz y Salinas (2004) advierten que la comunicación de una organización no se puede reducir a la aparición en los medios de comunicación por medio de una nota de prensa o la realización de una campaña de publicidad. La comunicación no puede limitarse a la suma de un

conjunto de acciones aisladas, sino que debe entenderse como un proceso integral, donde se ponen en juego toda la gama de herramientas del campo del periodismo, las relaciones públicas, el marketing, la publicidad o los recursos humanos.

2.2.2.1.3.1 Herramientas de comunicación externa

Uno de los elementos que se ha introducido como valor añadido a las relaciones con los públicos externos es la segmentación de los mismos y la concreción de herramientas y actividades específicamente dirigidas a esas audiencias.

La elaboración de la información a difundir comprende tres tareas básicas: la selección de contenidos, la redacción y la presentación. Siguiendo la recopilación que hacen Carrillo y Castillo (2014), las fórmulas más usuales en la presentación de estas informaciones son:

- Nota de prensa. Noticias que la organización remite a los medios tras la finalización de un evento determinado. El propósito es que los medios se hagan eco del mismo aunque no hayan asistido.
- Comunicado de prensa. Su objetivo es difundir la posición de la entidad sobre un determinado asunto, aclararlo ofreciendo una información corporativa relevante. A veces sustituye a la rueda de prensa.
- Dossier de prensa. Se trata de un conjunto de documentos e informaciones relativas a la propia entidad o sus miembros. Suele darse como material complementario a los comunicados de prensa. Debe tener una estructura clara y que favorezca la lectura, con portada (con logotipo, canales de contacto del gabinete de comunicación, mención y título), sumario, información amplia sobre el tema de que se trate, todo lo que pueda completar la información en cuestión. Los textos que pueda incluir tendrán un estilo redaccional puramente periodístico (claridad, concisión...).
- Revista de prensa. Resumen periódico semanal de artículos aparecidos sobre la empresa. Se suele difundir entre los directivos semanalmente.
- Resumen diario. Se elaboran cuando la empresa tiene una gran aparición mediática, recogiendo las menciones y apariciones en los medios.
- Conferencia o rueda de prensa. Reuniones que convoca la organización con el objetivo de difundir un determinado contenido a los medios de comunicación. Se busca generar un nivel de conocimiento de dicho asunto en el público, así como de establecer una relación con los profesionales de los medios cara a cara. Aunque es un soporte muy eficaz, no conviene abusar de él y solo corresponde recurrir a la rueda de prensa cuando sea necesario, cuando el tema lo requiera.

- Entrevistas. Constituyen una oportunidad para potenciar la credibilidad de la organización y sus representantes. La entrevista se caracteriza por la exclusividad a un medio.

Un departamento de comunicación no ha de preocuparse únicamente de las relaciones con los medios de comunicación, sino que también debe establecer lazos directos con los demás públicos externos (instituciones, clientes, proveedores, entidades bancarias, etc.). Tiene que eliminar barreras entre la entidad y la sociedad, proyectarse hacia su alrededor y reforzar la imagen social de la organización y su grado de integración con el entorno (Villafañe, 1999).

Así, será oportuno organizar jornadas de puertas abiertas, visitas, exposiciones, congresos, encuentros sectoriales, reuniones de grupo, etc. Acciones de comunicación que le van a permitir relacionarse con su entorno, hacer copartícipes a los distintos sectores de las líneas de actuación de la organización, así como informarles directamente (sin intermediarios) del trabajo que se viene realizando y de los planes de futuro (Ramírez, 1995: 118-121).

La comunicación externa también se extiende a la comunicación online, Vendrell (en Molina, 2011), propone un modelo multidireccional horizontal para la comunicación en la web participativa explicando lo que dice Stephan Fuetterer. Si la fase 1.0 de la red era eminentemente unidireccional, en donde emisor/a y receptor/a tenían unos roles muy definidos, la segunda fase, la 2.0, es participativa y multidireccional, en donde prima la confianza entre los miembros de una comunidad. Los roles de emisor/a y receptor/a son intercambiables y tienen límites difusos. La persona emisora deja de tener el control total sobre el mensaje. La receptora no quiere solo información de un emisor/a, quiere participar en una conversación, algo posible gracias a las nuevas herramientas disponibles. En el universo digital quienes cambian son los receptores, los públicos, quienes pasan de ser sujeto pasivo a ser sujetos activos, emisores y propagadores, pueden llegar a ser incluso líderes de opinión.

Con la llegada de Internet, los competidores de cualquier empresa dejan de estar ubicados en un lugar para situarse a un solo clic en cualquier parte (Ros, 2008). Esta cercanía virtual de las empresas con los usuarios/as y de los usuarios/as entre sí hace que estos tomen un papel protagonista del que antes carecían. La comunicación deja de ser vertical (emisor/a emite información que el usuario/a recibe sin posibilidad de feedback en tiempo real) para pasar a ser horizontal (empresa y usuario/a hablan de tú a tú en la web).

Por su parte, Aced (2009) hace un repaso por las herramientas 2.0 más implantadas en el mundo corporativo, que se complementan y se pueden combinar con las anteriormente citadas (Aced et al. 2009):

- Sitio web. Permite existir en la red y controlar el mensaje lanzado. Es unidireccional y poco interactiva. Actualmente puede alojar otras herramientas que la hagan más interactiva como son foros, encuestas, redes sociales, tecnología RSS, etc.
- Blog. Ofrece grandes beneficios como herramienta de comunicación, es de bajo coste y optimizan el posicionamiento en buscadores, aumentando la visibilidad de la entidad, ayudándole a construir marca.
- Redes sociales. Los internautas pueden crearse un perfil, relacionarse con otras personas, compartir intereses afines, interactuar. Permite llegar a muchas personas a la vez, y a audiencias segmentadas. Fomentan el sentido de pertenencia a una comunidad, lo que favorece la cohesión de sus miembros. Facilita el efecto multiplicador en la propagación de contenidos, clave para el marketing viral. Permiten recopilar información detallada sobre los clientes, información directa sin intermediarios.
- Foro de discusión. Parecido a los grupos creados en redes sociales, cuenta con moderadores que velan por el respeto y el buen funcionamiento de la conversación.
- E-mail. Supuso la gran revolución en las comunicaciones y todavía hoy es un canal de comunicación imprescindible, muy útil por su inmediatez y sencillez de uso, con las ventajas que ello aporta (Esparcia, 2012): posibilidad de remitir con la misma transmisión a diferentes medios gracias a las listas de distribución Insertar en un mismo archivo datos escritos, sonoros y audiovisuales, con lo que las radios y las televisiones disponían de manera inmediata de una materia prima que respetaba sus fuentes originales de documentos. Al remitir el texto en formato electrónico ya se eliminaba el paso intermedio de volver a escribir el texto por parte del periodista puesto que con el correo electrónico el texto ya estaba en el ordenador.
- Newsletter. Boletín electrónico es una publicación que trata temas de actualidad específicos, resume las acciones de la entidad con una determinada frecuencia y llega a las personas que se han querido registrar. Genera confianza y fideliza a los clientes ganando imagen de marca.

Las relaciones con los medios de comunicación también se han visto afectadas por esos nuevos avatares y surgen modalidades de interacción entre organizaciones y medios. Una de estas mutaciones han sido las denominadas Salas de Prensa Virtuales, definidas como espacios comunicativos en red que contienen las herramientas y las actividades dirigidas a los medios de

comunicación por parte de las organizaciones (Esparcia, 2012). Kent y Taylor (2003:16) incluyen todo un listado de contenidos mínimos de la sala de prensa virtual como son:

- Comunicados cronológicamente ordenados a la inversa.
- Motor de búsqueda de palabras clave discursos (texto y sonido) por la fecha, el título, asunto.
- Imagen gráfica.
- Informes anuales en HTML y archivos PDF.
- Backgrounders y folletos con la información vital de organización/producto.
- Información de contacto actualizada (teléfono, fax, correo electrónico, dirección postal).

2.2.2.1.3.2 La comunicación en Internet

Internet supuso el inicio de una revolución comunicativa en la que confluyen otras dos revoluciones tecnológicas: la informática y la digital (Peña, 2010). La capacidad de conexión de Internet no es únicamente tecnológica, sino que hoy en día, del protagonismo tecnológico, se ha pasado a estudiar cómo esa tecnología ayuda a conectar a las personas y el efecto que esa comunicación mediada tiene en las relaciones entre personas y organizaciones.

En la era de la web 1.0 existían algunas herramientas para compartir conocimiento (wikipedia o foros). Su popularización y especialización llevó al teórico Tim O'Reilly a acuñar, a finales de 2004, el término web 2.0 para destacar la diferencia conceptual respecto a la Internet previa. La WWW (web 1.0) la formaban páginas HTML estáticas que no se actualizaban con demasiada frecuencia, se consideraba al receptor como un usuario pasivo que consumía los contenidos propios. Posteriormente se constató la necesidad de páginas dinámicas, y surgieron los blogs. La tecnología evolucionó hasta permitir a usuarios/as la participación, fomentando una comunicación multidireccional. Hoy en día cualquier persona puede considerarse sujeto activo de la red (Aced et al. 2009).

En palabras de Molina (2011: 9), “Internet es para la comunicación social del siglo XXI lo que la televisión para la del siglo XX”. Es el medio que está amoldando la forma de compartir información a sus propias cualidades. La televisión recreó la comunicación de masas, Internet la comunicación de redes. Moral (2009) destaca la importancia y el protagonismo que está adquiriendo la comunicación en Internet para la interacción social ya que Internet se ha convertido en un medio de comunicación social preferente para muchas personas.

Para Aced et al. (2009) el modelo clásico de comunicación cambió el día en que comenzamos a utilizar Internet activamente. La web 2.0 es una evolución de la tecnología que ha

democratizado la participación social en el ciberespacio y más concretamente, en la comunicación corporativa, asegura Molina (2011) que si los dos grandes padres de esta comunicación, Ivy Lee y Edward L. Bernays, vivieran hoy, serían dos apasionados de la comunicación a través de la web participativa. La comunicación institucional a través de Internet está basada, precisamente, en las conversaciones que se entablan, el conocimiento que se comparte y el reto que representa el nuevo medio y su gestión del tiempo.

La comunicación empresarial por internet cuenta con nuevos stakeholders cada día más apasionados y convencidos de que quieren estar en internet y entablar diálogo con las empresas a través de este medio. Así, según la UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones), a finales de 2014, el número de usuarios/as de Internet en todo el mundo había alcanzado los 3.000 millones. Por otro lado, atendiendo a los datos ofrecidos por la "Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares en España" publicada en 2014 por el Instituto Nacional de Estadística (INE), con datos de 2013 y el Estudio "Perfil sociodemográfico de los internautas" del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI (ONTSI), y se desprende la siguiente información de interés:

- El 69,8% de los hogares dispone de conexión a Internet, casi 11,1 millones de viviendas familiares que tienen acceso a Internet.
- El número de personas de 10 años y más que han accedido a Internet en alguna ocasión asciende a los 28,9 millones.
- El 53,8% de la población española de 16 a 74 años utiliza Internet a diario, más de 18,6 millones de personas.
- 7 de cada 10 internautas han utilizado dispositivos móviles para conectarse a Internet, principalmente el teléfono.
- El 70% de los internautas de los últimos 3 meses ha accedido a Internet fuera de su domicilio o lugar de trabajo utilizando algún dispositivo móvil.

Más allá del papel incuestionable que las tecnologías tienen para el futuro económico y el desarrollo competitivo de los países, estas son modificadores básicos de la sociedad, en su cultura y en sus hábitos, incluso de su manera de ver el mundo. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y el uso de Internet llevan ya décadas realizando esta transformación y a día de hoy, los nuevos stakeholders de las organizaciones, algunos "nativos digitales", ya no entienden la comunicación con las organizaciones sin contar con el entorno digital donde pasan la mayor parte de su tiempo.

2.2.2.1.3.2.1 Cambios en la función de comunicación ante los avances tecnológicos y los nuevos stakeholders

Hoy somos una sociedad más informada, con mejor acceso al conocimiento y con una mayor interacción social. No es fácil vivir en una misma generación revoluciones como la de Internet y la telefonía móvil simultáneamente, cada una con capacidad por sí misma para transformar la sociedad y la economía..

A este respecto, Costa (2001) se refirió hace años a las competencias psicosociales (y no técnicas) que debe tener un director de comunicación (debe ser un estratega y un generalista polivalente experto en semiótica, gestión de empresas o marketing estratégico) antes de la eclosión de la web participativa, pero su visión del director de comunicación tradicional puede encajar a la perfección con el dircom online del siglo XXI. Las herramientas, el soporte técnico que está detrás de este nuevo medio son fundamentales, pero deben quedar en segundo plano para darle valor al contenido (Molina, 2011).

Por otra parte Aced et al. (2009) subrayan que la buena noticia es que Internet democratiza la visibilidad. Hoy en día cualquier empresa o profesional puede adquirir visibilidad en su mercado mediante el uso estratégico de las nuevas tecnologías. Las plataformas y aplicaciones online son herramientas gratuitas y bien implantadas, que nos permiten posicionarnos ante nuestros públicos de interés. Además, la red nos ofrece la posibilidad de segmentar el mercado e identificar exactamente a quién debemos dirigirnos.

La “mala noticia” es que en la sociedad en red ya no somos dueños de la información lo que complica la gestión de la reputación en Internet. Clientes, colaboradores y competidores emiten valoraciones sobre la marca, los servicios y productos que ofrecemos, generando opiniones (buenas y malas) que se difunden a gran velocidad. Directivos y profesionales deben conocer de primera mano estas opiniones para construir su reputación “junto con” (en vez de “frente a”) los públicos de interés.

Según un estudio realizado por IPSOS, (en Celaya y Herrera, 2007).un tercio de los europeos manifiesta tener en cuenta las opiniones publicadas en un blog y haber decidido no hacer una compra tras leer una opinión negativa sobre un determinado producto o servicio. Las conclusiones de este estudio revelan que el 24% de los encuestados considera los blogs como una fuente de información válida, mientras que los canales de televisión solo alcanzan un 17% de credibilidad y las campañas de e-mail-marketing no superan el 14%. La prensa escrita mantiene el nivel de credibilidad más alto entre los consumidores encuestados con un 30%.

En 1999 Rick Levine, Doc Searls y David Weinberger publicaron el “Manifiesto Cluetrain”, un texto formado por 95 tesis que, años después sentaría las bases de la web participativa, llamando la atención sobre la importancia del usuario/a y las nuevas formas de comunicación en Internet. Entender el nuevo papel de los usuarios/as, que pasarán a ser stakeholders de las organizaciones, será una de las claves del éxito.

Por otro lado, estos nuevos stakeholders ya no son un ente anónimo integrado en un “target” uniforme, sino que es un sujeto, individual, libre y tecnológicamente capaz de emitir un juicio. Su recomendación nos hace visibles. Su crítica nos puede hundir. El usuario/a es copartícipe voluntario de nuestra comunicación y actor dinámico en nuestra creación de valor. Ya no tenemos el monopolio de nuestra reputación: nuestra reputación 2.0 es una reputación distribuida, que debemos aprender a conocer y manejar.

Nunca antes en la historia de la humanidad tantas personas habían podido “conversar“, es decir, estar en comunicación de forma sincrónica y asincrónica. Gracias a las herramientas digitales, difundir un mensaje es más rápido y económico que nunca. La información y la opinión se propaga a una velocidad insospechada. Hasta hace poco los elevados costes de difusión de los mensajes no estaban al alcance de cualquiera. Esta “visibilidad democratizada” es posible porque las NT convierten los mercados en conversaciones. En ellas, los medios de comunicación continúan desempeñando un papel importante, pero ya no tienen el monopolio de la difusión de la información. Los medios sociales (social media), en los que el propio usuario/a genera el contenido, son una realidad en auge. Al principio estos medios fueron la web personal, el foro y la comunidad. Hoy en día incluyen además blogs, wikis, podcasts, vídeos en Youtube, miniportales en Myspace, marcadores compartidos...

Nielsen (en Celaya y Herrera, 2007), una de las autoridades más respetadas en el ámbito mundial sobre usabilidad en la web, advertía en 2007, que una minoría de los internautas son creadores originales de contenidos en la web, mientras que la gran mayoría son lectores y consumidores pasivos de los mismos. Hay un porcentaje intermedio que pertenece a una interesante categoría de personas que asume la función de “altavoz” divulgando en sus redes sociales, de aquellos contenidos que consideran más interesantes y originales publicados en Internet.

Arqués (en Celaya y Herrera, 2007), señala que escucharemos más eficazmente a nuestros stakeholders cuando maximicemos las siguientes variables:

- Comprensión: Internet permite que nuestro cliente nos hable; debemos esforzarnos por comprender cuáles son sus expectativas.

- Segmentación: Internet permite afinar la relación con nuestro usuario/a hasta poder llevarla a la individualidad, gracias a la información que tenemos sobre su perfil, necesidades, etc.
- Personalización: el conocimiento de cada usuario/a individual se traducirá en una oferta que se ajuste a sus deseos, podemos ofrecerle un “menú a la carta”.

Las conversaciones que tienen lugar en la Red son un reflejo directo de las conversaciones que tienen lugar en la vida real. A través de la escucha permanente de las conversaciones que tienen lugar en la Red, el departamento de comunicación de una empresa puede aportar información muy válida para la toma de decisiones.

Poco a poco, las entidades españolas van viendo cómo los nuevos medios de comunicación digitales se están convirtiendo de forma imparable en uno de los principales canales de comunicación con sus públicos de interés frente a los medios tradicionales. Para estas empresas tiene mucho valor poder estar al tanto de las conversaciones que tienen lugar en los medios digitales, ya que les permite conocer de primera mano las experiencias, opiniones e impresiones de los grupos implicados en el funcionamiento de la organización.

2.2.2.1.3.2.2 Características de la comunicación en Internet

La transformación que han sufrido los modelos de comunicación corporativa, vienen determinados por la evolución del proceso comunicativo y de todos los agentes que en él intervienen.

Orihuela (2002, 2003) propone un nuevo paradigma de eComunicación basado en diez principios que, según el autor, no deben sustituir al modelo tradicional de comunicación, sino coexistir con él. Así, las transformaciones sufridas por la comunicación en la web se basan en los siguientes cambios:

1. De audiencia a usuario/a: el enfoque de la comunicación en la web está centrado en el usuario/a. Un usuario/a que tiene la capacidad de elegir, decidir, buscar, definir, configurar, comentar...y sobre todo, de escribir, hablar y filmar.
2. De medio a contenido: hoy en día la difusión masiva de información no es el negocio, ya que la convergencia de soportes ha propiciado que el negocio esté en el contenido, en dar cabida a los contenidos a través de soportes multiplataforma.
3. De soporte/formato a multimedia: la red es un nuevo medio de comunicación capaz de integrar múltiples formatos informativos (vídeos, fotografías, texto) en un mismo soporte.

4. De periodicidad a tiempo real: la información deja de tener un ciclo de vida constante e inamovible para pasar al “continuo directo”, es decir, la información puede ser emitida en cualquier momento de forma continua.
5. De la escasez a la abundancia: desaparecen los límites en cuanto a la cantidad de información que una organización puede ofrecer. Las limitaciones tradicionales (determinados segundos en radio o televisión, un número de páginas en un periódico o en un folleto) dejan paso a la información sin límite gracias a los nuevos soportes electrónicos.
6. De la intermediación a la desintermediación: la web, por una parte, permite el acceso del público directamente a las fuentes de información sin que haya mediación alguna de los comunicadores profesionales; y por otra parte permite el acceso universal a un sistema mundial de publicación que funciona, igualmente, al margen de los editores de los medios tradicionales. Los distintos públicos pueden recurrir directamente a las fuentes de información sin necesidad de que esta esté mediada por ningún medio ni ningún comunicador.
7. De la distribución al acceso: surge un modelo multipunto-multipunto, multidireccional y simétrico, en el cual los usuarios pueden comunicarse tanto con la organización como entre ellos.
8. De la unidireccionalidad a la interactividad: El papel de emisor y receptor se intercambia entre la organización y el usuario de forma constante, ya que existe un soporte que canaliza dicha comunicación de forma inmediata. La interactividad cristaliza el feedback de una forma más dinámica, inmediata y global.
9. De lineal a hipertexto: La desarticulación del texto, su fragmentación y la posibilidad de enlazarlo con cualquier otro texto disponible en la Red, desvanece el paradigma de la escritura y la comunicación en una única dirección.
10. De la información al conocimiento: El análisis profesional de la información y su transformación en conocimiento se convierte en el nuevo vector de la actividad mediática.

Martí (2004) explica aquellas características del medio que han propiciado el protagonismo del usuario en la producción y distribución de sus propios contenidos. Según el autor, las características del medio son:

- Interactividad: supone una gestión más eficiente del tiempo de los usuarios y de los recursos de la web. Posteriormente se estudiará la interactividad y su influencia para la marca pero el autor apunta a este parámetro como una herramienta principal gracias a la cual interactuar con la marca de forma positiva.
- Omnipresencia: cualquier empresa o marca están al servicio de sus usuarios 24h al día en todo el planeta. Esta característica exige también un tipo de respuesta adecuada y ajustada a la realidad de la organización.

- Ubicuidad: el acceso a Internet se puede realizar desde cualquier punto del planeta y a través de múltiples dispositivos.
- Personalización: Internet permite hacer campañas de comunicación masivas totalmente personalizadas a un coste razonable.

Todas ellas suponen un reto para la comunicación corporativa, su estudio y comprensión facilitará la aplicación de nuevas acciones de comunicación que repercutan en los objetivos de comunicación de la organización y contribuyan a conseguir sus objetivos corporativos.

2.2.2.1.3.2.3 Ventajas de Internet para la comunicación corporativa

En primer lugar, la red presenta una serie de beneficios sobre la comunicación corporativa tradicional, así Pérez (2009) plantea en el cuadro 2.13 las ventajas de Internet frente a los medios de comunicación tradicionales:

Cuadro 2.13: Ventajas de Internet frente a los MM.CC. tradicionales.

Permite una comunicación muy rápida con nuestros interlocutores.	Los donantes y los usuarios/as, por ejemplo, pueden plantear preguntas que pueden ser respondidas con mayor agilidad que con la tradicional correspondencia postal. Incluso se puede tener la clásica sección de “Preguntas y respuestas” que puede ahorrar tener que atender muchas consultas típicas. Además de informarse, pueden efectuar transacciones económicas o de otra índole.
Acorta el “ciclo de venta”	Internet es a la vez un medio de información y de transacción. El usuario/a puede conocer con mucho detalle las características del producto, del servicio o de la causa, y adquirirlo y unirse a la organización de inmediato y sin cambiar de canal de comunicación.
Permite actualizar la información de forma económica y casi inmediata	Los cambios que pueden producirse, como pueden ser el agotamiento de existencias de una publicación o las novedades en la marcha de un determinado proyecto, pueden comunicarse sin tener que reeditar catálogos u otro material impreso, y con solo dedicar unos minutos y unas pocas horas de trabajo.

<p>Funciona 365 días al año y 24 horas al día</p>	<p>Los servicios que se pretan a través de Internet están permanentemente disponibles en la medida en que no dependan de personas que tengan que atenderlos. La captación de donantes y otros colaboradores se optimiza, ya que no hay barreras a la comunicación debidas a horarios o vacaciones, etc.</p>
<p>Favorece el conocimiento de las necesidades de los usuarios/as</p>	<p>La interactividad del medio propicia el conocimiento de las preferencias u opiniones de nuestros interlocutores. Podemos publicar encuestas, recoger sus opiniones en foros, realizar votaciones de la información publicada, etc.</p>
<p>Reduce los costes</p>	<p>En general, Internet es un medio de comunicación más barato que los tradicionales. Los costes de distribución electrónica son mucho más económicos que los de distribución postal. Y la producción de material en formato digital es comúnmente menos costosa que la producción impresa.</p>
<p>Facilita la evaluación de su eficacia</p>	<p>Cuando distribuimos folletos o informes, o cuando publicamos anuncios o artículos por los medios tradicionales, no sabemos muchas veces si los destinatarios reparan en ellos, los leen y les interesan. Solo cuando empleamos técnicas de marketing directo podemos evaluar en cierta medida el impacto sobre el público objetivo. En Internet es mucho más fácil saber a cuánta gente ha llegado nuestra información, si ha accedido a su contenido y qué le ha parecido.</p>
<p>Internet llama la atención de los medios de comunicación</p>	<p>Con independencia de que la información que la organización quiera transmitir sea más o menos noticiable, las que tienen qe ver con el uso de Internet favorecen la atención de los medios de comunicación, ya que al ser un nuevo medio muchas veces la información se presenta en un formato original que favorece la cobertura de los medios al margen de sus contenidos. Véase, por ejemplo, la cobertura mediática obtenida por sendos cibermaratonés</p>

	para captar padrinos organizados a finales de 2005 por la Fundación Vicente Ferrer y la Fundación Intervida.
Ofrece una imagen de modernidad	La organización y su mensaje de siempre adquieren una imagen de mayor actualidad por el mero hecho de utilizar ese canal. Y esta se potenciará aún más si usa Internet de forma creativa y con las funcionalidades que se han puesto en marcha más recientemente (blogs, podcasts, vídeos digitalizados, seminarios web, etc.). esto es muy importante si la organización quiere atraer a usuarios/as o colaboradores/as de determinado perfil (jóvenes, estudiantes universitarios/as, profesionales cualificados de mediana edad, intelectuales, etc.).
Es multimedia	Integra todos los medios en uno al combinar texto, audio, imágenes estáticas o en movimiento, animaciones. Reúne las ventajas de todas estas formas de expresión. Su combinación adecuada puede resultar más impactante y productiva que su uso separado.
No tiene fronteras	Integra cualquier usuario/a, no importa dónde esté, puede acceder a la información. La única barrera es el idioma.

Fuente: Pérez (2009)

Con los medios de comunicación tradicionales, el flujo de información cubría un camino bidireccional entre emisor/a y receptor/a que se dilataba en el tiempo y que no aseguraba el retorno de la información. Por el contrario, los *social media* ofrecen para las instituciones del Tercer Sector amplias ventajas que conviene tener en cuenta (Molina, 2011):

- Aseguran un retorno inmediato y ofrecen un diagnóstico certero. Conocemos a nuestros stakeholders.
- Dan voz a quienes no la tienen. Cuentan con la oportunidad de ser escuchados.
- Son relativamente baratas, algunas gratuitas. El único precio, la mayoría de las veces, es el tiempo.
- Si la moneda de cambio en los social media es el tiempo, su uso transmite el intangible de la lógica dedicación, del interés.

- El abanico de plataformas, la actualización de herramientas, sustitución de unas por otras más recientes y adecuadas transmite intangibles de modernidad.
- En Internet casi todo se puede medir y cuantificar. Las ONG, sujetas a la rendición de cuentas encuentran en los social media herramientas fiables para calibrar el retorno de la inversión y calibrarlo.

Gracias a las nuevas tecnologías cualquier empresa o profesional puede hacerse visible en su mercado y posicionarse según su interés, así como realizar una gestión de su reputación digital. Para elegir el formato más adecuado, primero es necesario saber qué se desea conseguir, conocer las plataformas existentes, así como sus ventajas e inconvenientes. El lanzamiento de cualquiera de estas herramientas debe ser meditado y coherente con la estrategia general de la empresa.

La web corporativa supone una excelente plataforma para construir relaciones auténticas con los clientes, actuales y potenciales (Christodoulides y De Chernatony, 2004). Esrock y Leichty (2000) afirman que el hecho de disponer de una página web debe ser entendido como un acto intencionado de comunicación de las empresas con sus públicos. Sin embargo, no es suficiente con disponer de una página web en la que mostrar los productos o servicios, sino que es necesario integrar la página web en la estrategia de comunicación y hacer un correcto uso de las posibilidades que brinda, lo que implica cuidarla y hacerla usable para el usuario.

Estas características y elementos diferenciales de Internet se convierten en ventajas para las entidades cuando están integradas en una estrategia de comunicación que asume dichas imposiciones del medio y que las alinea con sus objetivos finales en la web. No deben afectar, por tanto, a la identidad de la organización, que debe ser la misma online y offline, pero sí afectan a la configuración de la imagen de marca y la reputación, puesto que imprimen unas características a la comunicación y tienen lugar en un contexto que han de ser tenidas en cuenta a la hora de elaborar los mensajes. De la misma forma, influyen en lo que el usuario espera encontrar en el medio, en la experiencia que tenga en Internet con la marca.

Ser digital no es una opción, es una necesidad e implica un cambio de mentalidad, una nueva forma de hacer las cosas. Supone aceptar el pensar y actuar en digital. Quien no está en Internet, no existe. Este nuevo entorno de comunicación, como sucede en todo cambio estructural, ofrece oportunidades y plantea retos. En este sentido, Internet es mucho más que una tecnología: es un medio de comunicación, de interacción y de organización social. Además, es un canal de comunicación corporativa de una fuerza abrumadora y es un lugar de

encuentro con la mayoría de stakeholders de las organizaciones.

2.2.2.1.4 La gestión de activos intangibles por medio de la comunicación

Existen numerosas evidencias empíricas que demuestran que los recursos intangibles de las empresas – la marca, la reputación corporativa, el capital intelectual o la responsabilidad corporativa – son una de sus principales fuentes de valor. Como señala Villafaña (2012), la razón que explica este hecho hay que buscarla en los procesos de indiferenciación de la oferta comercial provocados por la saturación de los mercados de bienes y servicios. Hoy en día lo funcional, lo que el marketing clásico consideraba estratégico, tiene cada vez menor poder diferenciador. Por el contrario, lo emocional, resulta cada vez más decisivo a la hora de explicar los procesos electivos de todos los stakeholders de las empresas.

Carrillo y Nuño (2010) definen los activos intangibles como aquellos elementos no materializables que forman parte de la gestión estratégica de la empresa. La comunicación, en estos casos, aparece más necesaria desde un enfoque global e integrador, porque debe conseguir comunicar valores, historia, calidad, emociones, etc. Siempre desde una imagen de marca que será la única, la de la organización en su conjunto, una imagen corporativa global (Morales, 2007).

Los intangibles empresariales son factores que funcionan en el entorno competitivo actual, y la comunicación corporativa es la disciplina estratégica idónea para su gestión (González y Monleón, 2013). Estos autores exponen que los activos intangibles y los recursos intangibles cuando son gestionados desde la comunicación corporativa generan valor y se constituyen en verdaderos regentes y condicionantes de las dinámicas de las organizaciones y el resto de agentes de su entorno.

En este sentido, Pérez (2008) propone un modelo ideal de integración de los intangibles en el proceso de gestión de la comunicación, que supone el paso de una gestión instrumental y promocional de la comunicación corporativa, donde los activos intangibles son un área desvinculada de la comunicación corporativa, a un modelo directivo de gestión de la comunicación donde "la comunicación es la madre de todos los intangibles" y por primera vez tendrá que gestionar y abarcar dichos recursos intangibles. Por tanto, la dirección de comunicación corporativa debe decidir estratégicamente qué intangibles gestiona, y a partir de aquí influir mediante la propia comunicación corporativa, y su papel integrador, en los mismos.

Panadero y Tena (2009) consideran que el enfoque estratégico de la comunicación corporativa reside en su relación con la dirección de las empresas y los recursos intangibles. Álvarez (2010) también concluye que, como los intangibles influyen en la cadena de valor, deben formar parte de la toma de decisiones y tenerse en consideración en la estrategia general de la empresa. Así también lo afirman Kaplan y Norton (2004) al advertir que, como la mayor parte del valor de una empresa reside en su activo intangible, los intangibles son una cuestión estratégica.

Los principales activos intangibles gestionables, en parte, por la comunicación son: la imagen corporativa, que ha evolucionado cada vez más hacia el concepto de reputación; la reputación corporativa, que está a su vez directamente implicada con la marca; la marca, que aparece en este entorno desvinculada del marketing. Por otra parte, La responsabilidad social corporativa completa la dimensión más social de la reputación corporativa, trabaja desde dentro hacia fuera de la organización, y es mucho más que la eficacia de una empresa para cumplir las normas legales. Se trata de un conjunto de acciones de respeto al entorno interno y externo que revalorizarán el capital imagen y la reputación de la empresa, y que dotarán a la experiencia de marca que viven los stakeholders, de una dimensión más profunda, que repercutirá positivamente en la aceptación de la experiencia y en la repetición de la misma (Carrillo y Tato 2014).

Hemos abordado en páginas anteriores la gestión de la RSC, la gestión de la imagen, la reputación y la marca, de las que, como se ha destacado, parte de esa gestión corresponden al departamento de comunicación. Para gestionar esos activos, se hace necesario elaborar un plan de actuación para cada uno de ellos, en los que trazar las directrices, objetivos, actuaciones, así como la forma de medir su impacto. Estos planes de actuación para la imagen, la reputación, la RSC y la marca serán el documento operativo con el que trabajarán todos los miembros de la organización.

2.2.2.2 Ubicación del Gabinete de comunicación dentro de la organización

Mut (2006) visualiza el afianzamiento sobre el lugar conceptual del departamento de comunicación destacando la aparición de una nueva Dirección de Comunicación influida por las nuevas tendencias en la gestión de los valores intangibles de la empresa, donde la Dirección de comunicación se sitúa en un lugar simbólico entre la empresa y la sociedad, rellenándolo, dándole solidez y mirando hacia ambos lados para velar por el beneficio de ambas, empresa y sociedad.

Preciado (2014:35), sostiene que en las empresas, las áreas de comunicación tienden a depender de la Presidencia, la Dirección General, la Gerencia General o la Gerencia, y cada vez son menos los casos en los que reportan al área Comercial y de Ventas, la Secretaría General o Recursos Humanos. “Depender de los cargos más altos y formar parte del grupo directivo les ha permitido actuar como asesores, situación que fortalece el carácter más estratégico de la función y del área porque participan en el diseño de estrategias corporativas y aportan a ellas desde su especialidad”, concluye.

Por lo tanto, lo idóneo es que el departamento se ubique junto a la dirección, y no una ubicación no solo abstracta (en el sentido figurado de proximidad), sino también espacial (físicamente). Para poder mantener un contacto continuado y una comunicación fluida, resulta imprescindible que esta cercanía a la dirección sea también física.

Ante las responsabilidades del dircom, “la ubicación del mismo en el organigrama tiene que situarse lateralmente en la pirámide de la cúspide organizativa, con libertad de acción y junto a los máximos responsables (presidente, director general, etc.), con rango de director, de quienes no raras veces será portavoz. Y muy cerca, formando equipo con el área de Recursos Humanos y Marketing” (Freixa, 2005:130).

Aguirre (2011: 14) insiste en la necesidad de que el dircom esté alineado con los objetivos generales de la organización, por lo que reclama que “si queremos que asesore adecuadamente, es necesario que asista al comité de dirección”.

Cabe insistir en que el departamento de comunicación no se debe limitar a relacionarse con la dirección, sino también con todos los departamentos existentes, ya que ha de conocer bien la realidad, necesidades y deficiencias de su organización, de lo que ha de informar (tanto interna como externamente). A esta relación con el resto de departamentos se refiere, por ejemplo, Martín (1998) al calificar de “importante” el contacto interdepartamental, entre el departamento y otras secciones de la organización. Solo con ese contacto continuado el departamento podrá conseguir la información suficiente que le permita, a su vez, difundir entre los públicos internos y externos aquellos datos que se considere oportunos para dar a conocer la gestión de la organización que representa y sus tendencias.

En este sentido, la relación con los distintos departamentos será, además, en condiciones de igualdad. También para Aced (2010) el departamento de comunicación debería depender directamente de la dirección de la empresa, como cualquier otro departamento estratégico de la organización, pero lo más importante es que la alta dirección de la compañía entienda la

importancia de la comunicación y la vea como un valor estratégico, sin el compromiso y la complicidad de los altos cargos, de nada sirve que el departamento esté bien ubicado en el organigrama de la empresa.

Según recoge Almansa (2004), un departamento de comunicación debe estar en contacto con el resto de departamentos de la organización y, muy especialmente, con la alta dirección para poder ejercer debidamente sus funciones. Por ello, lo ideal es que en el organigrama de la empresa o institución queden reflejadas estas necesidades del departamento de acceso directo a la dirección general y de contacto con todos los departamentos.

Costa Solà-Segalés (2001) aboga además por que el departamento sea un órgano además independiente, para que su trabajo se pueda realizar desde la distancia suficiente que permita comprender las situaciones y actuaciones posibles con mayores dosis de realismo (que consiga ver las cosas desde cierta perspectiva y no esté tan inmerso en la organización como para cegarse por esa inmersión). Para el autor, las claves de los departamentos de comunicación como órganos estratégicos de gestión en el seno de las organizaciones son que sean independientes, con acceso directo a la dirección general y relacionados con todos los demás departamentos en condiciones de igualdad.

Todos estos autores coinciden en la necesidad de que el departamento de comunicación esté unido a la alta dirección de la organización, en contacto directo con el resto de departamentos así como ser el enlace con los stakeholders.

2.2.2.3 Estructura del departamento de comunicación

Para diseñar la estructura de una organización se parte de la división del trabajo que implica conocer y separar las distintas actividades y labores parciales del sistema en su conjunto, con el fin, a posteriori, de agruparlas por partes, en unidades o departamentos, con un orden y un sentido que permita crear un esqueleto organizativo, que refleje el perfil o especialización de la organización empresarial.

Como reflejábamos al inicio del apartado sobre la definición de los departamentos de comunicación, Almansa (2004) establece una definición integradora de los mismos y considera que el departamento es un órgano, una estructura organizada, con dependencia directa de la alta dirección, que coordina y cohesiona todas las acciones de comunicación (internas y externas) para crear, mantener o mejorar la imagen de la organización ante todos sus públicos.

Es una estructura organizada porque tiene establecidas unas formas de actuación y de relación. Es muy importante su dependencia de la alta dirección para poder realizar su trabajo de forma adecuada, para tener acceso directo a los órganos de decisión (forma parte de estos órganos de decisión).

Advierten Álvarez y Caballero (1997) que no existen reglas de oro para definir la estructura de los equipos de comunicación. Estos deben adecuarse al tamaño y estructura de la propia organización". Teniendo esto en cuenta, de lo que sí podemos hablar es de unas líneas, unas estructuras u organigramas básicos que permitan un adecuado funcionamiento.

Esta ausencia de modelos únicos también se puso de manifiesto ya en el informe El estado de la publicidad y el corporate en España, correspondiente a 1998. El informe revela que resulta imposible recoger un estándar de organización del departamento de comunicación. Asimismo, se recoge que la denominación de las áreas es variada y difícil de interpretar. Se habla de relaciones públicas institucionales, comunicación corporativa, marketing corporativo, dirección de relaciones públicas e imagen, etc. Divididas en áreas y subáreas, sin poder estimar el grado de similitud real entre ellas (Reyes, 1998).

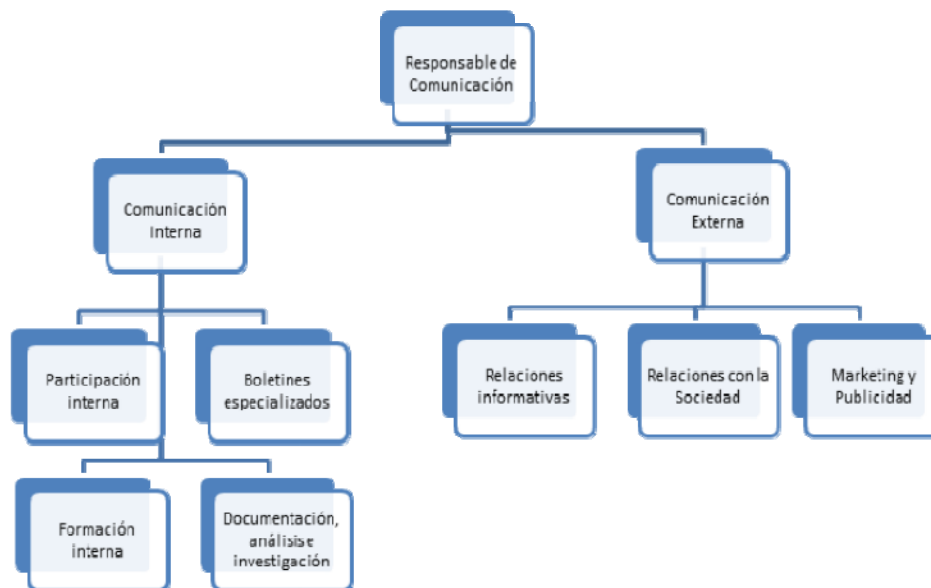
Apunta Morales (2007) que existe una tendencia cada vez más generalizada, sobre todo entre las grandes compañías, de estructurar sus comunicaciones teniendo en cuenta esa visión de globalidad y coherencia. No obstante, es cierto que no existen soluciones universales para estructurar la comunicación, sobre todo porque cada organización desarrolla un modelo en función de sus necesidades.

Desde el departamento de comunicación se han de coordinar todas las acciones de comunicación para que haya coherencia entre unas y otras. Resulta imprescindible la unidad porque, de lo contrario, se crearía confusión (al lanzarse mensajes dispersos). Todo ello para transmitir una buena imagen a todos los públicos, tanto a los internos como a los externos. La única manera de conseguir el reconocimiento de estos (los públicos), es manteniendo una comunicación fluida y acorde con cada uno de ellos.

Según la literatura al respecto, cabe hablar de ciertos modelos de autores propuestos a lo largo del tiempo y que han ido evolucionando hasta la actualidad. Así, Ramírez (1995) (Cuadro 2.14) se refería a dos grandes áreas que deben trabajar de forma conjunta (cohesión interna): interna y externa. Así, considera conveniente que un departamento de comunicación cuente con la siguiente estructura:

- Al frente del departamento debe estar el responsable de comunicación, que debe ser el encargado de centralizar la comunicación y de garantizar que exista coordinación entre los responsables de comunicación interna y comunicación externa. Se trata de una figura englobada en la alta dirección de la organización a la que pertenezca, con capacidad decisoria, como cualquier otro miembro directivo.
- Por debajo del director, en igualdad de condiciones, los responsables de comunicación interna y externa. El director del departamento y los responsables de comunicación interna y externa forman lo que Ramírez (1995:55) denomina "troika", que deberán tener reuniones diarias.
- El responsable de comunicación interna será quién coordine la participación interna, las relaciones entre los distintos departamentos, la formación, los boletines, el análisis interno, documentación (actas, circulares), etc.
- El responsable de comunicación externa coordina, además de las relaciones informativas con los medios de comunicación, las relaciones con la sociedad, el marketing y la publicidad.

Cuadro 2.14: Estructura de departamento de comunicación propuesto por Ramírez (1995).



Fuente: (Ramírez, 1995)

Álvarez y Caballero (1997:99-102) también se refieren a dos direcciones sobre las que actúa el departamento de comunicación: interna y externa (Cuadro 2.15). Sin embargo, cuando los autores se refieren a la estructura, entienden que de la dirección de comunicación deben depender las relaciones informativas, la publicidad, las relaciones internas y las relaciones institucionales. Es decir, distinguen tres subáreas de comunicación externa: las relaciones

informativas, las relaciones institucionales y la publicidad. A su vez, todas las subáreas están interrelacionadas.

Cuadro 2.15: Estructura del departamento de comunicación propuesta por Álvarez y Caballero (1997).



Fuente: Álvarez y Caballero (1997)

Cárdenas (2000) (Cuadro 2.16), por su parte, diferencia tres áreas de actuación dentro de un departamento de comunicación. Mantiene, eso sí, que al frente del mismo estará el director de comunicación, que deberá coordinar esas tres áreas de gestión. Los tres ámbitos son publicidad institucional (si de una institución se tratara), relaciones públicas y relaciones con los medios.

Cuadro 2.16: Estructura de departamento de comunicación según Cárdenas (2000).



Fuente: Elaboración propia a partir de Cárdenas (2000)

Indica que el objetivo del área de publicidad sería planificar, desarrollar y controlar la publicidad, estableciendo normas básicas. El área de relaciones públicas se ocuparía de la planificación, desarrollo y control del esfuerzo realizado para que la organización, sus profesionales y su público coincidan en sus expectativas, así como coordinar labores protocolarias. El área de relaciones con los medios tendría como objetivo principal mantener

permanentemente una presencia amplia y suficiente en los medios de comunicación y atender de forma adecuada sus demandas informativas.

La estructura de Cárdenas es más tradicional y no separa, como otros autores, la comunicación interna de la externa. Bien es cierto que publicidad y relaciones con los medios forman parte fundamental de la comunicación externa, aunque lo que la autora denomina área de relaciones públicas contempla acciones tanto de comunicación externa como de interna. El problema que puede surgir de esta situación es que el profesional responsable del área, al tener que priorizar, conceda mayor importancia a la comunicación externa, en detrimento de la interna.

Westphalen y Piñuel (1993: 579) aconsejan una organización flexible “a fin de que cada cual pueda movilizarse sin importar el cambio de actividad en caso de apuros, o cuando la actualidad lo imponga”. Puesto que el trabajo del departamento debe estar perfectamente coordinado y debe estar interrelacionado, también se debe tener en cuenta, como señalan estos autores, que exista la suficiente flexibilidad como para que otra persona se pueda ocupar del trabajo cotidiano de un compañero, en el supuesto de que este no pueda desempeñar su labor habitual.

Para reflejar las actividades del departamento de comunicación, resulta muy clarificante la estructura organizativa propuesta por la Asociación de Directores de comunicación de España (Dircom, 2002) (Cuadro 2.17).

Cuadro 2.17: Estructura de departamento de comunicación Organización de los puestos de comunicación (Dircom, 2002).



Fuente: Elaboración propia a partir de Organización de los puestos de comunicación (Dircom, 2002).

- Comunicación de marketing. Define la política de comunicación de marketing y diseña las estrategias adecuadas de acuerdo con la política global de imagen y de comunicación de la empresa. Orientada hacia los públicos externos de la organización.
- Comunicación institucional. Define la política de comunicación institucional y diseña las estrategias adecuadas de acuerdo con la política global de comunicación de la empresa. Orientada hacia el público externos de la organización. Gestiona los intangibles: la identidad, la imagen, la marca, la cultura y la reputación.
- Comunicación interna. Define la política de comunicación interna y diseña las estrategias adecuadas de acuerdo con la política global de imagen y comunicación de la empresa. Orientada hacia los miembros de la organización, tiene como objetivos implicarles en el desarrollo de su visión estratégica, proyectar una imagen positiva y favorecer la adecuación a los cambios de entorno.
- Relaciones con los medios. Gestiona las relaciones con los medios de comunicación. Sus funciones son captar información para facilitarla a la alta dirección y para suministrar la materia informativa a los medios, además de elaborar y difundir la información a través de los soportes informativos.

Aún teniendo en cuenta las diferentes aportaciones y su acercamiento a la idea de un departamento de comunicación integrado, lamenta Matilla (2012) que en la actualidad el director de comunicación posee un profesiograma impreciso, que más veces de las deseadas, tiene un carácter funcional restrictivo y excesivamente instrumental (táctico) que imposibilita su consolidación definitiva.

Aunque la importancia de los activos intangibles ha ido creciendo en los últimos años a un ritmo vertiginoso, no siempre tuvieron la misma representatividad. Sobre todo, la marca y la imagen corporativa han dejado de estar sometidos exclusivamente al departamento de marketing, para pasar a ser objeto de trabajo de la dirección de imagen y comunicación de las empresas (Carrillo y Tato, 2014).

Hay que advertir que aunque se pueden gestionar los activos intangibles por medio de la comunicación, esta no es la única manera de hacerlo, ya que los intangibles presentan también dimensiones más rígidas y dependientes de otras decisiones corporativas, no solo de las comunicativas. La comunicación permite gestionar, solo en parte, los activos intangibles. Es el caso de la imagen y la reputación, intangibles que no se limitan únicamente a la labor del departamento de comunicación, sino que emanan del conjunto de la organización, aunque se gestione en parte desde la dirección de comunicación alineando sus estrategias con las del resto de la organización.

En este sentido, el departamento de comunicación puede, bien gestionar la comunicación de los activos intangibles únicamente (acciones de comunicación pero dirigidas a conseguir imagen o a comunicar la reputación, por ejemplo), o puede ocuparse de la gestión de los intangibles (incluyendo la planificación de programas y documentos de gestión de la marca, la imagen, la reputación, etc.).

Este panorama nos lleva inevitablemente a desechar los modelos de la comunicación organizativa tradicionales y nos presenta una nueva forma de gestión de la comunicación integral más aglutinadora de todos los elementos de la organización (Carrillo y Tato, 2005).

Esta integración solo es posible si en la organización se da una cierta transversalidad organizacional, que significa que todos los departamentos de la compañía poseen y asumen su parte alícuota de responsabilidad en la salvaguarda y optimización de la reputación corporativa (Villafañe 2012) y de los demás activos intangibles.

Pérez (2008) propone un modelo ideal de integración de los intangibles en el proceso de gestión de la comunicación que supone un modelo directivo de gestión de la comunicación donde la comunicación es la madre de los intangible" y tendrá que gestionar y abarcar dichos recursos intangibles. Por tanto, la dirección de comunicación corporativa debe decidir estratégicamente qué intangibles gestiona, y a partir de aquí influir mediante la propia comunicación corporativa, y su papel integrador, en los mismos.

2.2.2.4 Dirección del departamento de comunicación

Merece la pena hacer una recopilación y repaso de las definiciones que se ha dado de esta profesión a lo largo del tiempo, que ha ido evolucionando a la par que lo han hecho sus funciones. Para Mut (2006), el Director de Comunicación que se presenta, ya no es un técnico ni un especialista encargado únicamente de la coordinación de los mensajes, sino un estratega. Esta aportación tiene el mérito de ubicarlo en la lógica empresarial, en el ámbito cotidiano donde tendrá que actuar con el colectivo interno del que forma parte, como puente entre los distintos públicos de la organización, y como táctico de la estrategia de comunicación.

En los noventa Westphalen y Piñuel (1993:822-823) ofrecían una amplia definición de la figura del director de comunicación o dircom. Se refieren a él como "responsable encargado de la comunicación publicitaria y de la no publicitaria". Asigna al director de comunicación las tareas de relaciones con la prensa, y asume total o parcialmente las responsabilidades de comunicación institucional, comunicación interna, comunicación financiera, comunicación

visual y audiovisual, ediciones, estudios y proyectos de comunicación, relaciones públicas, organización de acontecimientos y manifestaciones externas de la empresa, incluía la publicidad y los servicios externos. También la portavocía de la empresa ante sus diferentes públicos, internos y externos. En cuanto a la ubicación, estos autores lo sitúan en unas empresas, integrado en el departamento de marketing y en otras, directamente vinculado a la dirección general o a su presidencia.

Posteriormente, Álvarez y Caballero (1997) lo comparaban en los noventa con el director de orquesta que coordina a todos los músicos para interpretar una misma pieza musical. En el caso del dircom lo que se coordinan son las acciones encaminadas a crear, mantener y mejorar la imagen positiva de la organización para la que se trabaja ante la opinión pública. Hoy en día, las nuevas tendencias apuntan a entender la dirección de comunicación como una banda de *jazz*, donde ningún sonido sobresale en beneficio de conseguir una *gestalt* corporativa que va más allá de la mera coordinación de sus partes (Villafañe, 2013).

En la actualidad se trabaja la comunicación en su globalidad, se trata de un objetivo mucho más amplio que los comerciales o informativos del pasado, cuando hablábamos de gabinetes de prensa. Expresa Costa (2009) que la figura del director de comunicación o dircom se introdujo en Europa a mediados de la década de los noventa del pasado siglo XX, y aunque al principio sus funciones fueron incorrectamente interpretadas, actualmente se le identifica como “estratega y gestor” de los valores intangibles de su empresa o institución.

Sin embargo, con los mercados cada vez más interconectados y en conversación global y constante, la tarea del dircom se transforma. Además, con la llegada de Internet se convierte en la llave para compartir conocimiento, ideas o información corporativa, con lo que los profesionales de este ámbito deben estar atentos a los cambios que están surgiendo (Alfonso y de Valbuena Miguel, 2006). Para autores como Ritter (2009), la capacidad de crear un diálogo continuo con sus públicos será un elemento determinante.

La imprecisión del profesiograma del dircom y su, en ocasiones, carácter funcional restrictivo y excesivamente instrumental (táctico), en detrimento de una orientación plenamente estratégica, constituyen las preocupaciones fundamentales del colectivo que sustenta esta corriente integradora de la comunicación, tanto desde la perspectiva profesional, como de la académica (Villafañe, 2002; Mut, 2006; Matilla, 2010; Mut, 2010).

De dicha preocupación por el contenido estratégico de las funciones de los dircom españoles dan buena cuenta documental de los principales estudios llevados a cabo sobre la comunicación, en el estado español, en los últimos años.

Mut (2012) vuelve a hacer hincapié sobre el desafío conceptual que afronta la figura del profesional dircom, quien se encuentra ante un importante momento de cambio en el que su papel adquiere aún más importancia en la estrategia de la organización. Define la autora al dircom como el encargado de guardar la reputación de la empresa y como el encargado de velar por la confianza de los públicos de interés. Por este motivo, está incluyendo entre sus funciones a la gestión de intangibles también.

El European Communication Monitor (ECM) 2010 centra el rol estratégico que los profesionales dircom desempeñan dentro de las organizaciones. El estudio distingue dos modos de relacionarse con la estrategia corporativa y fomentar los objetivos del negocio: a) “comunicadores” que apoyan los objetivos corporativos resolviendo problemas que se derivan de las estrategias funcionales o del negocio con actividades de comunicación y b) “facilitadores” que ayudan a definir los objetivos corporativos añadiendo las dimensiones comunicativas a la formulación de estrategias.

Según el mismo informe European Communication Monitor (ECM) pero de 2013, los profesionales de la comunicación en Europa continúan aumentando su influencia dentro de las organizaciones. Así, el 77,9% tienen una influencia consultora, es decir, que sus consejos son tomados muy en serio por los Directores de las organizaciones y un 76.9% afirman tener una influencia ejecutiva, que significa que son invitados a formar parte de las reuniones de nivel senior, donde se planifica la estrategia organizacional.

2.2.2.4.1 Perfil profesional del director/a de comunicación

La figura del director/a de comunicación es reciente en el mundo empresarial, señala Mut (2012) y es por esta razón de juventud que adolece de un claro entendimiento en la mayoría de las empresas sobre cuál es su misión y, por tanto, de qué disciplina científica debe provenir este profesional.

Costa (2009) hace una recopilación de las actitudes y aptitudes, además de la formación profesional que caracterizan a un dircom. Lo explica con términos un tanto ideales, a sabiendas de que no todas las aptitudes se encarnan en una sola persona. Lo primero es su carácter abierto a lo nuevo y curioso hacia lo que sucede en su entorno. Es importante su instinto por olfatear las oportunidades y su facilidad por comunicar y relacionarse. Su personalidad es al mismo tiempo

rigurosa y creativa, analítica e intuitiva. Posee condiciones de liderazgo y tiene visión global y estratégica.

Continúa que el dircom tiene una visión general y sistémica de los fenómenos y los procesos, debe saber ubicarlos en su contexto y organizar y jerarquizar creativamente sus conocimientos. Tiene capacidad de relacionarse y motivar a los demás, más por empatía que por una actitud de autoridad. Es una persona diplomática para asumir gestiones delicadas y conseguir convencer. Está dispuesta a escuchar y aceptar las ideas de los demás, pero cuando está convencida de algo es resolutiva y anticipativa. Sabe implicar con argumentos a quienes han de apoyarle o seguirle.

En cuanto a la formación, para Costa (2009) esas aptitudes y actitudes deben ser apoyadas por el propio dircom orientando su formación profesional en tres direcciones:

- La formación académica específica, que se basa en la ciencia de la comunicación o de la información.
- La formación empresarial adaptada a sus responsabilidades relativas al management (dirección). Economía. Investigación creativa y medición de gestión comunicativa. Conocimientos básicos de los medios y el marketing. Habilidades en el manejo de las TIC.
- La actitud autodidacta y abierta, que debe estar presente constantemente. El dircom aprende de los demás y del entorno.
- Los conocimientos instrumentales y técnicos, como idiomas, informática, etc. son complementos indispensables de la tarea del dircom.

Aced (2010) se alinea con lo anteriormente dicho y señala que desde hace años la formación continua a lo largo de la vida es una obligación para mantenerse al día de las nuevas tendencias, pero nunca antes la actualización de conocimientos había sido tan relevante como ahora, de forma especial en el sector de la comunicación.

Continúa Aced (Cuadro 2.18) que, los profesionales que se dedican a este ámbito suelen tener formación en comunicación (periodismo, relaciones públicas, comunicación audiovisual) y se han especializado en el ámbito online de forma autodidacta, a través de su propia experiencia en Internet y asistiendo a conferencias y jornadas.

Además incide la autora que deben tener una serie de competencias clave, como son:

- Conocimiento de las herramientas 2.0
- Flexibilidad y capacidad de adaptación. La predisposición al cambio es un valor añadido para un profesional de la comunicación y el marketing online.

- Reciclaje continuo. Actualización continua de conocimientos para poder dar respuesta a las necesidades cambiantes de los clientes y las empresas.
- Creatividad.
- Capacidad de innovación.
- Iniciativa.
- Trabajo en equipo y a distancia.
- Capacidad crítica. Ante la gran proliferación de fuentes y contenidos es esencial contar con espíritu crítico para discernir lo que vale la pena de lo que no.
- Gestión del tiempo. La web 2.0 es rápida e inmediata, es importante distribuir adecuadamente el tiempo entre todas las tareas que tiene que realizar.
- Mente abierta. Ser curioso, interesarse por las novedades en el sector y por los avances tecnológicos, y mostrarse dispuesto a probar las nuevas herramientas que vayan apareciendo.
- Tener una visión integral y estratégica de la comunicación.
- Gestión de la incertidumbre. Trabajar bajo presión y gestionar momentos difíciles.
- Crear un ambiente de confianza. A través de la honestidad y la transparencia.

Cuadro 2.18: Resumen del perfil del dircom según Costa (2009) y Aced (2010)

Autor/a	Actitudes/Aptitudes	Formación
Costa (2009)	<p>Carácter abierto y curioso.</p> <p>Facilidad de comunicar y relacionarse y motivar a los demás.</p> <p>Personalidad rigurosa, creativa, analítica.</p> <p>Liderazgo y visión estratégica.</p> <p>Diplomático.</p> <p>Resolutivo y participativo.</p> <p>Capacidad de escucha.</p>	<p>Ciencias de la comunicación o información, comunicología, praxeología, sistémica, estrategia.</p> <p>Formación empresarial, economía, investigación creativa y medición de gestión comunicativa.</p> <p>Marketing. Habilidades TIC.</p> <p>Idiomas.</p>
Aced (2010)	<p>Flexibilidad y capacidad de adaptación.</p> <p>Reciclaje continuo.</p> <p>Creatividad.</p> <p>Capacidad de innovación.</p> <p>Iniciativa.</p> <p>Trabajo en equipo y a distancia.</p> <p>Capacidad crítica.</p>	<p>Comunicación (periodismo, relaciones públicas, comunicación audiovisual).</p> <p>Formación continua a lo largo de la vida.</p> <p>Competencias 2.0.</p>

	Gestión del tiempo. Mente abierta, curiosidad. Visión integral y estratégica. Gestión de la incertidumbre. Honestidad y transparencia.
--	--

Fuente: Elaboración propia

Ambos autores coinciden en que el dircom debe contar con una formación en el ámbito de la comunicación, con conocimientos empresariales y tecnológicos. Debe tener un carácter abierto y curioso, creativo, flexible, resolutivo y participativo, crítico, con capacidad de trabajo en equipo, diplomático y estratega.

García (2012) (Cuadro 2.19) nos aporta como resumen un repaso de la evolución de los conocimientos y habilidades directivas del responsable de comunicación entre los años 1970 y 2010:

Cuadro 2.19: Evolución conocimientos del dircom según García (2012).

PERIODOS	CONOCIMIENTOS/HABILIDADES
Años 70	Profundo conocimiento de los <i>media</i> , <i>RRPP</i> y Publicidad
Años 80	- Identidad Corporativa - Publicidad - Profundo conocimiento de los <i>media</i> y de la realidad política
Años 90	-Identidad Corporativa - Publicidad/ Desarrollo de Patrocinios y Mecenazgos -Cultura empresarial: <i>management</i> y C. Interna. -Responsabilidad Corporativa -Comunicación on line
Siglo XXI	-Cultura empresarial/RC/IBranding/Publicidad/Auditoría Imagen/ -Conocimientos TIC/Pensamiento estratégico/Fundamentos de Economía/Idiomas/Coordinación equipos multinacionales/Buen Gobierno Corporativo/Responsabilidad Corporativa/C. on line y Redes Sociales

Fuente: García (2012).

Por su parte, Carrillo (2014) se refiere al perfil del profesional en comunicación estratégica, quien debería encaminar su formación a obtener conocimiento y capacidades en las áreas tradicionales de la comunicación interna y sobre todo corporativa, pero sobre todo y además, debería trabajar en la obtención de habilidades relacionadas con la gestión empresarial y con la

gestión de activos y recursos intangibles, susceptibles de ser gestionados por medio de la comunicación estratégica a largo plazo y alineados siempre con los objetivos corporativos.

En conclusión, el profesional de la comunicación ha de ser un auténtico profesional del conocimiento, en la medida en que trabaja con procesos de información y comunicación, con una clara determinación hacia la toma de decisiones, en un mundo donde tanto las tecnologías como la aportación de innovación, así como una organización abierta y flexible y una formación (aprendizaje) continua, parecen inevitables. Un profesional dedicado a canalizar la información externa, a editar información, a organizar la información interna, a dinamizar la cultura de la información y a gestionar el conocimiento y el capital intelectual de la empresa (Martín 2007).

Además, en el escenario actual se debe incorporar la filosofía 2.0 al departamento de comunicación, porque es este departamento el encargado de llegar a los públicos a través de los diferentes canales existentes y las plataformas participativas amplían considerablemente la oferta de medios disponibles para este objetivo.

Así, además de las actitudes y aptitudes descritas anteriormente, el comunicador o dircom debe dominar el entorno digital y saber aprovecharlo de forma estratégica para conseguir sus objetivos. Internet y los nuevos medios sociales evolucionan muy rápido, las herramientas cambian, pero los profesionales con una “actitud digital” estarán preparados para el cambio y serán capaces de evolucionar junto con el contexto .

Lejos de verlo como una amenaza, los profesionales de la comunicación corporativa deberían entender el contexto digital como una oportunidad. Este nuevo escenario necesita profesionales de la comunicación que conozcan las bases de la comunicación estratégica y sean capaces de dar respuesta a las nuevas necesidades del entorno digital.

Para Aced (2013) si a la difícil tarea de definir el perfil del dircom le añadimos que el entorno comunicativo cambia cada día, debido a la web social, la cosa aún se complica más.

Ya en 2010, el 82% de los responsables de comunicación afirmaban que las redes sociales formaban parte de su día a día. Pero la clave de este nuevo escenario no son las herramientas ni la tecnología, sino la “actitud digital”: la predisposición positiva ante el cambio continuo y el interés por aprovechar estos nuevos medios. Las herramientas cambian pero la “actitud digital” permanece y hace que los profesionales estén mejor preparados para asumir estos cambios.

En este nuevo escenario emergen diversas profesiones unidas a la comunicación, entre ellas la de Social Media Manager y la de Community Manager o Gestor de Comunidades Virtuales. Ambos perfiles poseen muchas semejanzas entre ellos, pero mientras el Community Manager gestiona y dinamiza una comunidad de usuarios, el Social Media Manager es quien dirige y lleva a cabo la estrategia de la empresa o la marca en los distintos medios sociales, es decir, es quien define la imagen de la empresa en las distintas redes sociales, decide dónde estarán presentes y dónde no, qué enfoque tendrá el perfil de la empresa, definición de los objetivos, etc. Si bien, un Social Media Manager puede hacer de Community Manager, es conveniente saberlos diferenciar, ya que tienen funciones y características distintas. Mientras el Social Media Manager tiene una función más estratégica, el gestor de la comunidad tiene como principal objetivo ser el interlocutor entre la marca y el cliente.

Hay infinidad de artículos divulgativos sobre la figura del Community Manager, pero escasean los estudios académicos sobre el tema, así como recientes. El Social Media Manager es el nexo de unión entre la empresa y el público en Internet, gestiona la reputación online, posiciona a la organización en el espacio virtual, conversa con la audiencia y crea contenidos para compartirlos. Este profesional ha de tener las actitudes y aptitudes necesarias para gestionar la comunidad online de la empresa. Capacidad de escucha, transparencia, reflexión, actitud crítica, liderazgo y vocación son algunas de las características que debe reunir este perfil profesional (Castelló, 2010).

Su trabajo de gestión en las redes sociales, no sustituye a los planes de comunicación corporativa, sino que se complementan. Se trata de una herramienta más de comunicación y realmente el objetivo de la presencia online es generar valor en el mundo offline. En muchas de las ocasiones, y como es el caso de la estructura de personal de pequeñas fundaciones en Extremadura, el dircom ejerce las labores de Social Media Manager y de Community Manager, planteando las estrategias y acciones concretas de comunicación en estos nuevos canales.

2.2.2.4.2 Funciones del director/a de comunicación

Las funciones que se le han ido asignando con el tiempo al director/a de comunicación confluyen para diferentes expertos, así Álvarez y Caballero (1997:89-90) sintetizan así las funciones del dircom:

- Ha de coordinar todo aquello que contribuye a crear una imagen unificada de la entidad. Los autores le llaman función normativa.
- Debe ser el interlocutor/a con los distintos públicos de la misma. Los autores le llaman función de portavoz.

- Debe estar en contacto permanente con los otros departamentos de la entidad, para coordinar las estrategias y políticas comunicativas. Los autores le llaman función de servicio.
- Debe encargarse de detectar en los públicos la imagen de la entidad y utilizar los instrumentos necesarios para lograr los objetivos marcados. Los autores le llaman función de observatorio y Villafañe (1999:102) función prospectiva.
- Debe introducir y revisar los valores corporativos, orientando las actividades internas y externas, para integrarlos a la imagen de la organización. Álvarez y Caballero le llaman función cultural, Villafañe (1999:102) la denomina función formativa. Grunig y Hunt (1984) han incidido en la necesidad de que los responsables de comunicación actúen en el territorio transfronterizo entre organización y su exterior y que sean ellos los encargados de la modificación de las pautas corporativas a medida que vayan cambiando las necesidades sociales.

Por su parte Martín (1998) señala que son cinco las responsabilidades que tiene un dircom:

- Cumplir siempre los objetivos y planes de trabajo establecidos.
- Tener una rápida y fluida comunicación con la alta dirección, así como el resto de jefaturas y empleados de la organización.
- Propiciar un buen clima de trabajo entre sus empleados y con el resto de la empresa o institución.
- Mantener la suficiente discreción en todas las actividades que se realicen en su dirección de comunicación, internas como externas.
- Utilizar y explotar todas las posibilidades técnicas concedidas, para así rentabilizar su gestión empresarial o institucional.

Más recientemente, Pérez (2009) centra las tareas del dircom (Cuadro 2.20) en las relaciones con la prensa, la publicidad, la evaluación de la comunicación, relación con agencias, construcción de marca y política de comunicación.

Cuadro 2.20: Tareas del dircom (Pérez, 2009).

Relaciones con la prensa	Publicidad	Evaluación a la comunicación
Desarrollar relaciones con periodistas, columnistas y otros líderes de opinión para procurar que la prensa hable bien de la	Dirigir campañas publicitarias y supervisar la elaboración de materiales impresos, electrónicos y audiovisuales.	Realizar un seguimiento constante de la aparición de la causa de la organización en los medios. Análisis de la presencia

organización y de su causa.		y del tratamiento informativo.
Relación con agencias	Construcción de marca	Política de comunicación
Negociación de contratos con agencias de publicidad y relaciones públicas. Dirección y supervisión de su trabajo.	Estudiar qué imagen proyecta la organización (auditorías de imagen, encuestas internas, estudios de satisfacción de los usuarios/as, etc.) y velar para que la organización ofrezca la que desee tener.	Proponer a la alta dirección una política de comunicación a largo plazo, vinculado a la estrategia de desarrollo y de financiación. Elaborar los planes operativos de comunicación y su correspondiente presupuesto.

Fuente: Pérez (2009:19)

Por último, Aced (2010) señala las siguientes:

- Definir la estrategia de comunicación externa, de acuerdo con el departamento de marketing y de acuerdo con los objetivos de la empresa. Las líneas de acción se recogerán en el plan de comunicación. Este departamento es el responsable de ejecutar el plan, evaluar los resultados y proponer mejoras al respecto.
- Definir la estrategia de comunicación interna de la empresa, en colaboración con el departamento de recursos humanos. El plan de comunicación interna recogerá las líneas de acción concretas para lograr alcanzar los objetivos que se definan.
- La relación con los medios de comunicación offline y online, con sus correspondientes particularidades. La comunicación masiva ya no funciona y cada vez es más importante la segmentación y la adecuación de los mensajes a cada uno de los públicos. Es necesario que el dircom conozca las características y necesidades de cada medio y se adapte a ellas.
- Gestionar la identidad y la reputación de la compañía, tanto a nivel offline como online, y conseguir visibilidad para la empresa.

En el Cuadro 2.21 resumimos las funciones según los autores y autoras citados y las principales aportaciones de cada uno de ellos.

Cuadro 2.21 : Resumen de funciones del director/a de comunicación según los autores citados:

<p>Definición de estrategia de comunicación</p>	<p>Pérez (2009): Proponer a la alta dirección una política de comunicación a largo plazo, vinculado a la estrategia de desarrollo y de financiación. Elaborar los planes operativos de comunicación y su correspondiente presupuesto.</p> <p>Aced (2010): Definir la estrategia de comunicación externa, de acuerdo con el departamento de marketing y de acuerdo con los objetivos de la empresa.</p> <p>Definir la estrategia de comunicación interna de la empresa, en colaboración con el departamento de recursos humanos.</p>
<p>Coordinación con todos los departamentos</p>	<p>Álvarez y Caballero (1997): Debe estar en contacto permanente con los otros departamentos de la entidad, para coordinar las estrategias y políticas comunicativas.</p> <p>Martín (1998): Tener una rápida y fluida comunicación con la alta dirección, así como el resto de jefaturas y empleados de la organización.</p>
<p>Relación con stakeholders</p>	<p>Álvarez y Caballero (1997): Debe ser el interlocutor con los distintos públicos de la misma.</p> <p>Pérez (2009): Negociación de contratos con agencias de publicidad y relaciones públicas. Dirección y supervisión de su trabajo. Desarrollar relaciones con periodistas, columnistas y otros líderes de opinión para procurar que la prensa hable bien de la organización y de su causa.</p> <p>Aced (2010): Relación con los medios de comunicación offline y online, con sus correspondientes particularidades. La comunicación masiva ya no funciona y cada vez es más importante la segmentación y la adecuación de los mensajes a cada uno de los públicos.</p>
<p>Conocimiento de medios e instrumentos</p>	<p>Martín (1998): Utilizar y explotar todas las posibilidades técnicas concedidas, para así rentabilizar su gestión empresarial o institucional.</p>

	<p>Pérez (2009): Dirigir campañas publicitarias y supervisar la elaboración de materiales impresos, electrónicos y audiovisuales.</p> <p>Aced (2010): Es necesario que el dircom conozca las características y necesidades de cada medio y se adapte a ellas.</p>
Gestión de intangibles	<p>Álvarez y Caballero (1997): Ha de coordinar todo aquello que contribuye a crear una imagen unificada de la entidad. Debe introducir y revisar los valores corporativos, orientando las actividades internas y externas, para integrarlos a la imagen de la organización.</p> <p>Pérez (2009): Estudiar qué imagen proyecta la organización (auditorías de imagen, encuestas internas, estudios de satisfacción de los usuarios/as, etc.) y velar para que la organización ofrezca la que desee tener.</p> <p>Aced (2010): Gestionar la identidad y la reputación de la compañía, tanto a nivel offline como online, y conseguir visibilidad para la empresa.</p>
Evaluación de acciones de comunicación	<p>Álvarez y Caballero (1997): Debe ser el encargado de detectar en los públicos la imagen de la entidad y utilizar los instrumentos necesarios para lograr los objetivos marcados. Los autores le llaman función de observatorio y Villafañe (1999:102) función prospectiva.</p> <p>Pérez (2009): Realizar un seguimiento constante de la aparición de la causa de la organización en los medios. Análisis de la presencia y del tratamiento informativo.</p> <p>Aced (2010): Este departamento es el responsable de ejecutar el plan, evaluar los resultados y proponer mejoras al respecto.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Este cuadro resumen resulta muy clarificador y evidencia que las funciones de los directores/as de comunicación actuales van en una línea más estratégica que instrumental, teniendo que elaborar la estrategia de comunicación en línea con la estrategia global de la organización, trabajar codo a codo con toda la organización y los diferentes departamentos, conocer los

medios y canales que mejor resultado pueden ofrecer para cada acción y para cada público objetivo, gestionar la comunicación de los activos intangibles, así como evaluar cada actuación para valorar las posibles mejoras futuras.

2.2.2.5 Financiación del departamento de comunicación

La comunicación dentro de las empresas cobra cada vez mayor importancia, a pesar de que parece difícil medir el retorno de la inversión que puede proporcionar un departamento o un profesional de este tipo, ya que sus resultados no se pueden calcular por volúmenes de ventas. El carecer de este departamento puede afectar de diferentes maneras a la organización, ya sea por empleados desmotivados que disminuyen su productividad, por conflictos internos originados por la desinformación, poniendo en riesgo la reputación de la empresa. La comunicación organizacional no tiene como finalidad inmiscuirse en la labor de los otros departamentos de una compañía, pero sí favorece la unidad y la congruencia, al establecer mensajes homogéneos, acordes a los diferentes públicos a los que van dirigidos de acuerdo a jerarquía y funciones operativas.

Para Pérez (2006) comunicar bien requiere, entre otras cosas, dinero. Para comunicar adecuadamente se necesita invertir dinero en disponer de un departamento encargado de la comunicación, así como en soportes y canales de difusión. La comunicación es una inversión a medio y largo plazo. De una buena comunicación dependen las subvenciones, los patrocinios, la credibilidad e influencia de la organización ante la opinión y los poderes públicos.

Por tanto, se debe plantear la necesidad de tener un presupuesto asignado anualmente o plurianualmente pero que debe ser revisado en función de los siguientes hechos:

- El plan anual de comunicación
- Los objetivos anuales

En el caso de la comunicación en las fundaciones, señala Pérez (en González 2014:5) que el desarrollo de una comunicación planificada y eficaz está muy ligado a sus necesidades de financiación, no dependiendo tanto del tipo que sea, el tamaño que tenga o su área de actividad. En sus propias palabras “hay una conexión muy directa entre la forma de financiación y la forma de comunicar”. Un modelo de financiación diversificado y sobre todo que busca el apoyo de la ciudadanía fundamentalmente, favorece que la fundación despliegue una comunicación más rica.

Para Balas (2011) uno de los indicadores más fieles para evaluar el nivel de implantación de las políticas de comunicación en las organizaciones (en este caso, del Tercer Sector), es la cuantía presupuestaria global que dedican para estos fines. En su estudio sobre la comunicación en el

Tercer Sector los resultados aportan una información muy significativa sobre la manera de gestionar la comunicación, la cual, cuenta con escasos recursos económicos.

La comunicación organizacional abarca desde el correcto uso del logotipo, hasta la imagen que los públicos externos tienen de la empresa. Fomenta la creación de una identidad y cultura organizacional, al tiempo que contribuye a forjar un mejor clima organizacional. Al igual que el nivel de presupuesto que se dedica a la comunicación, el que se incluya en las estructuras organizativas de las entidades una figura o departamento cuya misión sea la de implementar la estrategia de comunicación, denota la existencia de una apuesta decidida por la misma y un nivel de profesionalización óptimo de la entidad (Balas, 2011).

Por tal motivo, es importante que las fundaciones hagan un esfuerzo por incluir en su organigrama un departamento o persona dedicado exclusivamente a la comunicación organizacional, ya que así las distintas áreas podrán dedicarse a las tareas para las que fueron creadas, y se gozará de una buena comunicación interna que se reflejará positivamente al exterior y una comunicación externa que alcance una imagen positiva.

En el decálogo Dircom (2014) se responde a la pregunta de por qué invertir en comunicación, sentenciando que disponer de un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa significa que la política comunicativa de una organización estará muy orientada, evitando la confusión y la improvisación, propiciando la transparencia de la información y de la identidad corporativa — su comportamiento—, aportando un mensaje corporativo único que consolide su credibilidad y, lo que es más importante, permitiendo cuantificar económicamente y con toda exactitud cual ha sido el ROI (retorno de la inversión) de las acciones desplegadas a partir de criterios objetivables.

Continúa el decálogo que una buena política de comunicación permite que los públicos clave no solo conozcan la organización y la marca (notoriedad), sino que identifiquen y reconozcan qué beneficios puede aportar el hecho de confiar en ellas. Una gestión excelente de la comunicación organizacional y de las relaciones de calidad con el mapa de públicos relevantes aporta resultados positivos en el balance corporativo de los activos intangibles, influyendo directamente en los resultados de negocio.

Por otro lado, analiza este decálogo el coste de no tener un dircom, pues el silencio no es rentable: no comunicar equivale a dejar que sean otros quienes comuniquen por ti y, siempre, que sean los otros quienes generen sus percepciones hacia ti de manera espontánea y, por lo tanto, incontrolada. Cuando una empresa o institución no gestiona la propia comunicación, la

percepción que se tiene, interna y externamente, se puede acabar distorsionando, puesto que no se puede evitar que sean los otros los que la generen. Solo cuando una organización cuenta con un profesional de la comunicación podrá gestionar su comunicación y su identidad y conseguir el nivel de notoriedad pública suficiente que le permita lograr los objetivos de marca y de reputación deseados.

La proactividad y la transparencia suelen ser las estrategias más rentables y eficaces y, por lo tanto, contar con un dircom en el equipo directivo de una organización significa disponer de un estratega y de un gestor que dirige y controla la emisión de los mensajes de todo tipo adecuados a la imagen y al posicionamiento de la marca ideales, previamente marcados, que le permitirán hacerlos coincidentes lo más posible con la imagen y el posicionamiento de la marca reales.

No comunicar o comunicar mal ha provocado el cierre de organizaciones o bien ha dificultado el desarrollo fluido y normalizado de sus proyectos, inversiones y también infraestructuras, que se han visto frenados o que simplemente no se han podido materializar. Si la imagen que se tiene socialmente de estas organizaciones es negativa, su reputación se resentirá, hasta el punto de generar tanta desconfianza que puede hacer perder clientes y ventas o alianzas estratégicas vitales con públicos de interés basadas en la confianza. Es más rentable invertir en comunicación que gestionar las consecuencias de no hacerlo.

Disponer de un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa significa que la política comunicativa de una organización estará orientada, evitando la confusión y la improvisación, propiciando la transparencia de la información y de la identidad corporativa —su comportamiento—, aportando un mensaje corporativo único que consolide su credibilidad y, lo que es más importante, permitiendo cuantificar económicamente y con toda exactitud cuál ha sido el ROI (retorno de la inversión) de las acciones desplegadas a partir de criterios objetivables. La comunicación corporativa deja, así, de ser considerada un gasto y pasa a ser una inversión con impacto y retorno demostrables, cuantitativa y cualitativamente, sobre los objetivos de negocio.

Para evaluar la rentabilidad de un dircom, el principal instrumento de medición de su eficacia y eficiencia que hay que tener en cuenta será la medición del logro de los resultados en cuanto a los objetivos de comunicación y a su ROI, fijados en el Plan Estratégico de Comunicación Corporativa. Por lo tanto, el grado de desempeño del Plan Estratégico de Comunicación Corporativa determinará la medida del éxito de la política comunicativa organizacional diseñada por el dircom.

El presupuesto es uno de los apartados que todo Plan Estratégico de Comunicación (PEC) de una organización debe incluir. Para determinar el presupuesto que se va a asignar al departamento de comunicación es imprescindible determinar los objetivos, los públicos objetivos, así como las acciones y medios concretos que se van a utilizar para alcanzar las metas marcadas. Para que un presupuesto sea real y se respete, todo lo relativo al PEC debe estar muy controlado y concreto, para poder ajustarlo al máximo antes de ejecutarlo.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

Resumen

En este tercer capítulo profundizamos en la exposición de la metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación, que en este caso ha sido múltiple, combinando varias metodologías según la fase del estudio.

En primer lugar se ha elaborado un modelo para la comunicación en las fundaciones, basado en las principales teorías de la gestión de la comunicación en las organizaciones. Con el fin de contrastar y mejorar este modelo hemos hecho uso de la metodología cualitativa, recopilando información mediante la realización de entrevistas en profundidad a personas que dirigen la comunicación de sus fundaciones, personas expertas en la materia y con una amplia experiencia.

Finalmente, hemos hecho uso del método cuantitativo, aplicando un cuestionario que hemos dispensado a las fundaciones de Extremadura del que hemos extraído información para conocer de primera mano la realidad de la gestión de la comunicación en estas organizaciones de la región.

3.1 Planteamiento y selección de la metodología

Definido el objeto de estudio y los objetivos generales y específicos de la investigación¹⁴ es importante señalar el procedimiento metodológico sobre el que vamos a sustentar el trabajo de investigación. Para Taylor y Bogdan (1986), la metodología designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas, por ello, no podemos olvidar que esta constituya el eje de nuestro trabajo de investigación.

Para realizar el trabajo de campo el primer paso ha sido acotar cómo vamos a medir la realidad a la que nos queremos acercar. Para ello, hemos elaborado un modelo sustentado en el marco teórico que recoge, de la literatura relativa a la comunicación en las organizaciones y las fundaciones, los elementos necesarios para llevar a cabo de una manera correcta y eficaz la gestión de la comunicación por parte de las fundaciones. Estos elementos se van a constituir en nuestras variables, dimensiones e indicadores a observar y analizar posteriormente.

El método científico utilizado para esta investigación ha combinado varias metodologías, de tipo cualitativo y cuantitativo en función de los objetivos a alcanzar en cada una de las fases del estudio.

En primer lugar, como se ha mencionado, se ha realizado un estudio basado en la literatura con el fin de diseñar el modelo inicial de comunicación adecuado para las fundaciones como organizaciones. Después, se ha utilizado una metodología cualitativa, basada en entrevistas en profundidad con personas responsables de la comunicación en fundaciones. La valoración y el juicio de estas personas expertas han permitido confirmar y mejorar el modelo de comunicación propuesto para las fundaciones en el ámbito de Extremadura.

Definido el modelo, se ha realizado un segundo estudio cuantitativo. Con los elementos del modelo, filtrado con las opiniones de los expertos, se ha elaborado un cuestionario que ha sido aplicado con el fin de hacer un análisis descriptivo del modo en que comunican realmente las fundaciones en su día a día en el ámbito de Extremadura.

14

Objetivos fijados en el Capítulo introductorio.

Cuadro 3.1 : Fases del procedimiento metodológico.



Fuente: Elaboración propia

La metodología cualitativa tiene el propósito de analizar y describir las categorías y dimensiones más significativas de nuestro objeto de estudio, ya que como señala Cabero (1994a), esta metodología nos permitirá obtener una concepción múltiple de la realidad, comprenderla de una manera reflexiva y crítica y acercarnos al medio donde se realiza la acción.

En este sentido, profundizando brevemente en la metodología seleccionada, hemos de apuntar que Taylor y Bogdan (1986) consideran a la investigación cualitativa como el estudio capaz de otorgar datos descriptivos y de aportar una visión holística (sistémica, amplia e integrada). Rodríguez, Gil y García (1996) afirman que existe una gran diversidad de perspectivas y enfoques en la investigación de tipo cualitativo, pero con unas características diferenciadoras compartidas por las distintas perspectivas, una de ellas es «el estudio de la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas», es decir, el investigador

intenta capturar los datos sobre las percepciones de los actores desde dentro, a través de un proceso de profunda atención, de comprensión empática y de suspensión o ruptura de las preconcepciones sobre los tópicos del objeto de estudio (Miles y Huberman, 1994:5-8).

En definitiva, como apunta LeCompte (1995), la investigación cualitativa es descripción a partir de observación, la cual se traduce en entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audios y vídeos, registros escritos, fotografías o imágenes.

Si bien es cierto que el progreso en la investigación en ciencias sociales ha puesto de manifiesto que ningún método de investigación es superior a otro (Denzin, 1970), aunque se ha polemizado mucho sobre cuál es la metodología más adecuada, una vez superada la suposición inicial de que los paradigmas son rígidos e inamovibles y, por ende, incompatibles, y que por tanto, los «atributos de un paradigma no se hallan inherentemente ligados a los métodos cualitativos ni a los cuantitativos» (Cook y Reichardt, 1986: 37), hoy se opta por una mayor flexibilidad.

Evidentemente existen diferencias entre las técnicas de investigación cualitativa y la cuantitativa, pero la principal es que la primera, como venimos apuntando, se centra en la observación, comprensión e indagación de los hechos, mientras que la segunda se focaliza en las causas y persigue un control y una explicación de las mismas. Son dos formas de entender el mundo (Mella, 1998). Para García Galera y Berganza (2005: 31) el método cualitativo aporta una información sobre los fenómenos sociales más rica y profunda que la que se puede obtener mediante técnicas cuantitativas, pero como afirma Beltrán (1985) que sean diferentes no quiere decir que sean excluyentes, ya que en muchas ocasiones métodos cualitativos y cuantitativos no se discriminan, sino que se complementan, sobre todo cuando existe el propósito de abarcar la totalidad del objeto de estudio.

En la investigación cualitativa existen pocos instrumentos estandarizados, siendo el investigador el principal instrumento de medida. Además, la recogida de datos supone un trabajo especialmente laborioso, lento y prolongado en el tiempo, ya que debe ser una tarea rigurosa y continuada (Rodríguez, Gil y García, 1996).

En cuanto al método cuantitativo, Palacios (2006) lo define como aquel que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística. Para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea lineal, es decir, que haya claridad entre los elementos del objeto de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente dónde se inicia, en cual dirección va y que tipo de

incidencia existe entre sus elementos. Los elementos constituidos por un problema, de investigación lineal, se denominan variables, relación entre variables y unidad de observación.

Palacios (2006) cita a La Rosa (1995) quien dice que para que exista metodología cuantitativa debe haber claridad entre los elementos de investigación desde donde se inicia hasta donde termina, el abordaje de los datos es estático, se le asigna significado numérico, hace demostraciones con los aspectos separados de su todo, a los que se asigna significado numérico y hace inferencias.

3.2 Elaboración del modelo de comunicación en las fundaciones

Para abordar el análisis se ha partido del diseño de un modelo que favorece el estudio de la gestión de la comunicación en las fundaciones de Extremadura. El modelo es un conjunto coherente de conceptos claramente definidos que poseen entre sí relaciones determinables. En nuestro caso, el modelo de gestión de la comunicación en las fundaciones de Extremadura, realizado a partir de la literatura del marco teórico, ayuda a comprender el caso concreto del sector y nos ayuda a determinar teóricamente las relaciones propuestas por el modelo y su aproximación a lo real. Sirve de guía y ayuda para detectar semejanzas y diferencias entre los distintos modos de gestión de la comunicación en las fundaciones, haciéndolas comparables (Blanco, 2014).

Por ello, para realizar el trabajo de campo, el primer paso ha sido realizar este modelo y acotar cómo vamos a medir la realidad a la que nos queremos acercar. Para ello, sustentado en el marco teórico, hemos elaborado un modelo que recoge los elementos necesarios para llevar a cabo de una manera correcta y eficaz la gestión de la comunicación por parte de las fundaciones. Estos elementos se van a constituir en nuestras unidades de estudio, variables, dimensiones e indicadores a observar y a analizar en los sucesivos pasos dados en este trabajo, conceptos que definimos en la siguiente tabla:

Cuadro 3.2 : Definición de conceptos empleados en esta tesis:

Unidades de estudio	Constituye el objeto específico de estudio en una medición, y se refiere a qué o quiénes son objeto de estudio en una investigación.
VARIABLES	Son los aspectos genéricos que serán evaluados. Se trata de establecer una serie de grandes bloques sobre los que se realizará el análisis, los cuales se desarrollarán en indicadores concretos que dan la información necesaria para cada una de las variables (Merlo, 2003 en

	Durán., Díaz., & Blanco. 2013).
Dimensiones	Cuando nos encontramos con variables complejas, donde el pasaje de la definición conceptual a su operatividad requiere de instancias intermedias, entonces se puede hacer una distinción entre variables, dimensiones e indicadores. A modo de síntesis, puede afirmarse que el pasaje de la dimensión al indicador hace un recorrido de lo general a lo particular, del plano de lo teórico al plano de lo empíricamente contrastable. Las dimensiones vendrían a ser subvariables o variables con un nivel más cercano al indicador (Ferrer, 2010).
Indicadores	Son los elementos que desarrollan cada una de las dimensiones y han sido establecidos para el análisis. Son las cuestiones concretas que se evaluarán (Merlo, en Durán, Díaz, 2003, y Blanco. 2013).

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1 Unidades de estudio: las fundaciones de Extremadura

En este trabajo proponemos como objeto de estudio a las fundaciones de Extremadura que, como organizaciones que han conformado su personalidad y su identidad, tiene unos valores, una misión y una visión definidas. Esta identidad debe ser irradiada por la organización y hacer llegar sus mensajes al mayor número posible de públicos de interés, pero además debe enviar esos mensajes de la manera adecuada para que una vez lleguen al destinatario, este lo reciba sin distorsiones.

Según Ortiz (2002) existen unos elementos sin los que una fundación no puede existir:

- El patrimonio es el elemento más característico. Para que nazca una fundación es necesario que alguien decida libremente desprenderse de bienes propios. Sin patrimonio no hay fundación.
- El fin es otro elemento básico. Puede estar relacionado con diversas temáticas, pero ha de ser siempre relevante para la sociedad.
- Los bienes de los que se desprende el fundador quedan vinculados a ese fin de forma duradera. Sin personalidad jurídica no estaría válidamente constituida.
- La personalidad jurídica es esencial, porque sin ella, no existe como sujeto de derecho capaz de realizar actos jurídicos.
- Como en toda persona jurídica, la organización es necesaria en la fundación, que al carecer de base física, necesita unos órganos que la gestionen y representen.

Como hemos visto en el capítulo 1¹⁵, según la Ley 50/2002, las fundaciones se definen como organizaciones sin ánimo de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general y tienen una serie de que las definen y las diferencian del resto de organizaciones:

- Las fundaciones desempeñan un papel muy relevante ya que uno de sus objetivos esenciales es el de satisfacer las necesidades sociales de forma complementaria, o sustitutiva en ocasiones, de la actividad realizada por el sector público. En otros casos, las fundaciones desarrollan actividades y prestan servicios en sectores que, por distintas razones, de índole económica o para defender su cuenta de resultados ante los accionistas, no son atendidos por las empresas.
- Según el Informe “El sector fundacional en España” (2012), hay que destacar como característica esencial de las fundaciones que, a diferencia de las empresas, no distribuyen el beneficio que generan entre accionistas o propietarios, sino que están obligadas a reinvertir cualesquiera recursos que obtuvieran en la realización de los fines de interés general para cuya satisfacción han sido constituidas. Por ello les permite mantener un cierto distanciamiento de las directrices que emanan de las fuerzas de mercado, centrando su atención, como acabamos de indicar, en satisfacer las necesidades a las que los agentes económicos conceden solo un cierto grado de importancia.
- Además, se trata de un sector difícil de estudiar dada la insuficiencia de datos para conocer su composición y amplitud real. El principal problema a la hora de saber cuántas son, el número de socios, el número de voluntarios que trabajan en ellas, los ingresos que movilizan, su aportación a la economía, etc., es la inexistencia de registros y fuentes oficiales únicas y actualizadas, de donde se pueda extraer toda esta información, uno de los reclamos de la Asociación Española de Fundaciones a la Administración Pública que en los últimos tiempos está siendo más insistente.
- El gobierno y administración de toda fundación está encomendado al patronato, órgano colegiado a quien se atribuye como misión principal cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación, correspondiendo al Protectorado, órgano de la Administración, velar por el correcto ejercicio del derecho de fundación y por la legalidad de la constitución y funcionamiento de estas entidades.
- Respecto a la estructura de ingresos de las fundaciones españolas, se caracteriza a nivel sectorial por un importante grado de diversificación en un doble sentido: se combinan fuentes privadas y públicas, por un lado, y categorías de ingresos generados

¹⁵

Capítulo 1, Epígrafe 1.2.1 Definición de fundación.

internamente (prestaciones de servicios y rendimientos de patrimonio) o externamente (donaciones y subvenciones), por otro.

- Como indica la propia Asociación Española de Fundaciones en su web, entre los fines de interés general que puede una fundación perseguir se encuentran, entre otros, los de defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico.

Tras el proceso seguido en el trabajo de campo para conocer el universo de estudio, y con las dificultades que rodean a las fundaciones como objeto de estudio, que hemos señalado en el Capítulo 1 y en el Epígrafe 3.4.1.1¹⁶ que veremos más adelante, se cuenta con un universo de 137 fundaciones activas en Extremadura, a fecha de julio de 2015.

3.2.2 Variables

Las variables se consideran como grandes bloques sobre los que se realizará el análisis y que serán desarrolladas en indicadores concretos que dan la información necesaria para cada una de las variables definidas (Merlo, 2003 en Durán, Díaz, y Blanco, 2013).

El término variable se puede definir como toda aquella característica o cualidad que identifica a una realidad y que se puede medir, controlar y estudiar mediante un proceso de investigación. La posibilidad de poder medir, controlar o estudiar una variable, es decir una característica de la realidad, es porque esta característica varía, y esa variación se puede observar, medir y estudiar. Por lo tanto, es importante, antes de iniciar una investigación, saber cuáles son las variables que se desean medir y la manera en que se hará.

En el proceso de investigación las variables dependientes son las que "dependen" de ciertos factores para que puedan desarrollarse o puedan existir, mientras que las variables

¹⁶ Capítulo 3, Epígrafe 3.1.4.1 Universo de estudio y muestra.

independientes son las que ya existen por sí solas y no requieren de influencias externas para estar.

La variable dependiente es aquella característica, propiedad o cualidad de una realidad o evento que estamos investigando. Es el objeto de estudio, sobre la cual se centra la investigación en general. Las variables independientes son manipulada por el investigador, porque el investigador puede variar los factores para determinar el comportamiento de la variable dependiente.

El modelo propuesto en esta tesis, se centra en los contenidos recogidos en el capítulo 2¹⁷, sobre la correcta gestión de la comunicación, ajustándolo en este apartado al sector de las fundaciones en Extremadura. En este modelo hemos definido como variable dependiente la función de comunicación realizada por las fundaciones. Como variables independientes, hemos definido a priori las funciones, ubicación, estructura y financiación de la función de comunicación. Cada variable se explica a través de una serie de indicadores propios que nos ayudarán a estudiar las variables propuestas.

A continuación (Cuadro 3.3) se desgranán las variables tenidas en cuenta para desarrollar esta investigación, y cuya correcta gestión por parte de las fundaciones determinará sus resultados en términos de realizar una correcta comunicación que aporte visibilidad, imagen y reputación a cada una de ellas.

Cuadro 3.3: Variables, dimensiones e indicadores del estudio.

Variables			
Variable dependiente			
Gestión de la comunicación en las fundaciones de Extremadura			
Variables independientes			
Variables	Dimensiones	Indicadores 1er nivel	Indicadores 2º nivel
Funciones del departamento de comunicación	Planificación estratégica de la comunicación	Plan Estratégico de Comunicación	Diagnóstico inicial Objetivos a alcanzar Elaboración del mapa de públicos Actuaciones a desarrollar Calendario /temporalidad Presupuesto destinado Evaluación/resultados
		Newsletter	Trata temas de actualidad

¹⁷ Capítulo 2, Epígrafe 2.2 Gestión de la comunicación en las organizaciones.

Comunicación externa		<p>específicos</p> <p>Resume las acciones de la entidad</p> <p>Presenta una frecuencia de envío periódica</p> <p>Se suele enviar por e-mail a las personas suscritas.</p>
	Sala de prensa virtual	<p>Muestra y archiva noticias, comunicados, dossiers de prensa.</p> <p>Aparecen cronológicamente ordenados.</p> <p>Dispone de motor de búsqueda.</p> <p>Debe tener información de contacto actualizada.</p> <p>Dispone de contenido multimedia (fotos, vídeos, audios, etc.).</p>
	Nota de prensa	<p>Se basa en noticias remitidas a los medios de comunicación después de un evento concreto o rueda de prensa.</p> <p>Se envía personalizada a la lista de contactos en los medios de comunicación.</p> <p>Sigue una plantilla estandarizada que respeta la imagen de la entidad.</p>
	Comunicado de prensa	<p>Se remite a los medios de comunicación de forma puntual.</p> <p>Su objetivo es difundir la posición de la entidad sobre un determinado asunto, ofreciendo una información corporativa relevante.</p> <p>Se puede usar en sustitución de la rueda de prensa.</p> <p>Se envía personalizado a lista de contactos en los medios de comunicación.</p> <p>Sigue una plantilla estandarizada</p>

		que respeta la imagen de la entidad.
	Dossier de prensa	<p>Conjunto de documentos e informaciones relativas a la propia entidad o sus miembros.</p> <p>Se entrega como material complementario a los comunicados y ruedas de prensa.</p> <p>Existe una plantilla o documento formalizado para su elaboración y envío, que respete la imagen de la entidad.</p>
	Revista de prensa	<p>Resumen periódico de artículos aparecidos sobre la fundación o referencias en medios de comunicación.</p> <p>Se analiza y valora la información recogida ofreciéndola de forma elaborada</p> <p>Se difunde entre los directivos semanalmente.</p>
	Resumen diario	<p>Resumen diario de apariciones en medios de comunicación.</p> <p>Se elaboran cuando la entidad tiene una gran aparición mediática.</p> <p>Se analiza la información ofrecida</p>
	Rueda de prensa	<p>Se convoca siguiendo una pauta establecida en cuanto a qué temas son objeto de rueda de prensa.</p> <p>Se busca generar un nivel de conocimiento determinado previamente por unos objetivos establecidos.</p> <p>Se busca establecer una relación con los profesionales de los medios de comunicación cara a cara.</p>

		Entrevistas	<p>Se han pautado los temas/acontecimientos o personas que pueden dar entrevistas.</p> <p>Se realizan de forma proactiva para potenciar la credibilidad de la organización y sus representantes.</p> <p>Se valoran las peticiones de entrevistas que tiene la fundación con el objeto de reforzar algunos objetivos establecidos previamente.</p>
		Sitio web	<p>Se genera como escaparate de la fundación en Internet para la difusión de la marca.</p> <p>Ofrece información corporativa a diferentes stakeholders de forma diferenciada.</p> <p>Contiene herramientas complementarias para que sea interactiva.</p>
		Blog corporativo	<p>Espacio en Internet que ofrece información especializada o de interés para los diferentes stakeholders.</p> <p>Se establece como complemento a la web con otro tipo de información no contenida en ella.</p> <p>Se actualiza de forma regular y frecuente.</p> <p>Se contesta a los comentarios.</p>
		Redes sociales	<p>Se han seleccionado estratégicamente en qué redes sociales conviene tener presencia y actividad.</p> <p>Se ha pensado en el contenido preciso que deben contener.</p> <p>Se fomenta la interactividad y la participación de forma continuada.</p> <p>Se contesta a los comentarios y</p>

		mensajes de forma regular y frecuente.
Comunicación interna	Visitas departamentos	<p>a Están organizadas y pautadas de antemano.</p> <p>Se plantean como medio para conocer la labor de los departamentos y valorar su trabajo.</p>
	Seminarios formativos/informativos	<p>Se realizan de forma establecida y pautada cuando un departamento o empleado posee una información que resulta valiosa para la labor de trabajadores de otros departamentos.</p> <p>Se organizan por niveles de actividad o necesidad del conocimiento para desempeñar su labor.</p> <p>Se valora la cantidad y utilidad del conocimiento recibido por la audiencia.</p>
	Videoconferencias	<p>Se utiliza para salvar los obstáculos de asistencia a una reunión o conferencia entre dos personas que están en lugares diferentes.</p> <p>Se hace de forma estandarizada con los recursos necesarios y actualizados, para ser utilizado en cualquier momento.</p>
	Wikis	Existe un espacio en Internet que permite a empleados de las distintas secciones compartir y crear documentos internos de manera colaborativa a través de un simple navegador.
	Reuniones	Se organizan y convocan de forma estandarizada.

		<p>Se establecen los órdenes del día.</p> <p>Se recogen los acuerdos por escrito y se difunden a los miembros.</p>
	Eventos especiales	<p>Se organizan de forma cíclica, cada año, cada mes, etc.</p> <p>Se organizan con los recursos necesarios para su correcta realización y posibilidad de generar impacto en medios.</p> <p>Se organizan con fines informativos.</p> <p>Se organizan con fines formativos/motivación.</p> <p>Se organizan con fines lúdicos.</p>
	Tablón de anuncios	<p>Se encuentra accesible para todos.</p> <p>Se utiliza en todos los niveles de comunicación.</p> <p>Se administra la información que se pone y el tiempo de permanencia.</p> <p>Su contenido puede abarcar diferentes tipos de información.</p>
	Manual de procedimientos	<p>Están recogidos por escrito los procedimientos que la organización lleva a cabo.</p> <p>Es accesible para todos los miembros que pueden requerirlo.</p> <p>Su contenido y presentación está estandarizado y es acorde a la imagen de la entidad.</p>
	Manual de acogida	<p>Se establecen informaciones relativas a la organización que cualquiera de sus nuevos miembros debe conocer.</p> <p>Su presentación es atractiva, estandarizada y acorde a la imagen de la entidad.</p>

		<p>Contiene información suficiente sobre la entidad (historia, estructura interna, valores, filosofía), una contextualización de la organización en su entorno (sector, actividad) y definición de la política social.</p>
	Guías	<p>Existen como resumen para simplificar los manuales de empresa.</p> <p>Están realizadas para todos los manuales.</p> <p>Su creación y presentación está estandarizada y adaptada a la imagen de la entidad</p>
	Boletines, revistas, periódicos	<p>Recogen noticias sobre la organización, de interés para los empleados (proyectos futuros, nuevas líneas de negocio, etc.).</p> <p>Se realizan de forma periódica.</p> <p>Su creación y presentación está pautada guardando la imagen de la entidad.</p> <p>Se hace llegar de forma rápida y eficaz a todos los miembros de la entidad</p>
	Circulares	<p>Existe una lista de temas que pueden generar conocimiento.</p> <p>Se dejadejar constancia escrita de la transmisión de cada información.</p> <p>Es impersonal y llega a todos.</p> <p>Es una canal de comunicación limitado y usado para asuntos puntuales.</p> <p>Nosustituye a otras herramientas más interpersonales.</p>
	Cartas al personal	<p>Están firmadas por el presidente o</p>

			<p>director general con ocasión de acontecimientos importantes o por asuntos de especial interés.</p> <p>Se entregan de forma personalizada.</p> <p>Se contempla una lista de temas y motivos para su envío.</p> <p>Su forma está estandarizada en cuanto al formato pero personalizada en el contenido.</p>
		Buzón de sugerencias	<p>Existe un registro de sugerencias.</p> <p>Se responde a las mismas de forma conveniente.</p> <p>Está a disposición de todos los miembros independientemente de su puesto o nivel.</p>
	Gestión de intangibles	Gestión RSC	<p>Existe un plan anual o plurianual de RSC</p> <p>Se realiza evaluación de RSC</p>
		Gestión de imagen y reputación corporativas	<p>Existe un plan anual o plurianual de imagen y reputación</p> <p>Se realiza evaluación de imagen y reputación</p>
		Gestión de marca	Existe un plan anual o plurianual de gestión de marca
			Se realiza evaluación de resultados de gestión de marca
Organización del departamento	Estructura y denominación	Denominación del departamento	<p>Departamento de comunicación</p> <p>Gabinete de comunicación</p>
		Tamaño del departamento	<p>El departamento tiene un tamaño proporcional a su actividad de comunicación.</p> <p>El departamento tiene un responsable que coordine el equipo.</p> <p>El departamento tiene un número suficiente de personas contratadas al margen de becarios.</p>

	Tareas delimitadas	Están delimitadas las tareas de comunicación interna Están delimitadas las tareas de comunicación externa Están delimitadas las tareas de comunicación digital Están delimitadas las tareas de comunicación institucional y gestión de intangibles.
Ubicación	Representatividad del departamento en el organigrama	El departamento es específico de comunicación y dependiente de la alta dirección.
		El departamento está al mismo nivel que otros departamentos pero es supervisado por la alta dirección.
Dirección	Formación	Comunicación (periodismo, relaciones públicas, comunicación audiovisual). Formación empresarial Marketing Conocimientos TIC Conocimientos 2.0 Idiomas
	Actitudes y aptitudes	Carácter abierto y curioso Creativo Flexible Resolutivo y participativo Crítico Capacidad de trabajo en equipo Diplomático Estratega.
	Funciones	Definición de estrategia de comunicación Coordinación con todos los departamentos Relación con stakeholders Conocimiento de los medios e

		instrumentos para la comunicación Gestión de intangibles Evaluación de las acciones de comunicación.
	Financiación	Presupuesto
		El plan de actuación anual general debe incluir una partida presupuestaria para el departamento y las acciones de comunicación. Se debe incluir un presupuesto para comunicación en cada proyecto o programa concreto.

3.2.2.1 Variable dependiente. La gestión de la comunicación en las fundaciones a través del departamento de comunicación.

Tal y como indicamos ampliamente en el marco teórico, en el capítulo 2, la comunicación es el proceso más importante que se da en cualquier situación de relación interpersonal, pues como señalaban Watzlawick, Beavin y Jackson (1967), toda conducta en una relación es una comunicación y es imposible no comunicar.

Herranz y Salinas (2004) opinan que la comunicación corporativa se puede definir como un proceso global que agrupa todas las acciones comunicativas que previa investigación, son planificadas, ejecutadas y posteriormente evaluadas. Estas acciones tienen como objetivo transmitir valor y generar una determinada imagen de la organización en un público determinado. Dependiendo del público y del objetivo concreto a alcanzar se utilizarán diferentes estrategias, herramientas o soportes.

La importancia de comunicar dichas acciones y agruparlas bajo una única experiencia alineada con los objetivos y la identidad de la empresa la refleja Blay (2010:151) cuando argumenta que la comunicación corporativa deberá gestionar la totalidad de los recursos de comunicación y los activos intangibles de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. En esta gestión jugará un papel fundamental la identidad corporativa en primera instancia y el objetivo último será que la imagen corporativa sea una síntesis fidedigna de la identidad corporativa.

Las organizaciones, en este caso las fundaciones, son el sujeto emisor, encargado de difundir la identidad de su institución y hacer llegar sus mensajes al mayor número posible de públicos de

interés, pero además debe enviar esos mensajes de la manera adecuada para que una vez lleguen al destinatario/a, este lo reciba sin distorsiones.

Para ello, la fundación dispone de una herramienta poderosa que es la comunicación. Una correcta gestión en su ejecución puede lograr que el mensaje que envía el emisor y el que recibe el receptor vayan en el mismo sentido.

Para Vernis (1998), Canel y Echar (2005), Herranz (2007), Balas (2012) y Fundación Luis Vives (2012), la comunicación en las fundaciones es fundamental y tiene un carácter estratégico para alcanzar los siguientes objetivos concretos:

- Sirve para dar visibilidad a sus acciones y construir su reputación.
- Dar a conocer los servicios. El público no concurre a lo que no conoce. Sin la comunicación, por tanto, no habremos logrado nuestro objetivo.
- Recaudar fondos. La fundación que es conocida y goza de prestigio tiene más a su favor para la captación de fondos. Debe diseñar una estrategia de comunicación con la que logre que le conozcan más (mayor notoriedad) y mejor (buena notabilidad).
- Posicionarse como interlocutor social e influir en las decisiones públicas. Es necesaria la comunicación para lograr el desarrollo de una política que sea favorable a la misión de la organización.
- Construir redes con otras organizaciones.
- Motivar a los públicos propios.
- Captar voluntarios.
- Dar cuenta a la sociedad de forma transparente de sus actuaciones

3.2.2.2. Variables independientes:

En este apartado incluimos todos los elementos que influyen en la variable dependiente, esto es, la gestión de la comunicación en las fundaciones de Extremadura, con su departamento de comunicación como principal responsable de la función de comunicación y de su organización (como los dos grandes bloques que se constituyen como variables independientes de este estudio).

Pérez (2009) expresa la complejidad de la función comunicativa en las fundaciones, pues hay que cumplir múltiples objetivos como emitir mensajes diversos, dirigirse a diferentes públicos, etc. Alguien tiene que ocuparse de planificar y coordinar todos estos elementos para que las distintas voces de la fundación suenen como un coro, y ese es el responsable de comunicación. Dependiendo del volumen y situación de la fundación, se puede llegar a crear un equipo de

comunicación donde se puede deslindar la comunicación en áreas específicas. Aunque en fundaciones con plantillas de personal reducidas es muy común que todas esas tareas queden en manos de una sola persona.

Por ello, vamos a estudiar dentro de los factores que intervienen en la comunicación de las fundaciones, los recursos personales, económicos que se destinan, así como el peso de la comunicación dentro de la estrategia global de la entidad para que sus objetivos marcados se alcancen de manera exitosa, gracias a una comunicación planificada y estratégica.

Este epígrafe se configura teniendo presentes las áreas básicas de descripción de un departamento de comunicación: sus formas o estrategias de comunicación asumidas, ubicación, estructura, dirección, financiación, como principales dimensiones de las dos variables independientes arriba citadas (funciones del departamento y organización).

3.2.2.2.1 Variable independiente: funciones del departamento de comunicación.

En la actualidad, cualquier organización social, institución, administración, entidad financiera, empresa que pretenda tener una presencia activa en su entorno, debe contar con un departamento de comunicación que cubra eficazmente sus necesidades con respecto a la comunicación. Todo departamento de comunicación pretende establecer estrategias eficaces con la finalidad de mantener, consolidar o mejorar la imagen corporativa de una entidad.

Existe cierta terminología asociada al departamento de comunicación que en ocasiones se usa indistintamente y que responde a las diferentes fases y por las que han pasado los departamentos de comunicación desde configurarse como gabinetes de prensa a constituirse como departamentos de comunicación en sí mismos. Su nomenclatura ha evolucionado a la par que el desarrollo que estos departamentos han experimentado. De ser meros intermediarios entre la organización y la prensa (de ahí gabinetes de prensa en un principio), han pasado a ser un instrumento fundamental para crear imagen de la organización tanto en el seno de esta -comunicación interna-, como con sus públicos externos -comunicación externa- (Almansa, 2011). Hoy no basta con facilitar información a los medios de comunicación para conseguir una buena proyección entre nuestros públicos, sino que son necesarias políticas comunicativas más amplias.

Almansa (2004) considera al departamento de comunicación un órgano que coordina y cohesiona todas las acciones de comunicación (internas y externas) para crear, mantener o mejorar la imagen de la organización ante todos sus públicos. Es una estructura organizada porque tiene establecidas unas formas de actuación y de relación. Es muy importante su

dependencia de la alta dirección para poder realizar su trabajo de forma adecuada, para tener acceso directo a los órganos de decisión (forma parte de estos órganos de decisión).

Además, desde el departamento se han de coordinar todas las acciones de comunicación para que haya coherencia entre unas y otras. Resulta imprescindible la unidad porque, de lo contrario, se crearía confusión (al lanzarse mensajes dispersos). Todo ello para transmitir una buena imagen a todos los públicos, tanto a los internos como a los externos. La única manera de conseguir el reconocimiento de estos (los públicos), es manteniendo una comunicación fluida y acorde con cada uno de ellos.

Desde el punto de vista de la gestión, han sido las direcciones de comunicación las que han ido asumiendo funciones con un esfuerzo de transformación continuo. Estas áreas de gestión, herederas de los departamentos de prensa, gabinetes de comunicación, etc. han evolucionado y han redefinido el rol de la comunicación, aunándolo a los intangibles estratégicos, cada vez más crecientes en importancia (Arthur Page Society, 2012, European Communication Monitor, 2012, DIRCOM, 2010, Mut, 2010, Villafañe, 2007).

En la misma línea, Enrique (2008) apunta que hoy la concepción del departamento de comunicación se ha ampliado y se erige como el responsable de la comunicación y los intangibles, lo que implica, entre otros, coordinar la reputación, la marca, la identidad, la cultura y la imagen y siempre entre aquellos activos que son susceptibles de ser gestionados por medio de la comunicación. No todos los activos intangibles dependen de la comunicación ni se gestionan con su ayuda, solo serán objeto de la dirección de comunicación los que necesiten de la comunicación para gestionarse y amplificar su valor una vez conseguido, como es el caso de la reputación corporativa sobre todo.

Tiempo atrás, Del Pozo (1997:55-56) señalaba también tres funciones principales en un departamento de comunicación:

- Crear y mantener la identidad y reputación organizacional, enviando constantemente información a los distintos públicos.
- Ayudar a asegurar la supervivencia de la organización detectando las amenazas potenciales y diseñando estrategias comunicativas para la defensa.
- Aumentar la eficacia de la organización por medio de la comunicación (creando mercados).

Esta variable se justifica a través de la observación de las siguientes dimensiones:

3.2.2.2.1.1 Dimensión: planificación estratégica de la actividad del departamento de comunicación

Como señalamos en el capítulo 2 del marco teórico, coincidimos con Formanchuk (2006) cuando dice que la peor política de comunicación en una organización es la inexistente ya que siempre existe comunicación. Por lo tanto, es totalmente erróneo clasificar a las organizaciones entre aquellas que "hacen" comunicación y "no hacen" comunicación. Lo correcto es que todas las organizaciones "hagan" comunicación, diferenciándose entre aquellas que planifican activamente sus comunicaciones y las que dejan esta tarea al azar o a un engañoso silencio. Si bien todas las organizaciones comunican, no todas capitalizan este recurso ya existente en favor de sus intereses, o lo que es peor, agravan la situación cayendo en una contradicción entre lo que dicen y lo que en verdad hacen.

En el ámbito de la comunicación, podríamos considerar la estrategia como un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma, o puede tomar, la competencia considerando, a la vez, las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales del entorno (Sainz de Vicuña, 2000).

Las fundaciones necesitan de una estrategia que guíe las diferentes acciones comunicativas, que mantenga su coherencia con el paso del tiempo. Es importante revisar la posición de la comunicación dentro de la estrategia corporativa para conseguir los resultados esperados.

Según el Estudio Nuevos Retos y Oportunidades de los Departamentos de Comunicación en España (2015), entre los retos que los dircoms señalan como prioritarios en estos momentos en España, se encuentran el diseño de una estrategia de comunicación óptima para las organizaciones en las que trabajan (57%), la capacidad de creación de contenidos (41%), gestionar eficazmente los canales sociales y la relación con bloggers, influencers y periodistas (39%) o la analítica y la medición (37%)¹⁸.

Como se puede ver, la necesidad de planificar la estrategia es la primera preocupación de los profesionales de comunicación, lo que justifica tal necesidad en cualquier tipo de organización, incluidas las fundaciones.

¹⁸ Estudio Nuevos Retos y Oportunidades de los Departamentos de Comunicación en España (2015) Prnoticias.com y Axicom.

La planificación se explica ante la necesidad de contar con una serie de indicadores que nos informan del nivel de planificación de la comunicación en las organizaciones en general y en las fundaciones en particular y que suponen la siguiente fase de descripción en este trabajo. Cada indicador de primer nivel se explica a su vez a través de una serie de indicadores de segundo nivel que nos ayudan a detallar el grado de desarrollo de cada variable independiente observada según el modelo propuesto (Cuadro 3.2).

3.2.2.2.1.1.1 Indicadores de primer y segundo nivel de la dimensión planificación estratégica:

Plan Estratégico de Comunicación (PEC).

El instrumento operativo para implantar y gestionar la comunicación es el Plan Estratégico de Comunicación (PEC) que desgranamos a continuación en sus indicadores de primer y segundo nivel.

El desarrollo de un programa completo de comunicación debe planificarse siguiendo etapas o tareas que Montero (2003) detalla y que responden a una serie de preguntas como:

- ¿Qué se quiere comunicar?
- ¿A quién se quiere comunicar?
- ¿Cómo decir lo que se quiere comunicar?.

Continúa el autor que para conseguir unos resultados positivos entre sus públicos, en primer lugar la institución debe responder a una serie de preguntas:

- Quién comunica
- Qué comunica
- Con quién (públicos)
- Con qué medios.

Costa (2001) completa este cuestionario con tres preguntas más, que dotan a la comunicación de una propiedad estratégica:

- Con qué objetivos
- Con qué inversión
- Con qué resultados

Según las aportaciones de los autores y que se recogen en el Capítulo 2¹⁹, se consideran puntos básicos del Plan Estratégico de Comunicación recomendables y asumibles para una fundación los siguientes y que son nuestros indicadores de segundo nivel de esta dimensión:

¹⁹ Capítulo 2, Epígrafe 2.2.2.1.1 Planificación estratégica.

Indicadores de segundo nivel del Plan Estratégico de Comunicación:

- Diagnóstico inicial de la situación: Se trata de un estudio de la información del entorno externo e interno. Resumen DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
- Objetivos a alcanzar: Se deben señalar cuáles son los objetivos, qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos deben poder ser cuantificados, medibles y han de ser alcanzables, realistas.
- Elaboración del mapa de públicos: Debe tratar de identificar a los públicos internos, a los públicos externos, así como calcular la cantidad de comunicación necesaria para cada público.
- Actuaciones a desarrollar: Una estrategia debe traducirse en acciones concretas a desarrollar con cada público, herramientas y medios determinados para ser una estrategia efectiva.
- Calendario para desarrollarlo /temporalidad: Planificación en el tiempo de cada una de las acciones a desarrollar.
- Presupuesto destinado: Cantidad económica que se destinará a la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación integral.
- Evaluación: Medición del transcurso y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección para intentar alcanzar los objetivos marcados. Evaluar las estrategias y acciones que se han llevado a cabo permite a la empresa conocer qué ha hecho bien o mal, qué acciones han tenido más o menos éxito, aceptación o impacto en el público objetivo. Sin esta valoración periódica difícilmente será capaz de corregir y mejorar sus estrategias en el futuro.

3.2.2.2.1.2 Dimensión: gestión de la comunicación con públicos externos.

Al igual que en cualquier otra organización, la comunicación de la fundación con sus públicos externos se trata de todas aquellas acciones que tienen como objetivo incrementar y/o mantener la imagen, credibilidad, el prestigio, la reputación, el buen nombre en el entorno en el que se desarrolle la actividad, es decir, entre los usuarios, proveedores, administraciones, medios de comunicación y opinión pública en general, como los principales stakeholders a tener en consideración en una fundación.

Carrillo, Castillo y Gómez (2005) añaden además que la comunicación externa está también al servicio de la imagen de la organización, debe ser dinámica, planificada, concreta, debe ser bien manejada por la dirección, para generar valor añadido mejorando su imagen en el exterior. En la

comunicación organizacional, la percepción que tengan los públicos es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta.

Cárdenas (2000:42), sobre las funciones de los departamentos de comunicación en comunicación externa, destaca la “difusión de información, la relación constante con los medios de comunicación, la organización de eventos y visitas”, para lo que destaca la elaboración de artículos, entrevistas, reportajes, notas de prensa, revistas informativas, ruedas de prensa, concesión de entrevistas a los medios de comunicación, acciones de patrocinio y mecenazgo u organización de campañas publicitarias que tienen como objetivo la creación y potenciación de la imagen positiva de la organización a la que pertenece el departamento de comunicación en cuestión.

En el caso concreto de la relación con los medios de comunicación, señala Villafañe (1999:222) que las funciones informativas de un departamento de comunicación respecto a los medios de comunicación son: suministrar permanentemente información a los medios; atender las demanda de los periodistas; diseñar y llevar a cabo campañas informativas; y conocer las rutinas productivas de los medios de comunicación. Aunque, como señalan Carrillo y Castillo (2014) la relación con los medios de comunicación sigue siendo la tarea más frecuente de los departamentos de comunicación, no es la única, y a este respecto Herranz y Salinas (2004) advierten que la comunicación de una organización no se puede reducir a la aparición en los medios de comunicación y no puede limitarse a la suma de un conjunto de acciones aisladas, sino que debe entenderse como un proceso integral, donde se ponen en juego toda la gama de herramientas del campo del periodismo, las relaciones públicas, el marketing, la publicidad o los recursos humanos.

Este indicador se materializa en indicadores de segundo nivel que son las herramientas de comunicación que utiliza la fundación para relacionarse con los públicos externos a la misma.

3.2.2.2.1.2.1 Indicadores de primer y segundo nivel de las herramientas de comunicación con los públicos externos.

Son innumerables las herramientas de comunicación con las que puede contar una fundación de cara a relacionarse con sus públicos externos, las cuales decidirá después de determinar quiénes son sus principales stakeholders a través de la elaboración de un mapa de públicos, como hemos indicado más ampliamente en el Capítulo 2.

Cárdenas (2000:42), Carrillo y Castillo (2014), Aced (2009), Esparcia (2012) o Celaya (2011) hacen un repaso por las herramientas más utilizadas por las organizaciones para relacionarse con sus públicos externos (Cuadro 3.4).

Cuadro 3.4: Indicadores de primer nivel y segundo nivel de las herramientas de comunicación externa.

Indicador primer nivel	Descripción	Indicador segundo nivel
Newsletter	Es una publicación que trata temas de actualidad específicos, resume las acciones de la entidad con una determinada frecuencia y llega a las personas que se han querido registrar. Genera confianza y fideliza a los clientes ganando imagen de marca (Carrillo y Castillo, 2014).	Temas de actualidad específicos. Resume las acciones de la entidad. Frecuencia de envío periódica. Se suele enviar por e-mail a las personas suscritas.
Sala de Prensa Virtual	Esparcia (2012) las define como espacios comunicativos en red que contienen las herramientas y las actividades dirigidas a los medios de comunicación por parte de las organizaciones. Kent y Taylor (2003:16)	Kent y Taylor (2003:16) incluyen un listado de contenidos mínimos de la sala de prensa virtual : Muestra y archiva noticias, comunicados, dossiers de prensa. Aparecen cronológicamente ordenados. Dispone de motor de búsqueda. Debe tener información de contacto actualizada. Dispone de contenido multimedia (fotos, vídeos, audios, etc.).
Nota de prensa	Noticias que la organización remite a los medios tras la finalización de un evento determinado. El propósito es que los medios se hagan eco del mismo aunque no hayan asistido (Carrillo y Castillo, 2014).	Noticias generadas por la fundación y remitida a los medios de comunicación cuando sucede. Noticia remitida a los medios de comunicación después de un evento concreto o rueda de prensa. Envío personalizado a lista de contactos en los medios de comunicación. Plantilla estandarizada que respeta la imagen de la entidad.
Comunicado de prensa	Su objetivo es difundir la posición de la	Se remite a los medios de

	entidad sobre un determinado asunto, aclararlo ofreciendo una información corporativa relevante. A veces sustituye a la rueda de prensa (Carrillo y Castillo, 2014)..	comunicación de forma puntual. Su objetivo es difundir la posición de la entidad sobre un determinado asunto, ofreciendo una información corporativa relevante. Puede utilizarse en sustitución de la rueda de prensa. Envío personalizado a lista de contactos en los medios de comunicación. Plantilla estandarizada que respeta la imagen de la entidad.
Dossier de prensa	Se trata de un conjunto de documentos e informaciones relativas a la propia entidad o sus miembros o un proyecto a presentar a los medios de comunicación (Carrillo y Castillo, 2014).	Debe tener una estructura clara y que favorezca la lectura, con portada (con logotipo, canales de contacto del gabinete de comunicación, mención y título), sumario, información amplia sobre el tema de que se trate, todo lo que pueda completar la información en cuestión. Los textos que pueda incluir tendrán un estilo de redacción puramente periodístico (Almansa, 2004).
Revista de prensa	Resumen periódico semanal de artículos aparecidos sobre la empresa. Se suele difundir entre los directivos semanalmente (Carrillo y Castillo, 2014).	Resumen periódico de artículos aparecidos sobre la fundación o referencias en medios de comunicación. Se analiza y valora la información recogida ofreciéndola de forma elaborada. Se difunde entre los directivos semanalmente.
Resumen diario	Recopilación de apariciones y menciones en prensa. Se elaboran cuando la empresa tiene una gran aparición mediática, recogiendo las menciones y apariciones en los medios (Carrillo y Castillo, 2014).	Resumen diario de apariciones en medios de comunicación. Se elaboran cuando la entidad tiene una gran aparición mediática. Se analiza el tratamiento e impacto de la información ofrecida.

Rueda de prensa	Reuniones que convoca la organización con el objetivo de difundir un determinado contenido a los medios de comunicación. Se busca generar un nivel de conocimiento de dicho asunto en el público, así como de establecer una relación con los profesionales de los medios cara a cara. Aunque es un soporte muy eficaz, no conviene abusar de él y solo corresponde recurrir a la rueda de prensa cuando sea necesario, cuando el tema lo requiera (Carrillo y Castillo, 2014).	Se convoca siguiendo una pauta establecida en cuanto a qué temas son objeto de rueda de prensa. Se busca generar un nivel de conocimiento determinado previamente por unos objetivos establecidos. Se busca establecer una relación con los profesionales de los medios de comunicación cara a cara.
Entrevistas	Constituyen una oportunidad para potenciar la credibilidad de la organización y sus representantes. La entrevista se caracteriza por la exclusividad a un medio (Carrillo y Castillo, 2014).	Se han pautado los temas/acontecimientos o personas que pueden dar entrevistas. Se realizan de forma proactiva para potenciar la credibilidad de la organización y sus representantes. Se valoran las peticiones de entrevistas con el objeto de reforzar algunos objetivos establecidos previamente.
Sitio web	Permite existir en la red y controlar el mensaje lanzado. Es unidireccional y poco interactiva. Actualmente puede alojar otras herramientas que la hagan más interactiva como son foros, encuestas, redes sociales, tecnología RSS, etc. (Aced, 2009).	Se genera como escaparate de la fundación en Internet para la difusión de la marca. Ofrece información corporativa a diferentes stakeholders de forma diferenciada. Contiene herramientas complementarias para que sea interactiva.
Blog corporativo	Ofrece grandes beneficios como herramienta de comunicación, es de bajo coste y optimizan el posicionamiento en buscadores, aumentando la visibilidad de la entidad, ayudándole a construir marca (Aced, 2009).	Espacio en Internet que ofrece información especializada o de interés a los diferentes stakeholders. Se establece como complemento a la web con otro tipo de información no contenida en ella.

		Se actualiza de forma regular y frecuente. Se contesta a los comentarios.
Redes sociales	Permiten llegar a muchas personas a la vez, y a audiencias segmentadas. Fomentan el sentido de pertenencia a una comunidad, lo que favorece la cohesión de sus miembros. Facilita el efecto multiplicador en la propagación de contenidos, clave para el marketing viral. Permiten recopilar información detallada sobre los clientes, información directa sin intermediario (Aced, 2009) y Celaya (2011).	Se han seleccionado estratégicamente en qué redes sociales conviene tener presencia y actividad. Se ha pensado en el contenido preciso que deben contener. Se fomenta la interactividad y la participación de forma continuada. Se contesta a los comentarios y mensajes de forma regular y frecuente.
E-mail masivo	Es un canal de comunicación imprescindible, muy útil por su inmediatez y sencillez de uso, con las ventajas que ello aporta (Esparcia, 2012): posibilidad de remitir con la misma transmisión a diferentes medios gracias a las listas de distribución.	Se envía de forma puntual.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.2.1.3 Dimensión: gestión de la comunicación con públicos internos.

De acuerdo con Norbin, Halib y Ghazali (2011) la comunicación interna es el intercambio de información e ideas, tratando además de crear un ambiente de respeto para todos los empleados dentro de una organización. Tkalac, Vercic y Sriramesh (2012) establecen que la comunicación organizacional es un concepto de amplias dimensiones, dotando a la comunicación interna de una función interdisciplinaria, integrando elementos de gestión de recursos humanos, comunicación y marketing.

Las prácticas de la comunicación interna son cruciales, declaran Abdullah y Antonay (2012), ya que trata a los empleados como un valor inmenso para alcanzar los objetivos organizacionales. Los procesos de comunicación en las organizaciones están estrechamente relacionados con la subjetividad de las personas involucradas, así como al proceso simbólico que se utiliza. En este contexto, la percepción de los empleados y gerentes sobre el proceso de comunicación debe ser considerado, porque lo que piensan o sienten afecta la forma en que interactúan con el entorno organizacional (Arnold y Silva, 2011).

Para Abdullah y Antonay (2012) se debe seguir algunas estructuras y políticas con el fin de garantizar la eficacia de la comunicación interna, tales como asegurarse de que los empleados reciban las estrategias, planes, misiones y metas a alcanzar. Además, los empleadores necesitan participar en la comunicación cara a cara con los públicos internos con el fin de mantener una comunicación interna eficaz y construir un ambiente organizacional de confianza. Por otra parte, esto podría ayudar a los gerentes a desarrollar una relación de trabajo positiva con sus empleados, ya que favorece una comunicación de doble sentido mejorada.

Como hemos recopilado en el Cuadro 2.12 del Capítulo 2, en los últimos tiempos diversos autores hacen especial hincapié en los beneficios de tener en cuenta la gestión de la comunicación con los públicos internos para cualquier organización. Akpınar et. Al (2013), Ali y Haider (2012), nce y Gül (2011), De Ridder (2004), Cornelissen (2004), Sparrow y Cooper (2003) entre otros señalan algunas utilidades gestionar correctamente la comunicación interna tales como identificación, visualización de rol, creación y mantenimiento de buenas relaciones interpersonales, motivación para conseguir los objetivos, elemento de conexión y cohesión entre miembros, alineamiento con el proyecto, compromiso de los trabajadores y contribución al éxito de la entidad.

Saks (2006) y Kress (2005) hacen hincapié en el papel de una comunicación clara, consistente y continua en la construcción de compromiso de los empleados, pues estos no hacen solo la empresa cuando están trabajando, sino que también la hacen, y si cabe, en mayor medida, cuando no trabajan, cuando hablan en el exterior sobre su empresa y sobre sus directivos. Tener a los trabajadores correctamente informados e implicados es fundamental y la comunicación es un elemento sustantivo en este proceso puesto que los trabajadores pueden convertirse en embajadores de su propia empresa o como también dice Rojas (2010) en portavoces de los valores y la ética de esta, así una buena comunicación interna asegura la imagen que la empresa da externamente a través de su personal.

Cheney y de Christensen (2001) sugieren tres niveles de comunicación interna: la gestión del día a día (relaciones con los empleados), estratégica (misión) y gestión de proyectos (desarrollo organizacional).

Además, la comunicación dentro de la organización, según de quién provenga la información y según a quién se dirija, puede tener diferentes sentidos, y en función de cómo se mueva este flujo de comunicación la entidad tendrá unos resultados. Tradicionalmente se ha clasificado a la comunicación interna según su sentido vertical (ascendente o descendente) u horizontal, en función del departamento del que salía la información. Las últimas tendencias modifican los

antiguos planteamientos y hablan de una comunicación transversal, espiral (Carrillo y Tato, 2004) o en 360° (Véliz, 2006), e integral (Cuervo 2009) dentro de la organización, que hemos visto en el Capítulo 2.

Por todo lo anterior, la comunicación de los públicos internos permite a una organización que las distintas partes permanezcan informadas (para lo que será necesario mantener relación constante con todos los departamentos de la organización), que todos sean conocedores de aquello que sucede, de su cultura y no tengan que enterarse de los acontecimientos por los medios de comunicación, que la comunicación sea un elemento esencial de conexión y en definitiva, que haga partícipes a todos los miembros de la organización, convirtiéndose en un elemento de cohesión cultural.

3.2.2.2.1.3.1 Indicadores de primer y segundo nivel de las herramientas de comunicación con cargos públicos internos.

En la apuesta por una comunicación integral en la fundación, en función del público al que se dirija la acción o acciones de comunicación, en este caso dentro de la propia organización, existe un amplio abanico de herramientas que toda fundación puede llevar a cabo para relacionarse con sus públicos internos. El conocimiento de los canales por los que circula la comunicación interna es básico para su mejor elección en función de la estrategia comunicativa de la organización.

Piñuel (1997), señala que la planificación de la comunicación interna es un proceso en el que, después de determinar los objetivos que se pretende alcanzar y de diferenciar los públicos a los que se dirige cada acción comunicativa, se han de elegir los “instrumentos y soportes adecuados tanto para su difusión, como para su guión de actuación”. Por tanto, la importancia de los medios es tal que las decisiones sobre su uso se insertan en el propio proceso de planificación de la puesta en marcha de la estrategia.

Determinada la importancia de los medios en los procesos comunicativos que se desarrollan en el interior de las organizaciones, vamos a hacer un repaso por las diferentes herramientas que nos van a servir para gestionar la comunicación de la organización con los públicos internos. Son variadas las herramientas que se pueden implementar, todo depende de las necesidades de comunicación de la organización y qué objetivo pretende alcanzar.

En función del volumen de trabajadores, del organigrama y estructura de la fundación, se elegirán las herramientas oportunas y adaptadas a las necesidades reales de cada entidad. En el marco teórico hemos visto de la mano de autores como Carrillo y Tato (2014) Jaén et al. (2006)

y Fernández (2007), que hay diferentes herramientas en función de las personas a las que queremos acceder

El uso de unos u otros canales, su mayor o menor protagonismo en el proceso comunicativo, su interrelación o competencia, y todas las cuestiones que afectan al uso de estas herramientas varían de una organización a otra y deben responder a una planificación calculada de acuerdo a su estrategia para alcanzar los objetivos marcados. Para ello es fundamental el conocimiento de todas las herramientas y medios, sus características y posibilidades. A continuación mostramos todas las posibilidades y características que según los autores se convierten en indicadores de segundo nivel de estas herramientas en el ámbito interno de la fundación y en el contexto de este trabajo.

Cuadro 3.5: Indicadores de primer nivel y segundo nivel de las herramientas de comunicación interna.

Indicadores primer nivel	Descripción	Indicadores segundo nivel
Visitas a departamentos	Permiten conocer de primera mano las funciones que se desarrollan en otros departamentos distintos al que pertenece cada empleado y se evitaría la infravaloración de algunos departamentos por parte de otros (Jaén et. al, 2006).	Están organizadas y pautadas de antemano. Se plantean como medio para conocer la labor de los departamentos y valorar su trabajo.
Seminarios informativos/formativos	Se emplean cuando un departamento o empleado posee una información que resulta valiosa para la labor de trabajadores de otros departamentos (Jaén et. al, 2006).	Se realizan de forma establecida y pautada cuando un departamento o empleado posee una información que resulta valiosa para la labor de trabajadores de otros departamentos. Se organizan por niveles de actividad o necesidad del conocimiento para desempeñar su labor. Se valora la cantidad y utilidad del conocimiento recibido por la audiencia.
Videoconferencias	Conexión de dos o más personas que están separadas geográficamente, para el intercambio de información en	Se utiliza para salvar los obstáculos de asistencia a una reunión o conferencia entre dos personas que están en lugares diferentes.

	<p>vídeo y audio. Entre sus ventajas destacan su simplicidad, la flexibilidad, la rapidez, además de suponer un ahorro en el coste que supondría una reunión física (Jaén et. al, 2006).</p>	<p>Se hace de forma estandarizada con los recursos necesarios y actualizados para ser utilizado en cualquier momento.</p>
Wikis	<p>Sitio web colaborativo que se puede editar de manera conjunta por varios usuarios. Los wikis permiten a empleados de las distintas secciones compartir y crear documentos internos de manera colaborativa a través de un simple navegador (Jaén et. al, 2006).</p>	<p>Se requiere el uso de un navegador. Los compañeros pueden crear, editar, modificar el contenido de un documento común de una forma sencilla y rápida. Se requiere autorización para editar el documento.</p>
Reuniones	<p>Encuentro de trabajo entre diferentes compañeros, ya sea del mismo o de diferente departamento para diversos fines. Se emplean para transmitir y recoger información (Carrillo y Tato, 2014).</p>	<p>Se organizan y convocan de forma estandarizada. Se establecen los órdenes del día. Se recogen los acuerdos por escrito y se difunden a los miembros.</p>
Convenciones y eventos especiales	<p>Encuentros de carácter interno Pueden tener una función informativa así como de motivación e incentivo (Carrillo y Tato, 2014).</p>	<p>Se organizan de forma cíclica, cada año, cada mes, etc. Se organizan con los recursos necesarios para su correcta realización y posibilidad de generar impacto en medios. Se organizan con fines informativos. Se organizan con fines formativos/ motivación. Se organizan con fines lúdicos.</p>
Tablón de anuncios	<p>Espacio físico dedicado a difundir información a todos los niveles jerárquicos. Se trata de un soporte barato y de fácil mantenimiento. Es</p>	<p>Se encuentra accesible para todos. Debe estar en lugar visible y de paso. Se utiliza en todos los niveles de</p>

	<p>una herramienta permanente e inmediata para transmitir mensajes. Este instrumento ha sido absorbido en buena medida por la intranet. Se puede utilizar en todos los sentidos de la comunicación y su contenido puede abarcar diferentes tipos de información (Carrillo y Tato, 2014).</p>	<p>comunicación. Se administra la información que se pone y el tiempo de permanencia. Su contenido puede abarcar diferentes tipos de información.</p>
Manual de procedimientos	<p>Instrumento formal que recoge información de los procedimientos de trabajo en la organización (Carrillo y Tato, 2014).</p>	<p>Están recogidos por escrito los procedimientos que la organización lleva a cabo. Es accesible para todos los miembros que pueden requerirlo. Está su presentación y creación estandarizada y acorde a la imagen de la entidad sin menoscabo de su rigor.</p>
Manual de acogida	<p>Documento formal que recoge toda la información sobre la organización y que es entregado a los nuevos trabajadores (Carrillo y Tato, 2014).</p>	<p>Se establecen informaciones relativas a la organización que cualquiera de sus nuevos miembros debe conocer. Su presentación es atractiva, estandarizada y acorde a la imagen de la entidad sin menoscabo del rigor. Contiene información suficiente sobre la entidad (historia, estructura interna, valores, filosofía), una contextualización de la organización en su entorno (sector, actividad) y definición de la política social.</p>
Guías	<p>Se trata de herramientas que se usan para simplificar los manuales de empresa, referenciando las obligaciones de los empleados (Carrillo y Tato, 2014).</p>	<p>Existen como resumen para simplificar los manuales de empresa. Están realizadas para todos los manuales. Su creación y presentación está</p>

		estandarizada y adaptada a la imagen de la entidad
Boletines, revistas y periódicos	Recogen noticias sobre la organización que pueden ser de interés para los empleados. Es frecuente que estas publicaciones se hagan de forma electrónica, más fáciles y económicas de editar, publicar y difundir (Carrillo y Tato, 2014).	Recogen noticias sobre la organización de interés para los empleados (proyectos futuros, nuevas líneas de negocio, etc.). Se realizan de forma periódica. Su creación y presentación está pautada guardando la imagen de la entidad. Se hace llegar de forma rápida y eficaz a todos los miembros de la entidad
Circulares	Envío de información general para generar conocimiento y para que haya constancia escrita de la transmisión de determinada información (Carrillo y Tato, 2014).	Existe una lista de temas que pueden generar conocimiento y para los que es conveniente que constancia escrita de la transmisión de determinada información. Es impersonal y llega a todos. Es una canal de comunicación limitado y usado por tanto para asuntos puntuales y no debe sustituir a otras herramientas más interpersonales.
Cartas al personal	Documento informativo enviado a los trabajadores con ocasión de acontecimientos importantes o por asuntos de especial interés. Suele ser entregada en el puesto de trabajo o enviada al domicilio (Carrillo y Tato, 2014).	Están firmadas por el presidente o director general. Se entregan de forma personalizada. Se contempla una lista de temas y motivos para su envío. Su forma está estandarizada en cuanto al formato pero personalizada en el contenido.
Buzón de sugerencias	A través de los mismos los trabajadores pueden exponer sus ideas para mejorar la eficacia de la organización, así como expresar sus opiniones sobre diferentes	Existe un registro de sugerencias. Se responde a las mismas de forma conveniente. Está a disposición de todos los miembros independientemente de

	aspectos. Es muy importante que se dé una retroalimentación a los empleados (Jaén et. al, 2006).	su puesto o nivel
Intranet	Herramienta que facilita la posibilidad de acceder de forma remota o local a información corporativa, la coordinación de proyectos comunes, y la difusión de información en general. No requieren gran inversión, pero sí una buena gestión para su éxito (Jaén et. al, 2006).	Requiere una buena gestión para su éxito. Recogerá información corporativa y de proyectos. Se accederá mediante una contraseña.

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.2.1.4 Dimensión: gestión de activos intangibles.

Existen numerosas evidencias empíricas que demuestran que los recursos intangibles de las empresas –la marca, la reputación corporativa, el capital intelectual o la responsabilidad corporativa – son una de sus principales fuentes de valor. Como señala Villafañe (2012), la razón que explica este hecho hay que buscarla en los procesos de indiferenciación de la oferta comercial provocados por la saturación de los mercados de bienes y servicios. Hoy en día lo funcional, lo que el marketing clásico consideraba estratégico, tiene cada vez menor poder diferenciador. Por el contrario, lo emocional, resulta cada vez más decisivo a la hora de explicar los procesos electivos de todos los stakeholders de las empresas.

Carrillo y Nuño (2010) definen los activos intangibles como aquellos elementos no materializables que forman parte de la gestión estratégica de la empresa. La comunicación, en estos casos, aparece más necesaria desde un enfoque global e integrador, porque debe conseguir comunicar valores, historia, calidad, emociones, etc. Siempre desde una imagen de marca que será la única, la de la organización en su conjunto, una imagen corporativa global (Morales, 2007).

Los intangibles empresariales son factores que funcionan en el entorno competitivo actual, y la comunicación corporativa es la disciplina estratégica idónea para su gestión (González y Monleón, 2013). Estos autores exponen que los activos intangibles y los recursos intangibles, cuando son gestionados desde la comunicación corporativa, generan valor y se constituyen en verdaderos regentes y condicionantes de las dinámicas de las organizaciones y el resto de agentes de su entorno.

En este sentido, Pérez (2008) propone un modelo ideal de integración de los intangibles en el proceso de gestión de la comunicación que supone el paso de una gestión instrumental y promocional de la comunicación corporativa, donde los activos intangibles son un área desvinculada de la comunicación corporativa, a un modelo directivo de gestión de la comunicación donde "la comunicación es la madre de todos los intangibles" y por primera vez tendrá que gestionar y abarcar dichos recursos intangibles. Por tanto, la dirección de comunicación corporativa debe decidir estratégicamente qué intangibles gestiona, y a partir de aquí influir mediante la propia comunicación corporativa, y su papel integrador, en los mismos.

Los principales activos intangibles gestionables, en parte, por la comunicación son: la imagen corporativa, que ha evolucionado cada vez más hacia el concepto de reputación; la reputación corporativa, que está a su vez directamente implicada con la marca; la marca, que aparece en este entorno desvinculada del marketing. Por otra parte, La responsabilidad social corporativa completa la dimensión más social de la reputación corporativa, trabaja desde dentro hacia fuera de la organización, y es mucho más que la eficacia de una empresa para cumplir las normas legales. Se trata de un conjunto de acciones de respeto al entorno interno y externo que revalorizarán el capital imagen y la reputación de la empresa, y que dotarán a la experiencia de marca que viven los stakeholders de una dimensión más profunda, que repercutirá positivamente en la aceptación de la experiencia y en la repetición de la misma (Carrillo y Tato 2014).

En conclusión, los activos intangibles pueden generar valor en la fundación mediante la comunicación corporativa y su inclusión en las estrategias, tanto general como de comunicación. Según Carrillo y Nuño (2010), los activos intangibles a gestionar definen los indicadores de primer de este modelo, que se explican por tanto a través de los indicadores de segundo nivel como partes de los anteriores.

3.2.2.2.1.4.1 Indicadores de primer y de segundo nivel de la gestión de imagen y reputación corporativa.

Si partimos desde cero para definir todos los conceptos que rodean la comunicación en la empresa, Sanz de la Tajada (1994) afirma que hay tres elementos básicos: el primero, permite entrar en un análisis más profundo de lo que la empresa es y conforma su dimensión identidad, que incluiría su cultura, valores, misión, etc. El segundo, representa lo que la empresa dice que es, su dimensión comunicación y que proyecta a través de su comunicación, el tercero, determina lo que los públicos creen que es la empresa, su dimensión imagen, que sería su imagen percibida.

El resultado de una comunicación deficiente es el de una imagen que no se ajusta con la realidad, esto es con la identidad. La imagen forma parte de la recepción del público y por ello constituye una percepción, a diferencia de la identidad que forma parte de la emisión de la empresa y está basada en los valores que la generan.

El concepto de imagen es necesario para entender el de reputación y el de marca sobre todo. Aunque hoy en día este concepto se entiende superado por estos otros, es básico como idea primigenia o paso previo para la creación de la marca y la reputación. En cualquier caso, el concepto de imagen aparece muy vinculado al de identidad corporativa. Están relacionados como nuestro cuerpo (identidad) y lo que proyectamos en el espejo (imagen). Una imagen y, sobre todo, una reputación positivas no son solo el resultado de una buena comunicación, sino que además son fruto de una sólida gestión de la identidad, puesto que de ella parte cualquier imagen que se genere (Carrillo, Castillo y Gómez, 2005).

La reputación tiene que ver con una desviación de los estándares de funcionamiento, comportamiento y ética (Smaiziene y Jucevicius, 2009). Con el objetivo de conseguir este alineamiento la dirección de la reputación conllevaría trabajar en lo que ocurre dentro de la organización para influir en la percepción externa (Chun, 2005).

Dentro del proceso con el que estamos trabajando, la imagen es la antesala del máximo objetivo por el que trabaja una organización, la reputación. Para lograr una buena reputación, primero es preciso conseguir una imagen positiva, un buen posicionamiento en la mente de los públicos, es decir, que nuestra realidad coincida con sus percepciones, y para ello hemos debido gestionar correctamente la herramienta de la comunicación, tanto para transmitir correctamente ese comportamiento intachable como para aumentar su efecto entre los públicos de interés.

Como asume Minués (1999 en Galindo, 2004), la reputación de una organización surge de la comparación en la mente del individuo de la imagen de una empresa, basándose en su experiencia y conocimiento, con lo que considera que deben ser los valores y comportamientos de ese tipo de empresa. La reputación no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre dicha imagen (Mínguez, 2000).

Ahora bien, aunque existen diferentes perspectivas en las definiciones de la reputación corporativa, se observa cierto consenso en la esencia del concepto, como es el resultado de las acciones de una organización, compromiso con el público (stakeholders) y el cumplimiento de las expectativas generadas por el receptor.

La reputación, apreciada por la organización como un intangible que aporta valor a la entidad, se identifica desde la comunicación corporativa como la consolidación de la imagen obtenida a partir de una adecuada gestión de dicha comunicación. El valor de la reputación obtenida (entendida como reconocimiento público o como percepción positiva consolidada de la organización en los públicos de su entorno) es atribuible a la comunicación adecuada del buen hacer de la institución y no solo del buen hacer en sí mismo.

Identificamos como indicadores de segundo nivel:

- La existencia de un Plan de imagen y reputación corporativa o plan director, pues no se puede olvidar de ningún modo el diseño de un plan de comunicación de aquellos valores sobre los que la compañía ha planificado construir su reputación corporativa. Tan importante como edificar la reputación sobre comportamientos honestos es comunicar eficaz y regularmente los logros obtenidos, mantener un diálogo fluido con todos los grupos de interés. Solo la combinación de hechos y comunicación, lo que se dice y lo que se hace, proporcionará un impacto directo y positivo sobre la reputación positiva de la compañía (Segarra, García y Martínez Marí, 2006).

Constituye la estrategia operativa para eliminar el gap existente entre la reputación actual de la compañía y la exigida por su visión reputacional. Este plan director tiene una concepción holística, que integra desde la ya citada visión de la alta dirección sobre lo que debe ser la reputación de la compañía hasta las herramientas necesarias para ejecutar esa gestión reputacional (Villafañe 2012).

El autor continúa que el modelo de gestión reputacional de la compañía se define a partir de los siguientes tres parámetros:

1. Los principios de gestión de la reputación. Expresan la filosofía de la compañía sobre el modo en que debe ser gestionada para que genere valor para la empresa.
2. La estrategia de implantación de la gestión reputacional. Supone la implementación del plan director de reputación en toda la organización.
3. La estructura orgánica de gestión de la reputación. El plan director no suele contemplar la creación de nuevas estructuras para la gestión reputacional. Muy al contrario, en este modelo subyace la idea de que la reputación es tarea de toda la organización y no de ningún departamento o unidad ad hoc.

Además de este plan, existe un principio en la gestión de la reputación que tiene un valor casi axiomático: la reputación que no se comunica no genera valor para la empresa. Consecuentemente un modelo de gestión reputacional no debe obviar el abordaje de un riguroso

plan de comunicación de aquellos valores sobre los que la compañía construye su reputación corporativa.

Este plan de comunicación pretende multiplicar el efecto de la implementación del Plan Director de Reputación de la compañía mediante un acción comunicativa, muy específica y segmentada, que permita trasladar a cada stakeholder la información precisa que repercute positivamente en la mejora de la reputación corporativa de la empresa.

- Otro de los indicadores de primer nivel a tener en cuenta es la existencia de un modelo de evaluación como instrumento específico de control del plan. Su objeto es la evaluación continua de las variables de la imagen y la reputación de la entidad (Villafañe 2012).

3.2.2.2.1.4.2 Indicadores de primer y de segundo nivel de la gestión de la marca experiencia.

Con la llegada del industrialismo del S.XVII (Costa, 2001) la marca se convirtió en un activo para las organizaciones y hoy en día desempeña un rol estratégico en las organizaciones (Ros y De Salas Nestares, 2009) puesto que, junto con la reputación, y la RSC, ha adquirido gran protagonismo en el panorama del corporate.

Genéricamente se podría decir que la marca ha sido ese elemento que las organizaciones han empleado para diferenciar los productos y servicios de los de sus competidores. De esta forma las primeras aproximaciones a la marca la concebían como una representación gráfica de la empresa que permitía la identificación de la mercancía.

El concepto de marca aquí utilizado se desvincula del producto y da paso a la marca experiencia que Alloza (2002) circunscribe a las experiencias que esta es capaz de proporcionar a sus públicos según la percepción de los consumidores, en cada momento de contacto que tienen con la marca, ya sea en las imágenes proyectadas, en la publicidad de la marca, durante el contacto personal primero, o el nivel de calidad relativas al trato personal que reciben. La marca se convierte en un concepto holístico que atañe a toda la organización.

El asentamiento de la marca sobre valores de índole emocional la ha despojado de su tradicional asociación con la representación gráfica de la empresa ligada al producto para pasar a englobar la corporación. De esta forma las estrategias de comunicación actuales “han llevado a dejar a un lado a la marca referida al producto y actualmente la importancia recae en la marca experiencia que va más allá y abarca lo que se considera como marca corporativa dejando atrás la visión instrumental del marketing” (Blay Arráez, 2010: 151).

En el Cuadro 2.8 del Capítulo 2 hemos recopilado los términos que se han utilizado para definir la marca entre los que se repiten conceptos como estrategia, gestión, identidad, fiabilidad y confianza, distinción, fidelidad, valor, promesa, alta dirección, experiencia y organización. Con la suma de todo ello podemos construir una definición única y sumatoria en la que hoy la marca, basada siempre en la identidad de la organización, debe gestionarse de forma estratégica, a largo plazo, con el compromiso de la alta dirección y de toda la organización, para cumplir la promesa realizada a los stakeholders, y a través de la experiencia positiva en esa relación, dotar de valor, confianza y fiabilidad a nuestra organización.

Identificamos como indicadores de segundo nivel de la gestión de marca los siguientes:

- Plan de marca: planificar y gestionar correctamente cómo se comunica la organización con todos sus públicos de interés podrá propiciar que el usuario tenga una experiencia positiva con la marca. Las marcas distinguen e identifican los productos, ayudan a fomentar la imagen corporativa de las organizaciones y aseguran calidad y fiabilidad a los consumidores (Huertas y Xifrá, 2009).

La marca se ha convertido “en un valioso recurso cuya gestión depende directamente de la alta dirección de las organizaciones, con la ayuda del departamento de imagen y comunicación o cualquier otra denominación que se dé a los encargados de gestionar, sobre todo, la comunicación corporativa de la empresa” (Carrillo et al, 2009: 33). En la misma línea Alloza (2002) apunta a que la gestión y la construcción de la marca no deben limitarse al ámbito de la comunicación, sino que es un proceso que atañe a toda la organización.

Se trata de un documento que contiene el plan de gestión de marca, en el que se concretan objetivos, acciones, calendario, presupuesto, forma de evaluar, etc.

- Por último, otro de los indicadores de segundo nivel es la evaluación del plan de marca. Como en toda gestión de cualquier programa es imprescindible realizar una evaluación, fijar unos indicadores y medir el nivel de cumplimiento de los mismos, con el objeto de controlar la marcha de las acciones y mejorar en las futuras que se pongan en marcha (Villafañe, 2012).

3.2.2.2.1.4.3 Indicadores de primer y de segundo nivel de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Adoptar una postura socialmente responsable es algo más que trazar un plan de acciones ya que una empresa no se considera socialmente responsable únicamente por acciones aisladas. Para que esto ocurra es necesario un cambio de mentalidad, de actitud que involucra un cambio cultural, una coherencia con la misión y la visión de la organización y una persistencia temporal de los principios que han llevado a la empresa a realizar acciones de RSC (Abó, 2006).

La consolidación de una organización como socialmente responsable se alcanza cuando dicho compromiso con la sociedad está interiorizado en la organización en su conjunto, desde el personal directivo hasta empleado. No basta con implementar políticas de RSC en la organización como una parte accesoria y prescindible (Silos y Galiano, 2011) sino que la RSC debe ser entendida como una lógica más de la estrategia de la empresa sustentada en unos principios duraderos. Acciones sociales aisladas no configuran una estrategia de RSC ni favorecen la reputación por sí mismas. La RSC debe ser entendida como un compromiso legal y ético con el entorno en su totalidad en el que la organización desempeña su actividad, no únicamente con sus públicos de interés.

Lo que observamos que se desprende de estas definiciones son tres aspectos: responsabilidad, stakeholders y entidad. Podemos realizar así un acercamiento al concepto de RSC como las acciones voluntarias y el compromiso de la organización dirigidos a la búsqueda de mejoras que repercutan en la sociedad y repercutan positivamente en la reputación de la empresa.

La concepción actual de la RSC entiende que es un compromiso voluntario por parte de las organizaciones con el contexto social en el que desarrollan su actividad. Superada la etapa de adscripción de la RSC al compromiso forzoso y legal, esta lógica empresarial debe ser integrada en la totalidad de la organización en consonancia con sus políticas de actuación, su cultura y su identidad, ya que es la única forma de que la RSC genere reputación corporativa. La ventaja competitiva que puede aportar el hecho de ser una empresa socialmente responsable supera la obtención de beneficios económicos a corto plazo, puesto que se asocia a la generación de imagen y reputación, tanto corporativa como de marca.

Aunque las acciones de RSC no sean suficientes para sustentar una reputación positiva, si se consideran muy pertinentes. Villafañe (2004:62) relaciona la reputación con la RSC al entender la RSC como “el compromiso de una empresa de mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos sus stakeholders le supondrá un incremento de la reputación corporativa”. La RSC se conforma como una herramienta de gran importancia para la reputación aunque también puede aportar otros beneficios.

Las políticas de RSC no solo favorecen a la imagen y, por extensión, a la reputación de una compañía, sino que también es una herramienta para favorecer a la marca. Abó (2006) apunta a que la RSC se asocia a reacciones humanas y buenos comportamientos sociales, obviando las asociaciones más puramente comerciales de la organización, lo cual supone un soporte que ayuda a personificar la marca. Tradicionalmente, las acciones de RSC se han vinculado a acciones altruistas que poco o nada tenían que ver con los beneficios económicos de las

organizaciones. Estas asociaciones “benéficas” de la RSC pueden contribuir a reforzar la marca si esta se comunica correctamente en todas las acciones de RSC.

La gestión de la RSC mejora los valores sociales y emocionales de la marca, e incluso también los valores racionales porque se enriquecen, se llenan de contenido. Así, si una organización quiere potenciar su marca tiene que gestionar la RSC, ya que la gestión de este activo intangible, mejora el valor de la promesa de marca ofrecida por la organización.

La RSC abarca múltiples acciones como la transparencia de los inversores, la protección del medio ambiente, el mecenazgo entre otras muchas, pero en todas ellas se implica a la comunicación, ya que es el elemento capaz de ayudar a gestionar el compromiso con la sociedad y con su público de interés. Así la RSC debe ser trabajada comunicativamente para mejorar la percepción de una organización entre sus públicos y ayudarle a conseguir una reputación positiva.

Cuando una empresa decide actuar de forma socialmente responsable, su modelo de gestión y sus procesos internos tienen necesariamente que cambiar y esto ha de ser comunicado adecuadamente a sus miembros para favorecer la gestión del cambio. Sin embargo, tanto o más importante que la comunicación interna es la externa: la empresa tiene que comunicar y difundir su RSC. Según Revilla (2011), solo a través de una estrategia de comunicación y de RSC integradas se puede conseguir la confianza de los stakeholders. En su opinión, el binomio conformado por “comunicación” más “responsabilidad” ofrece múltiples posibilidades a las empresas, por lo que habrá que aprovecharlas.

Indicadores de segundo nivel: Plan de gestión de Responsabilidad Social Corporativa:

- En este apartado vamos a observar como indicador de segundo nivel la existencia de un documento que contenga el Plan de gestión de Responsabilidad Social Corporativa, que no es otra cosa que establecer sobre un documento unas directrices de gestión con el fin de garantizar unos principios éticos y de respeto a las personas, a la sociedad y al medio ambiente, que concrete objetivos, acciones (por ejemplo formación, sensibilización a los trabajadores), calendario, presupuesto, forma de evaluar, donde se recojan los indicadores de cumplimiento de objetivos, establecer y analizar las razones de las desviaciones, determinar propuestas de corrección, prevención o mejora, etc. (García 2009).
- Como en todos los planes de actuación, hay un momento de revisar lo que se ha hecho, analizar en qué medida se han abordado las acciones de mejora planteadas, valorar si la comunicación ha funcionado bien y, sobre todo, conocer si los objetivos marcados en

materia de responsabilidad social se han alcanzado –y en qué medida-. Así se podrá conocer, por un lado, en qué medida los indicadores han alcanzado los valores deseados y, por otro, relacionar dichos valores con la puesta en práctica –o no- de las acciones de mejora previstas. (CRANA, 2010).

3.2.2.2.2 Variable independiente organización del departamento de comunicación.

Como todo departamento, el de comunicación también debe tener unos elementos que le permitan desarrollar su labor de la forma más eficiente. Además, estos elementos van a ayudar a determinar el peso que pueda llegar a tener este área, así como su carácter estratégico en las fundaciones. Los elementos que vamos a abordar como dimensiones con sus indicadores correspondientes son la denominación, la estructura y la delimitación y el reparto de las tareas del departamento de comunicación.

3.2.2.2.2.1 Dimensión: estructura y denominación del departamento de comunicación

Para diseñar la estructura de una organización se parte de la división del trabajo que implica conocer y separar las distintas actividades y labores parciales del sistema en su conjunto, con el fin, a posteriori, de agruparlas por partes, en unidades o departamentos, con un orden y un sentido que permita crear un esqueleto organizativo, que refleje el perfil o especialización de la organización empresarial.

Como reflejábamos al inicio del apartado sobre la definición de los departamentos de comunicación, Almansa (2004) establece una definición integradora de los mismos y considera que el departamento es un órgano, una estructura organizada, con dependencia directa de la alta dirección, que coordina y cohesiona todas las acciones de comunicación (internas y externas) para crear, mantener o mejorar la imagen de la organización ante todos sus públicos.

El departamento es una estructura organizada porque tiene establecidas unas formas de actuación y de relación. Es muy importante su dependencia de la alta dirección para poder realizar su trabajo de forma adecuada, para tener acceso directo a los órganos de decisión (formando parte de estos órganos de decisión siempre que sea posible).

3.2.2.2.2.1.1 Indicadores de primer y de segundo nivel de la denominación del departamento de comunicación.

Según El informe *El estado de la publicidad y el corporate en España* (a 1998) ya se revelaba que la denominación de la función de comunicación es variada y difícil de interpretar. Se habla de relaciones públicas institucionales, comunicación corporativa, marketing corporativo,

dirección de relaciones públicas e imagen, etc. divididas en áreas y subáreas, sin poder estimar el grado de similitud real entre ellas (Reyes, 1998).

Cárdenas (2000 y 2005) se refiere a este departamento de gestión de la comunicación como gabinete de comunicación, enfocando la mayor parte de su actividad hacia la relación con el exterior de la organización.

Más recientemente, Almansa (2011) señala que existe cierta terminología asociada al departamento de comunicación que en ocasiones se usa indistintamente y que responde a las diferentes fases por las que han pasado, desde configurarse como gabinetes de prensa a constituirse como departamentos de comunicación en sí mismos. Su nomenclatura ha evolucionado a la par que el desarrollo que estos departamentos han experimentado. De ser meros intermediarios entre la organización y la prensa (de ahí gabinetes de prensa en un principio), han pasado a ser un instrumento fundamental para crear imagen de la organización tanto en el seno de esta -comunicación interna-, como con sus públicos externos -comunicación externa-.

3.2.2.2.1.2 Indicadores de primer y de segundo nivel del tamaño del departamento de comunicación.

Advierten Álvarez y Caballero (1997) que no existen reglas de oro para definir la estructura de los equipos de comunicación. Estos deben adecuarse al tamaño y estructura de la propia organización. Teniendo esto en cuenta, de lo que sí podemos hablar es de unas líneas, unas estructuras u organigramas básicos que permitan un adecuado funcionamiento.

Esta ausencia de modelos únicos también se puso de manifiesto ya en el informe *El estado de la publicidad y el corporate en España*, correspondiente a 1998, revelando que resultaba imposible recoger un estándar de organización del departamento de comunicación, lo que sigue pareciendo una tarea imposible a día de hoy.

Sí que existe según Morales (2007) una tendencia cada vez más generalizada, sobre todo entre las grandes compañías, de estructurar sus comunicaciones teniendo en cuenta esa visión de globalidad y coherencia. No obstante, es cierto que no existen soluciones universales para estructurar la comunicación, sobre todo porque cada organización desarrolla un modelo en función de sus necesidades.

- Lo que se desprende de la teoría y que tiene toda la lógica, es en lo que se basa este trabajo para configurar los indicadores de segundo nivel de nuestro modelo. Por tanto se entiende que un departamento de comunicación, con arreglo a su tamaño debería cumplir estos requisitos:
- Tener un departamento de tamaño proporcional a su actividad de comunicación.

- Tener un departamento con persona responsable que coordine el equipo.
- Tener un departamento con un número suficiente de personas contratadas que desempeñen las tareas y funciones asignadas.

3.2.2.2.1.3 Indicadores de primer y de segundo nivel de la delimitación de tareas dentro del departamento de comunicación.

Según la literatura referida en el marco teórico sobre los modelos de comunicación propuestos por autores como Ramírez (1995a: 54-56), Álvarez y Caballero (1997:99-102), Cárdenas (2000), o Westphalen y Piñuel (1993: 579), a lo largo del tiempo y que han ido evolucionando hasta la actualidad nuestra propuesta ideal de tareas para el departamento de comunicación de una fundación estaría basado en la que propone la Asociación de Directores de comunicación de España (Dircom, 2002) pero aunando el departamento de marketing y el de medios en un departamento de comunicación externa, y agregándole un departamento de comunicación digital que trabajaría de forma transversal con los otros tres sub-departamentos:

Cuadro 3.6: Propuesta de reparto de tareas en el departamento de comunicación.



Fuente: Elaboración propia y actualización a partir del modelo de Organización de los puestos de comunicación (Dircom, 2002).

Así la explicación de cada una de estas tareas y funciones configurarían los requisitos o indicadores de segundo nivel que definen el grado de desarrollo de la comunicación en las fundaciones y que son los siguientes:

- Tareas de dirección de comunicación: Define la política de comunicación y diseña las estrategias adecuadas para los diferentes públicos. Planifica, dirige y controla las diferentes actividades de comunicación de la organización.
- Tareas de comunicación institucional: Define la política de comunicación institucional y diseña las estrategias adecuadas de acuerdo con la política global de comunicación de la empresa. Orientada hacia el público externo de la organización. Gestiona los intangibles: la identidad, la imagen, la marca, la cultura y la reputación.
- Tareas de comunicación interna: Define la política de comunicación interna y diseña las estrategias adecuadas de acuerdo con la política global de imagen y comunicación de la empresa. Orientada hacia los miembros de la organización, tiene como objetivos implicarles en el desarrollo de su visión estratégica, proyectar una imagen positiva y favorecer la adecuación a los cambios de entorno. Trabaja muy en colaboración con el departamento de Recursos Humanos.
- Tareas de comunicación externa: Define la política de comunicación de marketing y diseña las estrategias adecuadas de acuerdo con la política global de imagen y de comunicación de la empresa. Gestiona las relaciones con los medios de comunicación y las acciones de marketing y publicidad.
- Tareas de comunicación digital: Define la política de comunicación digital y diseña estrategias adecuadas de acuerdo con la política global de imagen y comunicación de la empresa y en consonancia y apoyo a las acciones de los otros tres departamentos.

3.2.2.2.2 Dimensión: ubicación del departamento.

En este apartado pretendemos visualizar qué valor tiene la comunicación observando la posición que se le da al departamento de comunicación dentro del organigrama general, cómo se relaciona con la dirección y con el resto de departamentos de la institución.

3.2.2.2.2.1 Indicadores de primer y de segundo nivel de la representatividad del departamento de comunicación dentro del organigrama.

Según recoge Almansa (2004), un departamento de comunicación debe estar en contacto con el resto de departamentos de la organización y, muy especialmente, con la alta dirección para poder ejercer debidamente sus funciones. Por ello, lo ideal es que en el organigrama de la empresa o institución queden reflejadas estas necesidades del departamento de acceso directo a la dirección general y de contacto con todos los departamentos.

En una entrevista, el presidente de la asociación Dircom, Antonio López (2003), se lamentaba de que “son muchos los profesionales de la comunicación que dependen del departamento de publicidad o del de marketing” y se preguntaba “¿cuándo asumirán las empresas y las

organizaciones que el papel de un directivo de comunicación es, sobre todo, estratégico?”. Para ello, tendrán que estar ubicados junto a los máximos órganos de decisión. Todas las demás ubicaciones y dependencias no son operativas, aunque siguen siendo una realidad en el panorama nacional.

Así observaremos como indicadores de segundo nivel si el departamento es específico o dependiente de otros departamentos o áreas:

- Departamento específico dependiente de la alta dirección. Las aportaciones que hemos repasado en el marco teórico, de autores como Preciado (2014:35), Freixa (2005:130), Martín (1998) o Costa Solà-Segalés (2001), coinciden en la necesidad de que el departamento de comunicación sea independiente, esté unido a la alta dirección de la organización, en contacto directo con el resto de departamentos, así como ser el enlace con los stakeholders, fortaleciendo el carácter más estratégico y participando en el diseño de estrategias corporativas.
- Actividad dependiente de otro departamento pero supervisado por la alta dirección. La función de comunicación se realiza desde un departamento que no es el específico de comunicación y comparte funciones con otros ámbitos.

3.2.2.2.3 Dimensión: dirección del departamento. El director/a de comunicación o dircom.

Merece la pena hacer una recopilación y repaso de las definiciones que se ha dado de esta profesión a lo largo del tiempo, que ha ido evolucionando a la par que lo han hecho sus funciones. Para Mut (2006), el Director de Comunicación que se presenta ya no es un técnico ni un especialista encargado únicamente de la coordinación de los mensajes, sino un estratega. Esta aportación tiene el mérito de ubicarlo en la lógica empresarial, en el ámbito cotidiano donde tendrá que actuar con el colectivo interno del que forma parte, como puente entre los distintos públicos de la organización, y a nivel táctico decidiendo sobre la estrategia de comunicación.

En este sentido expresa Costa (2009) que la figura del director de comunicación o Dircom se introdujo en Europa a mediados de la década de los noventa del pasado siglo XX, y aunque al principio sus funciones fueron incorrectamente interpretadas, actualmente se le identifica como “estratega y gestor” de los valores intangibles de una empresa o institución.

Sin embargo, la imprecisión del profesigramas del dircom y su, en ocasiones, carácter funcional restrictivo y excesivamente instrumental (táctico), en detrimento de una orientación plenamente estratégica, constituyen las preocupaciones fundamentales del colectivo que sustenta esta

corriente integradora de la comunicación, tanto desde la perspectiva profesional, como de la académica (Villafañe, 2002; Mut, 2006; Matilla, 2010; Mut, 2010).

El European Communication Monitor (ECM) 2010 centra el rol estratégico que los profesionales dircom desempeñan dentro de las organizaciones. El estudio distingue dos modos de relacionarse con la estrategia corporativa y fomentar los objetivos del negocio: a) “comunicadores” que apoyan los objetivos corporativos resolviendo problemas que se derivan de las estrategias funcionales o del negocio con actividades de comunicación y b) “facilitadores” que ayudan a definir los objetivos corporativos añadiendo las dimensiones comunicativas a la formulación de estrategias corporativas.

Según el mismo informe European Communication Monitor (ECM) pero de 2013, los profesionales de la comunicación en Europa continúan aumentando su influencia dentro de las organizaciones. Así, el 77,9% tienen una influencia consultora, es decir, que sus consejos son tomados muy en serio por los directores de las organizaciones y un 76.9% afirman tener una influencia ejecutiva, que significa que son invitados a formar parte de las reuniones de nivel senior, donde se planifica la estrategia organizacional.

Costa (2009) y Aced (2010) hacen una recopilación de las actitudes y aptitudes además de la formación profesional que caracterizan a un dircom y que hemos señalado más ampliamente en el capítulo 2 del marco teórico. Costa matiza, eso sí, que se explica con términos un tanto ideales, a sabiendas de que no todas las aptitudes se encarnan en una sola persona.

3.2.2.2.3.1 Indicadores de primer y de segundo nivel de la dirección del departamento de comunicación.

- Perfil profesional. La figura del director de comunicación es reciente en el mundo empresarial, señala Mut (2012) y es por esta razón de juventud que adolece de un claro entendimiento en la mayoría de las empresas sobre cuál es su misión y, por tanto, de qué disciplina científica debe provenir este profesional, pero algunos autores se han atrevido a reunir una serie de requisitos para definir el que sería el perfil ideal de la persona que está al frente de la dirección de la comunicación de una organización.

En el siguiente Cuadro 3.7 podemos ver una recopilación de la formación académica, formación complementaria, habilidades y actitudes que debe reunir el perfil profesional de todo dircom y que son los indicadores de segundo nivel del perfil profesional del dircom de nuestro modelo:

Cuadro 3.7: Perfil profesional del dircom.

Formación académica	Costa (2009)	Ciencias de la comunicación o información, comunicología, praxeología, sistémica, estrategia.
	Aced (2010)	Comunicación (periodismo, relaciones públicas, comunicación audiovisual).
Formación complementaria	Costa (2009)	Formación empresarial, economía, investigación creativa y medición de gestión comunicativa. Marketing TIC Idiomas
	Aced (2010)	Formación continua a lo largo de la vida.
Actitudes/Aptitudes	Costa (2009)	Carácter abierto y curioso. Facilidad de comunicar y relacionarse y motivar a los demás. Personalidad rigurosa, creativa, analítica. Liderazgo y visión estratégica. Diplomático. Resolutivo y participativo. Capacidad de escucha.
	Aced (2010)	Flexibilidad y capacidad de adaptación. Reciclaje continuo. Creatividad. Capacidad de innovación. Iniciativa. Trabajo en equipo y a distancia. Capacidad crítica. Gestión del tiempo. Mente abierta, curiosidad. Visión integral y estratégica. Gestión de la incertidumbre. Honestidad y transparencia.

Fuente: Elaboración propia.

- Funciones del dircom: Las funciones que se le han ido asignando con el tiempo al director/a de comunicación confluyen para diferentes expertos que hemos repasado en el Capítulo 2 y de quienes hemos extraído sus aportaciones en el Cuadro 2.21. Se evidencia que las funciones de los directores/as de comunicación actuales van en una línea más estratégica que instrumental, teniendo que elaborar la estrategia de comunicación en línea con la estrategia global de la organización, trabajar codo a codo con toda la organización y los diferentes departamentos, conocer los medios y canales que mejor resultado pueden ofrecer para cada acción y para cada público objetivo, gestionar la comunicación de los activos intangibles, así como evaluar cada actuación para valorar las posibles mejoras futuras.

3.2.2.2.4 Dimensión: financiación del departamento de comunicación.

Para Balas (2011) uno de los indicadores más fieles para evaluar el nivel de implantación de las políticas de comunicación en las organizaciones (en este caso, del Tercer Sector), es la cuantía presupuestaria global que dedican para estos fines. En su estudio sobre la comunicación en el Tercer Sector los resultados aportan una información muy significativa sobre la manera de gestionar la comunicación, la cual, cuenta con escasos recursos económicos.

Continúa que al igual que el nivel de presupuesto que se dedica a la comunicación, el que se incluya en las estructuras organizativas de las entidades una figura o departamento cuya misión sea la de implementar la estrategia de comunicación, denota la existencia de una apuesta decidida por la misma y un nivel de profesionalización óptimo de la entidad.

Diversos autores como Pérez (2006), Balas (2011), Pérez (en González 2014) y estudios como el Decálogo Dircom (2014) se preguntan ¿por qué deben las organizaciones del Tercer Sector invertir en comunicación? siendo estas algunas de las razones que enumeran:

- Disponer de un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa evita la confusión y la improvisación, propicia la transparencia de la información y de la identidad corporativa —su comportamiento—, aporta un mensaje corporativo único que consolide su credibilidad y, lo que es más importante, permite cuantificar económicamente el retorno de la inversión de las acciones desplegadas a partir de criterios objetivables.
- El carecer del departamento de comunicación puede afectar de diferentes maneras a la organización, ya sea por empleados desmotivados que disminuyen su productividad, por conflictos internos originados por la desinformación, poniendo en riesgo la reputación de la empresa. La comunicación organizacional no tiene como finalidad inmiscuirse en la labor de los otros departamentos de una compañía, pero sí favorece la unidad y la

congruencia, al establecer mensajes homogéneos, acordes a los diferentes públicos a los que van dirigidos de acuerdo a jerarquía y funciones operativas.

- La comunicación es una inversión a medio y largo plazo. De una buena comunicación dependen las subvenciones, los patrocinios, la credibilidad e influencia de la organización ante la opinión y los poderes públicos.
- Una gestión excelente de la comunicación organizacional y de las relaciones de calidad con el mapa de públicos relevantes aporta resultados positivos en el balance corporativo de los activos intangibles, influyendo directamente en los resultados de negocio.
- No tener un dircom supone un coste, pues el silencio no es rentable: no comunicar equivale a dejar que sean otros quienes comuniquen por ti y, siempre, que sean los otros quienes generen sus percepciones hacia ti de manera espontánea y, por lo tanto, incontrolada. Cuando una empresa o institución no gestiona la propia comunicación, la percepción que se tiene, interna y externamente, se puede acabar distorsionando, puesto que no se puede evitar que sean los otros los que la manejen.
- No comunicar o comunicar mal ha provocado el cierre de organizaciones o bien ha dificultado el desarrollo fluido y normalizado de sus proyectos, inversiones y también infraestructuras, que se han visto frenados o que simplemente no se han podido materializar. Si la imagen que se tiene socialmente de estas organizaciones es negativa, su reputación se resentirá, hasta el punto de generar tanta desconfianza que puede hacer perder clientes y ventas o alianzas estratégicas vitales con públicos de interés basadas en la confianza. Es más rentable invertir en comunicación que gestionar las consecuencias de no hacerlo.

3.2.2.2.4.1 Indicadores de primer y de segundo nivel para la financiación de la actividad del departamento de comunicación.

En este apartado vamos a observar si existe un presupuesto destinado a comunicación, este será nuestro indicador de primer nivel. El presupuesto es uno de los apartados que todo Plan Estratégico de Comunicación de una organización debe incluir tanto a nivel general, aportando la cantidad dedicada globalmente, como a nivel particular para cada una de las acciones a desarrollar. Para determinar el presupuesto que se va a asignar al departamento de comunicación es imprescindible conocer los objetivos, los públicos objetivos, así como las acciones y medios concretos que se van a utilizar para alcanzar las metas marcadas. Para que un presupuesto sea real y se respete, todo lo relativo al PEC debe estar muy controlado y concreto, para poder ajustarlo al máximo antes de ejecutarlo.

3.3 El proceso de investigación

Como ya se ha referido al principio de la metodología, en este capítulo, y se puede ver en el Cuadro 3.1, el proceso de investigación propiamente dicho empieza con la aplicación de la metodología elegida para cumplir los objetivos.

Procedemos a explicar el método cualitativo elegido para completar la fase de enunciación del modelo propuesto.

3.3.1 El método cualitativo: entrevistas en profundidad

La aplicación de entrevistas en profundidad a esta investigación pretende, además de sumar nuevos conocimientos a nuestro estudio, comprobar y completar el modelo propuesto²⁰ mediante el juicio de expertos. Aunque no proporciona un resultado cuantitativo, sino juicios y opiniones, permite comprobar la validez y representatividad de las características que se pretenden medir (García y Cabrero, 2011).

3.3.1.1 Introducción a la entrevista en profundidad

La entrevista en profundidad son encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras (Taylor y Bodgan, 1994, Rincón ,1995:40). Este método nos permite acercarnos a las ideas, creencias, supuestos mantenidos por otros sobre un tema de interés. También es definida como “una serie de conversaciones libres en las que el investigador poco a poco va introduciendo nuevos elementos que ayudan al informante a comportarse como tal” (Rodríguez, Gil & García, 1996:169).

El objeto de la entrevista se asocia con el hecho de concentrar en un solo punto un conjunto de cosas, conceptos y cuestiones referidas a un tema y a un contenido. (Cerde G., 1995:260). Se requiere de tacto y experiencia para focalizar el interrogatorio en torno a los aspectos que interesan al investigador y orientar a la persona entrevistada. En cuanto a las cuestiones, Patton, 1980 (en Rodríguez, Gil & García, 1996:174), distingue “entre preguntas demográficas / biográficas, preguntas sensoriales, preguntas sobre experiencia, conducta, preguntas sobre sentimientos, preguntas sobre el conocimiento, preguntas de opinión / valor”. Estas últimas son las que han sido aplicadas en la presente investigación, adicionalmente a otras cuestiones que el investigador ha agregado.

Las entrevistas en profundidad se caracterizan por ser abiertas, flexibles, utilizándose como guía de la entrevista el cuestionario de entrada. Los materiales facilitadores son la grabación de audio– grabación de vídeo-audio – cuya finalidad es plasmar percepción, evasivas, lenguaje

²⁰ Capítulo 3, Epígrafe 3.2 Elaboración del modelo propuesto.

gestual no congruente con el verbal... o en su defecto, notas en cuadernillo (previendo que algún informante no guste de la grabación)

Las entrevistas en profundidad requieren un diseño flexible de la investigación. Ni el número ni el tipo de informantes se especifica de antemano. El investigador comienza con una idea general sobre las personas a las que entrevistará y el modo de encontrarlas, pero puede y debe estar dispuesto a cambiar de curso después de las entrevistas iniciales. Es difícil determinar a cuántas personas se debe entrevistar en un estudio cualitativo.

Para la selección de las personas a entrevistar, se ha efectuado un muestreo no probabilístico de tipo intencional, también llamado muestreo a criterio, siendo en este caso el investigador el que, en base a su conocimiento del universo poblacional, selecciona aquellos casos que cumplen una o más condiciones de las que necesita para justificar la vinculación del entrevistado con el trabajo que se realiza (Mandujano, 1998). Dado el escaso número de fundaciones que inicialmente disponen de departamento de comunicación, en este estudio se han realizado cuatro entrevistas en profundidad a personas responsables de la comunicación en tres fundaciones de Extremadura y una de Castilla y León, seleccionadas por recomendación de la Asociación Extremeña de Fundaciones y por conocimiento de su trayectoria profesional, y su relación con el objeto de estudio en cada una de las fundaciones.

Por otra parte, también la estrategia del muestreo teórico puede utilizarse como guía para seleccionar las personas a entrevistar (Glaser y Strauss, 1967). En el muestreo teórico, el número de casos estudiados carece relativamente de importancia. Lo importante es el potencial de cada caso para ayudar al investigador en el desarrollo de conceptualizaciones teóricas sobre el área estudiada. Lo mismo opina Callejo (2002) quien reconoce que en la selección de informantes, no importa tanto el número de los mismos sino las diferentes posiciones ocupadas, con relación al fenómeno observado. Se trata de obtener el suficiente material para la comparación y la mutua corroboración de lo confesado, que tenderá a ser fragmentaria, sobre algunos aspectos.

Las entrevistas aplicadas en esta tesis doctoral se enmarcan, según la clasificación que hacen Carrillo, Castillo, Tato y García (2013) en entrevistas guiadas “por pautas”, pues, en este caso, hemos trabajado con un guion que ha dirigido los temas de interés a abordar a lo largo de la entrevista. Sin embargo, el orden en el que se abordan los diversos temas, y el modo de formular las preguntas, se dejan a la libre decisión y valoración del flujo de cada entrevista. Las entrevistas guiadas o “por pautas”, se guían por una lista de puntos de interés que se van

explorando en el curso de la entrevista y se configuran como los grandes bloques sobre los que se quiere conocer la posición del entrevistado.

3.3.1.2 Proceso de realización de las entrevistas en profundidad.

Como ya se ha dicho, una vez definido el modelo descrito²¹ se realizaron entrevistas en profundidad para complementar y depurar la información obtenida de la literatura sobre el modelo de comunicación en organizaciones tales como las fundaciones. Se celebraron cuatro entrevistas en profundidad con responsables de comunicación de fundaciones, 3 de Extremadura y 1 de fuera de la región (Castilla y León).

Las personas entrevistadas aportan una amplia experiencia y un conocimiento cumplidamente demostrado de cada uno de los sectores en los que desarrollan su actividad. En la selección de los entrevistados se ha buscado la representatividad tanto del sector en la región, como de fuera de ella para determinar similitudes y diferencias que pudieran existir en la gestión de la comunicación de estas entidades. Sus comentarios y opiniones nos han ayudado a vincular el modelo ideal descrito con la realidad general de las fundaciones, sin olvidar que nuestro modelo describe la correcta forma de ejercer la función de comunicación en las fundaciones en general con aplicabilidad a las de Extremadura en particular.

3.3.1.2.1 Selección de los entrevistados/as:

Las personas seleccionadas debían ajustarse a unos requisitos básicos:

- Ser directores o responsables del departamento encargado de la comunicación de la fundación.
- Pertenecer a diferentes sectores de actuación.
- Tener sede y ubicación geográfica en Extremadura, excepto la selección de una fundación de fuera de Extremadura que nos sirvió como contraste para la adecuación del modelo planteado.
- Para la selección de las personas adecuadas, en primer lugar se hizo una búsqueda en Internet de las fundaciones que disponían de área de comunicación y contacto en la web.
- Observado el bajo número de fundaciones que disponían de departamento de comunicación claramente ubicable en su organigrama, consultamos con la Asociación Extremeña de Fundaciones, quien nos puso en contacto con algunas de esas fundaciones. Se contactó con los responsables mediante teléfono o vía correo electrónico, explicándoles los objetivos académicos y prácticos de la investigación e

²¹ Capítulo 3, Epígrafe 3.2 Elaboración del modelo propuesto.

invitándoles a participar en la misma mediante unas entrevistas presenciales en las que les solicitábamos que nos contasen su propia experiencia y su conocimiento sobre la temática de estudio (las entrevistas se pueden consultar integras en el anexo).

- Una vez que las personas aceptaron la invitación, procedimos a concretar fecha y lugar de celebración, pudiendo realizar finalmente cuatro entrevistas.

Los profesionales entrevistados se relacionan a continuación:

- José Antonio Lagar. Presidente y responsable de comunicación de la Fundación Primera Fila. Extremadura. Sector social. Realizada el 1 de julio de 2015.
- M^a Resurrección López. Responsable de Comunicación de la Fundación Centro de Cirugía de Mínima Invasión Jesús de Usón. Extremadura. Sector socio-sanitario. Realizada el 2 de julio de 2015.
- Borja Cárdenas. Director de comunicación de Fundecyt-PCTEX. Extremadura. Sector social, empresarial y académico. Realizada el 1 de julio de 2015.
- Carmen Molinos. Directora de comunicación de la Fundación Santa María La Real. Castilla y León. Sector social, recuperación del patrimonio histórico. Realizada el 30 de junio y el 1 de julio de 2015.

3.3.1.2.2 Proceso de realización de las entrevistas:

En primer lugar se partió de un análisis documental para la elaboración de un modelo ideal de comunicación²² en el sector de las fundaciones, y que nos sirvió para confeccionar el guion con los temas a tratar y con las preguntas para las entrevistas (Anexo 1). La entrevista se ha dividido por tanto en cuatro bloques en los que se pretendía obtener información sobre los aspectos descritos en el cuadro 3.8.

Cuadro 3.8: Bloques de los temas a tratar en la entrevista en profundidad.

<p>Bloque 1. La fundación:</p>	<p>Nombre Fundación Sector en el que actúa ámbito geográfico de actuación Número de trabajadores/as Fecha de creación Misión, labor de su fundación, qué tipo de proyectos desarrolla, para qué públicos objetivo, cómo se financia.</p>
------------------------------------	--

²² Capítulo 3, Epígrafe 3.2 Elaboración del modelo propuesto.

<p>Bloque 2. Modelo ideal de comunicación:</p>	<p>La comunicación como una función estratégica dentro de la fundación.</p> <p>Planificación estratégica. El plan Estratégico de Comunicación.</p> <p>Los públicos prioritarios a los que se dirige.</p> <p>Herramientas que utiliza para comunicarse con cada público.</p> <p>Evaluación de las acciones y de sus resultados.</p>
<p>Bloque 3. El departamento de comunicación:</p>	<p>¿Cuáles son sus funciones? Planificación estratégica, comunicación con diferentes públicos, gestión de ciertos activos intangibles y de su comunicación como por ejemplo imagen y reputación, marca, RSC.</p> <p>¿Cómo se organiza? Ubicación y representatividad del departamento dentro del organigrama general, estructura de trabajo y reparto de responsabilidades.</p> <p>¿Existe un presupuesto asignado al departamento de comunicación?</p> <p>Perfil de la persona que lo dirige (formación académica, habilidades, actitudes, funciones, etc.)</p>
<p>Bloque 4. Limitaciones al modelo ideal.</p>	<p>¿Qué limitaciones existen para que se realice una correcta gestión de la comunicación en las fundaciones de Extremadura?</p>

Fuente: Elaboración propia.

Previamente a la celebración de la entrevista se explicó a los entrevistados/as mediante correo electrónico, qué objetivos tenían las entrevistas y los temas que íbamos a abordar, aclarando que el objetivo de estas acciones era contribuir con su conocimiento, experiencia y juicios, a la configuración de un modelo de comunicación para las fundaciones, elaborado con anterioridad y partiendo de la literatura²³.

Entre los días 30 de junio y 2 de julio se realizaron las cuatro entrevistas, tres de ellas de forma presencial, dos en Badajoz y una en Cáceres, de las que se tomaron grabaciones en vídeo. La entrevista de la fundación de Castilla y León se hizo mediante videoconferencia, también está

²³ Capítulo 3, Epígrafe 3.2 Elaboración del modelo propuesto.

registrada en vídeo mediante RecordMyDesktop, un plugin²⁴ del navegador Firefox que permite grabar lo que ocurre en la pantalla del ordenador, y de las que están disponibles las transcripciones en el Anexo 2.

Las entrevistas presenciales se desarrollaron satisfactoriamente sin ningún contratiempo, sin embargo, la hecha a través de videoconferencia hubo que realizarla en varias sesiones por problemas de conexión en ciertos momentos, aunque finalmente se efectuó con éxito.

3.3.2 Método cuantitativo: estudio exploratorio/descriptivo de la realidad de la comunicación en las fundaciones de Extremadura

En esta fase de la investigación el objetivo es recoger información directa de las fundaciones. Vamos a analizar una realidad concreta y en una fecha puntual, vamos a conocer, de la mano de las propias fundaciones de Extremadura, a través de un cuestionario, cómo realizan la función comunicativa, para su posterior análisis, lo que nos ayudará a validar o refutar las hipótesis iniciales.

3.3.2.1 Sistema de recogida de datos: el cuestionario

El recurso utilizado para la recogida de información ha sido el cuestionario, en este caso, para hacer un estudio exploratorio de la realidad de la gestión de la comunicación en las fundaciones de Extremadura.

Para Briones (1996) el cuestionario es el componente principal de una encuesta. Al respecto, se ha dicho que ninguna encuesta es más que su cuestionario. Sin embargo, no hay, por decirlo de alguna manera, una teoría que nos diga cómo debe prepararse. Por el contrario, su construcción es más bien la expresión de la experiencia del investigador y de su sentido común. Si bien reconocemos como válidos esos juicios, se pueden dar diversas indicaciones que pueden ayudar a esa tarea y que referimos a continuación:

1. Las preguntas del cuestionario deben derivarse de los objetivos del estudio y, por lo tanto, del problema de investigación planteado, añadiendo que en concreto, el cuestionario debe abordar todas las variables, dimensiones e indicadores propuestos en el estudio
2. No hay un criterio al cual se pueda apelar para saber cuántas preguntas debe contener un cuestionario. Si bien conviene, en una primera etapa, formular cuantas preguntas parezcan

²⁴ En informática, un plugin o complemento es una aplicación (o programa informático) que se relaciona con otra para agregarle una función nueva y generalmente muy específica. Esta aplicación adicional es ejecutada por la aplicación principal e interactúan por medio de la interfaz de programación de aplicaciones.

apropiadas para cubrir el problema de investigación, en revisiones posteriores se podrían encontrar preguntas que parecieron importantes en un cierto momento y luego no.

3. El cuestionario debe comenzar con preguntas generales y simples, al alcance de cualquier persona, con el fin de establecer un clima favorable, de armonía entre el entrevistado y el cuestionario.
4. Una pregunta puede influir sobre la siguiente. Conviene examinar cuidadosamente esa posibilidad de relación entre ellas.
5. Las preguntas deben organizarse en una secuencia lógica, como siguiendo el hilo de una conversación.
6. No deben hacerse preguntas que pueden inducir la respuesta en una determinada dirección.
7. No deben hacerse preguntas directas que puedan colocar al entrevistado en una situación embarazosa, tales como preguntar, por ejemplo, ¿cuánto cobra?
8. Se debe evitar utilizar palabras vagas que proporcionan respuestas también vagas.
9. El cuestionario debe comprender tres secciones con preguntas de: a) información del entrevistado, que permiten saber si corresponde o no al grupo de personas requeridas por el estudio; b) preguntas demográficas o de clasificación (edad, sexo, ingresos, ocupación, etc.); c) preguntas referidas al tema central del estudio.
10. Según los objetivos y las necesidades de análisis, el cuestionario podrá utilizar diferentes tipos de preguntas: preguntas cerradas, abiertas, de graduación, de ordenamiento en rangos, etc.

En esta línea, se confeccionó un cuestionario, que fue revisado y matizado hasta su versión definitiva, y se solicitó su cumplimentación de forma online a través Google Form²⁵ y enviado por correo electrónico, a las fundaciones objeto de la muestra.

3.3.2.1.1 Universo de estudio y muestra

El universo de estudio es el conjunto de elementos que componen una determinada población y que determinan las unidades iniciales del estudio, teniendo todas ellas las mismas posibilidades de aparecer en la muestra. No en todos los trabajos está claro cuál es el universo o población de estudio, por lo que, como es este caso, el primer paso dado ha sido tratar de delimitar el universo convenientemente.

Para delimitar el universo de estudio de nuestra investigación nos hemos enfrentado a las dificultades ya referidas en el Capítulo 1 para recabar información real y actual de las

²⁵ Para este cometido se probaron varias herramientas online como e-encuesta o google form, ambas presentaron pros y contras para realizar de la forma más correcta las preguntas del cuestionario. Finalmente nos decantamos por Google form por adaptarse mejor a las necesidades de este trabajo de recogida de datos.

fundaciones activas en Extremadura. Los pasos dados en la tarea de descifrar los datos y conseguir una población sobre la que trabajar han sido los siguientes:

1. En un principio se consiguieron los datos del directorio de fundaciones de la Asociación Española de Fundaciones del año 2013, elaborado a partir de los datos facilitados por las propias fundaciones. En este directorio están registradas las fundaciones con sede en Extremadura sin distinguir a qué Protectorado pertenecen. En este sentido hay que distinguir::

- El Registro de Fundaciones de competencia estatal, un registro público que tiene por objeto la inscripción de las fundaciones que desarrollen su actividad en todo el territorio del estado o principalmente en el territorio de más de una Comunidad Autónoma. Cada ministerio tiene su propio Protectorado de fundaciones en función de la actividad de la misma.
- La Administración General del Estado a través de cada ministerio tiene la competencia del Protectorado de Fundaciones de competencia estatal según su actividad con el objetivo velar por el correcto ejercicio del derecho de fundación y asegurar la legalidad de la constitución y funcionamiento de las fundaciones laborales.
- En Extremadura, el Registro y Protectorado de Fundaciones se encargan de aquellas que desarrollen principalmente sus funciones en la Comunidad Autónoma de Extremadura. Su competencia exclusiva se ejerce a través de la Consejería de Hacienda y Administración Pública.

2. Posteriormente se accedió al directorio actualizado a fecha de 2015 de datos del Protectorado de Extremadura, en el que existen fundaciones nuevas, otras se han extinguido y otras han cambiado de Protectorado. Con esta nueva información hemos cribado los datos y mejorado la información del directorio anterior.

3. Asimismo, se accedió a los Protectorados de los distintos ministerios (datos públicos vía web) para confirmar los datos de nuestro directorio, y con estos hemos vuelto a actualizar la información de lo que se va a configurar como nuestra población de estudio.

4. Con la información recopilada y cribada del registro y Protectorado de Extremadura, así como de los diferentes ministerios, hemos seleccionado las fundaciones que cumplen los siguientes requisitos:

- Estén regidas por la ley 50/2002 de Fundaciones, excluyendo las fundaciones que se rigen por la Ley de Cajas de Ahorros y Fundaciones Bancarias, o por derecho canónico.
- Tengan sede y desarrollen parte de su actividad o su actividad completa en la Comunidad Autónoma de Extremadura.

- Estén registradas en el Registro de Fundaciones de la Junta de Extremadura a fecha julio de 2015 y con visos de actividad como mínimo desde el año 2009.
- Estén registradas en los Protectorados de los ministerios del Gobierno de España a fecha de julio de 2015.

Los filtros que se han establecido obedecen a diferentes causas:

Solo existe una fundación bancaria en Extremadura, es la fundación bancaria de Caja Extremadura (“Fundación Bancaria Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Extremadura”) su normativa es específica y tiene algunas particularidades como el control adicional del Banco de España, que han hecho que no se considere representativa en el estudio por su singularidad.

Por otra parte, se encuentran las fundaciones religiosas, eclesiásticas o canónicas, entendiendo por aquellas creadas por la Iglesia Católica con fines religiosos. Estas fundaciones se rigen fundamentalmente por el derecho canónico y se encuentran inscritas en el Registro de Entidades Religiosas del Ministerio de Justicia, que se ubica en la Dirección General de Cooperación Jurídica Internacional y Relaciones con las Confesiones.

Los datos con los que trabajamos por tanto son los siguientes:

- Según información del Registro y Protectorado de fundaciones de Extremadura, unificados en esta región, hay registradas a fecha de julio de 2015, 176 fundaciones que se rigen por la ley 50/2002 de Fundaciones. Muchas de estas fundaciones están inactivas e incluso desaparecidas sin que se haya comunicado a ninguno de los dos órganos, y aunque es conocido, no tienen potestad para darlas de baja, pues deben ser las propias fundaciones las que procedan a su extinción. Para determinar las fundaciones que tienen actividad, junto con la propia Administración hemos fijado tomar como activas aquellas que hayan presentado cuentas, o plan de actuación como mínimo desde el año 2009 en adelante o hayan tenido algún contacto o muestras de actividad en prensa. Así se contabilizan 102 fundaciones.
- Dependientes de los Protectorados de los distintos ministerios contabilizamos registradas 38 fundaciones, excluyendo las que aparecen registradas pero regidas por otras leyes diferentes a la 50/2002. Hemos podido comprobar por contacto personal con responsables de varias fundaciones que de estas 38, 3 no existen, contaríamos pues con 35.
- Contamos en total con un universo de 138 fundaciones que cumplen los requisitos propuestos.

Fundaciones Protectorado regional	102
Fundaciones Protectorados ministerios	35
Total	137

En nuestro estudio se ha considerado como muestra todo el universo de estudio, del que logramos obtener el contacto de 120 fundaciones, de las que finalmente obtuvimos 88 respuestas válida^{s26} a nuestros cuestionarios, lo que supone un 73,33% .

3.3.2.1.2_Proceso de realización de los cuestionarios

La elaboración del cuestionario se ha sustentado en el modelo que hemos elaborado previamente y apoyado en la información obtenida a través de las entrevistas en profundidad²⁷.

En el plano operativo, las tareas realizadas antes de proceder al envío del cuestionario han sido las siguientes:

- Recopilación de datos de contacto a través de los directorios de la Asociación Española de Fundaciones (AEF), la Asociación Extremeña de Fundaciones y el Registro de la Junta de Extremadura.
- Depuración de la información de este directorio a través de búsqueda en Internet, contacto telefónico y gestiones indirectas en el que se han modificado numerosos datos de contacto y se ha podido comprobar la inactividad o la extinción de gran número de fundaciones, a pesar de seguir en alta en el Registro.
- Llamadas y envío de e-mails explicando los objetivos de la investigación así como solicitando colaboración.
- Envío mediante correos electrónicos del cuestionario a las 120 fundaciones de las que conseguimos 88 respuestas.
- Recepción del cuestionario ya cumplimentado y devuelto a la investigadora.
- Tabulación de las respuestas recibidas y análisis posterior.

El cuestionario se conforma con tres bloques en los que se distribuyen 41 preguntas, con un anexo opcional para actualizar los datos de contacto de las propias fundaciones. Se solicita que en caso de tener persona responsable de la comunicación sea la misma quien lo cumplimente.

²⁶ Se recibieron cuestionarios en blanco, y cuestionarios de fundaciones que no cumplían los requisitos establecidos.

²⁷ Capítulo 3, Epígrafe 3.2 Elaboración del modelo propuesto y Epígrafe 4.1 Tratamiento y análisis de las entrevistas en profundidad.

De las respuestas recibidas (94), se asumen como respuestas válidas 88, que son las fundaciones que se ajustan a los requisitos establecidos previamente en el Epígrafe de universo de estudio y muestra²⁸. Se han descartado las fundaciones religiosas con fines religiosos²⁹ que pertenecen al Protectorado del Ministerio de Justicia.

3.3.2.1.3 Pruebas estadísticas realizadas

Con los 88 registros válidos, se ha realizado un análisis estadístico, con las correspondientes pruebas estadísticas que determinan las relaciones de influencia entre variables y que son las siguientes:

- Prueba Z de comparación de proporciones. Esta prueba se aplica en diseños de investigación en los que se estudia a dos grupos de individuos a quienes se ha medido una variable cualitativa. La variable tiene una escala compuesta de modalidades y se dispone de información sobre la frecuencia de individuos en cada modalidad, tanto para un grupo como para el otro. A través de esta prueba se determina si existe una diferencia estadísticamente significativa entre los porcentajes obtenidos por cada una de las categorías de la variable ubicada en las columnas de acuerdo al cruce con cada una de las categorías de la variable ubicada en las filas; es decir, compara todos los porcentajes obtenidos para las categorías de la variable de columna con la primera, segunda, etc, categoría de la variable de fila.
- Chi-cuadrado. La prueba permite determinar si dos variables cualitativas están o no asociadas. Si al final del estudio concluimos que las variables no están relacionadas podremos decir con un determinado nivel de confianza, previamente fijado, que ambas son independientes. Mediante este test se contrastan dos hipótesis, una hipótesis nula o hipótesis de independencia de las variables (H0) y una hipótesis alternativa o hipótesis de asociación de las variables (H1). En términos simples, el test de chi-cuadrado compara los resultados observados con resultados teóricos, estos últimos calculados bajo el supuesto que las variables fuesen independientes entre sí, es decir, bajo el supuesto que H0 fuese verdadera. Si los resultados observados difieren significativamente de los resultados teóricos, es decir, difieren de H0, es posible rechazar H0 y afirmar que H1 es verdadera, concluyendo que las variables están asociadas. Por el contrario, si los resultados observados y teóricos no difieren

²⁸ Capítulo 3, Epígrafe 3.4.1.1 Universo de estudio y muestra.

²⁹ Las fundaciones religiosas tienen origen religioso, pero unas tienen fines civiles y se encuentran dentro de la Ley 50/2002, y otras tienen fines religiosos y se encuentran fuera de esta ley.

significativamente, se confirma la veracidad de H_0 y se afirma que las variables son independientes.

- Test exacto de Fisher. Es una prueba de significación estadística utilizada en el análisis de tablas de contingencia. Aunque en la práctica se emplea cuando los tamaños de muestra son pequeños, también es válido para todos los tamaños de muestra. Lleva el nombre de su inventor, Ronald Fisher, y es una de una clase de pruebas exactas, llamadas así porque el significado de la desviación de la hipótesis nula se puede calcular con exactitud, en lugar de basarse en una aproximación que se hace exactamente en el límite el tamaño de la muestra crece hasta el infinito, como con muchos otros análisis estadísticos. El test exacto de Fisher permite analizar si dos variables dicotómicas están asociadas cuando la muestra a estudiar es demasiado pequeña y no se cumplen las condiciones necesarias para que la aplicación del test sea adecuada. El test exacto de Fisher se basa en evaluar la probabilidad asociada a cada una de las tablas 2×2 que se pueden formar manteniendo los mismos totales de filas y columnas que los de la tabla observada. Cada una de estas probabilidades se obtiene bajo la hipótesis nula de independencia de las dos variables que se están considerando.
- Prueba de Kruskal-Wallis. La prueba de Kruskal-Wallis es una prueba no paramétrica (esto es, cuando se quiere comparar poblaciones cuyas distribuciones no son normales), análoga a la prueba paramétrica ANOVA. Las hipótesis para la prueba de Kruskal-Wallis serían: H_0 : Las medias o medianas de los n grupos son todas iguales. H_1 : Hay diferencia en al menos una de las medias o medianas. Así, la prueba de Kruskal-Wallis proporciona información sobre la posible igualdad de medias o medianas entre grupos (3 o más) y permite rechazar esta hipótesis de igualdad cuando el valor de p sea mayor de 0,05.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Resumen

Este cuarto capítulo aborda el trabajo de campo realizado, en el que hemos aplicado una metodología cualitativa y cuantitativa consistente en la realización de entrevistas en profundidad para validar nuestro modelo, y posteriormente hemos realizado un análisis exploratorio para el que hemos distribuido un cuestionario entre las fundaciones de Extremadura con el fin de conocer la forma de gestión de la comunicación de cada entidad.

Del universo de 137 fundaciones activas en Extremadura hemos logrado contactar con 120, de las que han respondido el cuestionario de forma válida 88 fundaciones, lo que supone contar con 77,3% del universo considerado según el objeto de estudio de este trabajo. Con la información obtenida de estas 88 fundaciones, se describe en primer lugar, a través del análisis de cada variable observada, cómo se realiza la gestión de la comunicación en su día a día, y posteriormente, se realiza un análisis bivariado que nos permite determinar relaciones observables entre determinadas variables, que arrojan luz sobre las cuestiones de estudio planteadas.

Para procesar estos datos se ha trabajado con dos programas informáticos, Excel 2013 para la tabulación de datos y con IBM SPSS Statics Versión 22 de donde hemos extraído toda la información estadística que presentamos a continuación.

4.1 Análisis de entrevistas las en profundidad

Mediante este instrumento de investigación cualitativa, se ha contrastado nuestro modelo de comunicación, con la realidad que viven en su día personas que dirigen la función de comunicación en varias fundaciones. Con el juicio de los expertos se ha venido a comprobar la validez de los elementos que hemos recogido de la revisión bibliográfica, como fundamentales, además de mejorarlo gracias a sus aportaciones.

El contenido de las entrevistas han sido grabado y editado en vídeo y transcritas a texto (Anexo 2). A partir de este material, se procede a hacer un análisis cualitativo de las mismas, con el fin de sacar conclusiones de todas ellas que repercutan en la comprobación del modelo³⁰ propuesto.

En este sentido, en este análisis vamos a incluir las preguntas que atañen a nuestro modelo y sus elementos, ya que en las entrevistas se ha conversado además de otros temas sobre el trasfondo de la comunicación en las fundaciones, estrategias, limitaciones, etc. que exceden los límites de este trabajo.

Siguiendo el formato de análisis de entrevistas realizado por Xerri y Brunetto (2011:987), hemos procedido a hacer el análisis de nuestras entrevistas mediante una ficha (consultar en el Anexo 3) en la que indicamos los porcentajes positivos de las respuestas y breves anotaciones que los expertos han dado y que incluimos como mejoras al modelo que reflejamos en el Cuadro 4.1.

Cuadro 4.1.- Aportaciones de los entrevistados/as al modelo propuesto.

Variab			
Variable dependiente: Gestión de la comunicación en las fundaciones de Extremadura			
Variables independientes:			
Modelo inicial propuesto			Aportaciones de los entrevistados/as
Variab	Dimensiones	Indicadores 1er nivel	
Funciones del departamento de comunicación	Planificación estratégica de la comunicación	Plan Estratégico de Comunicación	Debe tener una forma estandarizada pero al mismo tiempo debe ser flexible a las necesidades de cada organización.
		Newsletter	
	Comunicación externa	Sala de prensa virtual	
Nota de prensa			

30

Modelo descrito variable a variable en el Capítulo 3, Epígrafe 3.2.

	Comunicado de prensa	
	Dossier de prensa	
	Revista de prensa	
	Resumen diario	
	Rueda de prensa	
	Entrevistas	
	Sitio web	
	Blog corporativo	
	Redes sociales	
		Herramienta virtual de gestión de agendas de directores, coordinadores, etc., para conformar la agenda informativa de la fundación.
		Herramienta de envío masivo de e-mails (tipo mailchimp) a listas de distribución mediante programas que facilitan información sobre el impacto de esos mensajes en el público.
		Organización de visitas con fin divulgativo.
Comunicación interna	Visitas a departamentos	
	Seminarios formativos/informativos	
	Videoconferencias	
	Wikis	
	Reuniones	
	Eventos especiales	
	Tablón de anuncios	Tablón de anuncios virtual
	Manual de procedimientos	Manual de procedimientos digital
	Manual de acogida	Manual de acogida digital
	Guías	Guías digitales
	Boletines, revistas, periódicos	Boletines, revistas, periódicos digitales
	Circulares	Tendencia a digital
	Cartas al personal	Tendencia a digital
Buzón de sugerencias	Buzón de sugerencias virtual	
Gestión de intangibles	Gestión RSC	El departamento de comunicación debe ser el gran impulsor de esa conciencia corporativa pero el ejercicio es responsabilidad de toda la fundación y debe hacerse en
	Gestión de imagen y reputación corporativas	
	Gestión de marca	

			coordinación con otros departamentos de la fundación.
Organización del departamento	Estructura y denominación	Denominación del departamento	
		Tamaño del departamento	
		Tareas delimitadas	
	Ubicación	Representatividad del departamento en el organigrama	
	Dirección	Formación	Experiencia previa en comunicación y conocimiento del sector fundacional. Habilidades sociales.
		Actitudes y aptitudes	
		Funciones	
Financiación	Presupuesto		

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la ficha mencionada, ante la pregunta 1, el total de los entrevistados considera que son funciones del departamento de comunicación en las fundaciones la gestión de comunicación interna, gestión de comunicación externa, planificación y gestión estratégica de la comunicación, así como la gestión de ciertos activos intangibles, matizando que el departamento de comunicación es el que debe definir esas bases o esas líneas estratégicas de los activos intangibles, pero que deben ser asumidas por toda la estructura de la fundación y cada uno en su puesto y función.

Nos gustaría destacar que para los expertos y expertas, la comunicación en el ámbito de las fundaciones tiene un papel fundamental, y cada vez más se va convirtiendo en una función estratégica, aunque indican que todavía en general para las fundaciones no se contempla como tal.

En esta línea, se muestra también unanimidad en la pregunta 2 en cuanto a la necesidad de la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación en una fundación, afirmando la mayoría de los consultados en la pregunta 3, que debe tener unos elementos básicos pero debe ser flexible en otros para cada organización.

En cuanto a los públicos prioritarios de una fundación, que registramos en la pregunta 4, todos han mencionado a entidades colaboradoras (agrupando bajo este paraguas a entidades que patrocinen y ayuden a financiar proyectos, empresas, administraciones, etc.), trabajadores/as, medios de comunicación, Patronato y sociedad en general.

Muy convencidos y convencidas se muestran conforme a la pregunta 5, a la que responden que ambas estrategias de comunicación, tanto la interna como la externa son importantes a partes iguales. Antes primaba más la externa, puntualizan, pero cada vez está cogiendo más peso la interna por los beneficios que conlleva. Borja Cárdenas, al responder a esta pregunta nos hacía una comparación con la tradicional pregunta que se le hace a los niños “¿a quién quieres más: a papá o a mamá?”, sosteniendo también que “sin la comunicación externa no existes, pero sin la comunicación interna te hundes”.

En la pregunta 6, mencionan como beneficios que aporta a la fundación las acciones de comunicación interna, importantes enunciados tales como valorar el trabajo de los demás, hacer equipo, mejorar la imagen y la marca, así como conocer la filosofía de la propia entidad.

En la pregunta 8 consideran como beneficios de la comunicación externa la visibilidad, que te conozcan, llegar a la ciudadanía, lograr una mejora de la imagen, la reputación y la marca con la posible repercusión en la captación de nuevos fondos y donaciones. En palabras de José Antonio Lagar: “si se conoce lo que se hace es más fácil que haya gente que te apoye”.

En la pregunta 7, donde repasamos las herramientas de comunicación interna, confirman la necesidad del uso de todas ellas en su 100% excepto los Boletines, revistas y periódicos y las circulares en su mayoría. Al respecto, destacar el traspaso a formato digital de materiales que tradicionalmente han sido en formato papel como son los manuales de acogida, de procedimientos, cartas al persona, tablón de anuncios, o buzón de sugerencias. Nos sugieren incluir como herramienta de comunicación interna, una herramienta digital para coordinar las agendas de los empleados/as, de los departamentos, etc. de cara a tener control absoluto sobre la agenda informativa de la fundación.

Por otra parte, en la pregunta 9 en el ámbito de las herramientas de comunicación externa, se confirman con el 100% de respuestas positivas todas las mencionadas excepto el Boletín o newsletter y el blog corporativo, que cuenta con algo menos de apoyo. Subrayan la importancia de tener presencia en las redes sociales, pero seleccionarlas bien, de forma estratégica según los objetivos. Sugieren incorporar la realización de congresos, eventos especiales y visitas con fin

divulgativo y el uso de herramienta de envío masivo de e-mails, con todas las posibilidades que brinda de forma gratuita.

Todos y todas de forma contundente, consideran que las fundaciones deben aprovechar el potencial de Internet, la web 2.0 y las redes sociales como herramientas de comunicación que conectan directamente con sus públicos, por su potencial y su gratuidad, pregunta número 10. Para M^a Resurrección López “el cliente es lo más importante hoy en día con lo cual hay que escucharle, ver cuáles son sus críticas y estas herramientas lo posibilitan. Son gratuitas y están al alcance de todas las fundaciones, deben de usarlas”. Para Borja Cárdenas “no usar las redes sociales y el html, Internet, las TIC (...) es una condena a muerte, y es una condena a muerte a corto plazo”.

En la pregunta 11 le consultábamos qué activos intangibles creían que se deberían gestionar desde el departamento de comunicación, a lo que nos responden RSC, imagen y reputación corporativas y marca, pero matizan que el departamento de comunicación debe ser el gran impulsor de esa conciencia corporativa pero el ejercicio es responsabilidad de toda la fundación y se debe hacer en coordinación, evidentemente, con otros departamentos.

En cuanto a la ubicación más apropiada para la comunicación dentro del organigrama general y cómo se debe relacionar con el resto de departamentos, consultado en la pregunta 12, también coinciden en concederle un lugar prioritario y estratégico, posicionándolo como anexo, dependiente o vinculado directamente a la alta dirección y con directa y estrecha relación con todos los demás departamentos. En la siguiente pregunta, la 13, también referente a este departamento de comunicación, estiman prioritaria la distribución clara de responsabilidades dentro del propio departamento de comunicación. Carmen Molinos reflexiona que lo ideal es que haya varias personas dentro de este departamento y cada una se dedique a una cosa, pero “es lo ideal y también lo utópico que yo creo que existen en muy muy poquitas y contadas organizaciones”.

Preguntando por el perfil profesional adecuado e ideal para dirigir este departamento en la pregunta 14, llama la atención el orden de las prioridades, pues entienden más necesaria la experiencia previa y conocimiento del sector, que estar en disposición de una formación académica de la rama de comunicación, que también consideran apropiado. Todos señalan la importancia de disponer de dominio del inglés, incluso en un caso hablan de bilingüismo, así como de tener conocimiento (en el caso de las fundaciones de Extremadura) de portugués. Las habilidades sociales y los conocimientos en TIC y el entorno 2.0 se conforman como requisitos indispensables también.

Los expertos consideran asimismo indispensable que exista una partida presupuestaria dedicada a la comunicación dentro de la fundación, lo que se recoge en la pregunta 15.

La pregunta 16 aborda la relevancia del seguimiento y evaluación de las acciones de comunicación realizadas por la fundación para mejorar la marcha de la misma, con lo que el total de los entrevistados está totalmente de acuerdo.

A parte de las respuestas a las preguntas claves sobre la valoración de las variables propuestas en el modelo extraído de la literatura, consideramos de interés resaltar que todos los expertos y expertas señalan de forma unánime como limitaciones para que las fundaciones desarrollen este modelo de gestión de la comunicación, por un lado motivos económicos principalmente, falta de personal, pero también inciden en la falta de conocimiento y por tanto de consideración de la comunicación de forma estratégica.

4.2 Análisis cuantitativo

En este apartado vamos a hacer una descripción de los datos recogidos en los cuestionarios, en un primer lugar describiremos la muestra y sus características en un análisis exploratorio, para posteriormente contar cómo actúan las fundaciones conforme a la gestión de la comunicación, observando diferentes aspectos que responden a las variables definidas en el modelo, en el análisis cruzado o bivariado.

4.2.1 Análisis estadístico univariable

BLOQUE 1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

1. Ámbito geográfico de actuación (Pregunta 2)

En el cuestionario aplicado la pregunta 2 se refería al ámbito geográfico en el que las fundaciones desarrollan su labor, teniendo en cuenta los resultados de esta cuestión, se pueden extraer los siguientes resultados:

Tabla 1.- Ámbito geográfico de actuación.

	Local		Provincial		Regional		Nacional		Internacional	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Sumatorio	20	22,7%	19	21,6%	53	60,2%	22	24,9	24	27,3%
Excluyente	9	10,2%	8	9,1%	32	36,4%	5	5,7%	10	11,4%

Fuente: Elaboración propia.

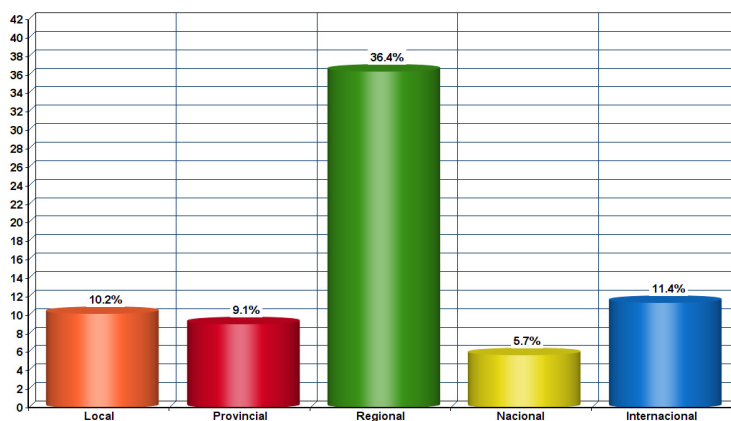
Se ha optado por la extracción de los resultados de dos formas diferentes que aportan visiones distintas de la realidad.

En primer lugar se muestran los datos de forma sumatoria (Tabla 1), de manera que una misma fundación puede realizar su labor en más de un ámbito geográfico, pudiendo desarrollar su labor desde el ámbito local, al internacional, o combinando varias tales como que trabajen en el ámbito local y regional, regional y nacional, local, provincial, regional, nacional e internacional, llegando a objetivos que pueden estar en todas y cada una de las opciones de localización.

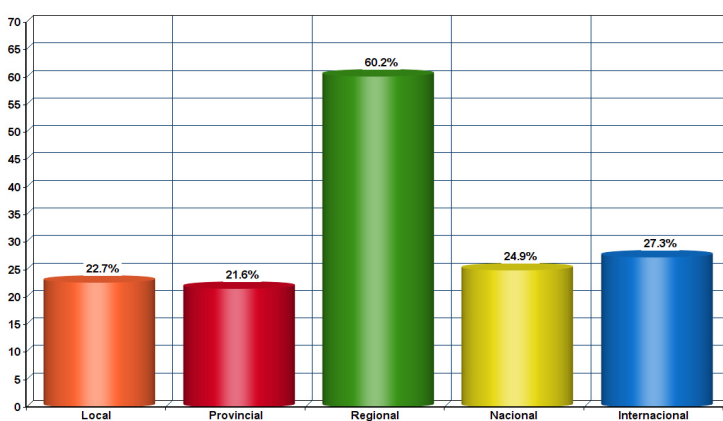
Por otra parte, los resultados se presentan de forma excluyente (Tabla 1), en donde vemos aquellas fundaciones que desarrollan su labor en un solo ámbito geográfico de actuación, limitándose a trabajar en lo local, o en lo regional, lo nacional o lo internacional.

Gráfico 1.- Ámbito geográfico de actuación.

Excluyente



Sumatorio



Fuente: Elaboración propia.

En conjunto se puede decir que el ámbito regional es el ámbito prioritario de actuación, vistos los resultados de modo excluyente como en el sumatorio. Un 36,4% de ellas actúa exclusivamente en Extremadura, sin embargo, el 60,2% lo hace en Extremadura y en algún otro ámbito como pueda ser local, provincial, nacional o internacional, lo que permite abrir el alcance de la investigación a otros ámbitos además del extremeño.

2. Sector de actuación (Pregunta 3)

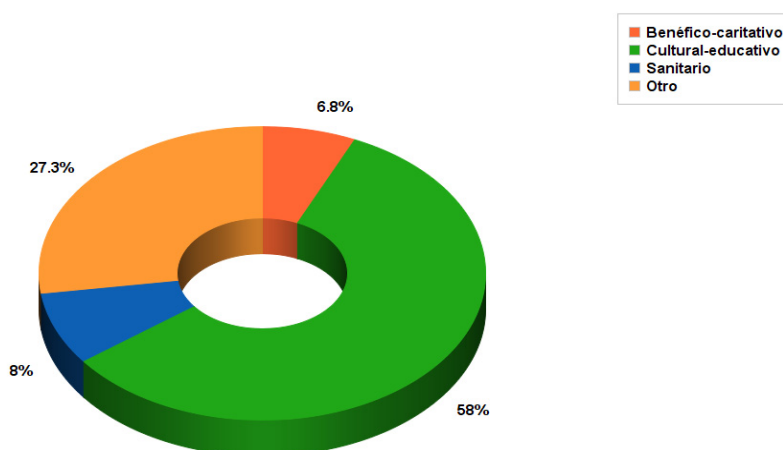
La pregunta 3 del cuestionario aplicado hacía alusión al sector en el que trabajan las fundaciones, concentrándose la mayoría de ellas en sectores como el cultural-educativo, sanitario, benéfico-caritativo y otros muy variados que comentamos a continuación:

Tabla 2.- Sector de actuación

	Frecuencia	Porcentaje
Benéfico-caritativo	6	6,8%
Cultural-educativo	51	58%
Sanitario	7	8%
Otro	24	27,3%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2.- Sector de actuación.



Fuente: Elaboración propia.

Observamos tanto en la Tabla 2 como en el Gráfico 2 que más de la mitad de las fundaciones se dedican a fines que se enmarcan en los sectores cultural y educativo. El grupo de fundaciones del sector benéfico caritativo, el 6,8%, son fundaciones de origen religioso pero con fines civiles cuyas actuaciones se basan en la cesión de edificios o instalaciones propias a colectivos, así como la ayuda a familias y personas con pocos recursos y que tienen necesidades básicas. Dentro del grupo sanitario, que suponen el 8%, hay fundaciones dedicadas a la salud, o a la investigación sanitaria. Por último y dentro del apartado “Otro”, se incluyen fundaciones con fines muy heterogéneos dedicados a discapacidad, cooperación para el desarrollo, defensa de

derechos humanos, I+D+I, agricultura, igualdad entre hombres y mujeres, economía social, suponiendo el 27,3% de la muestra.

3. Protectorado al que pertenece

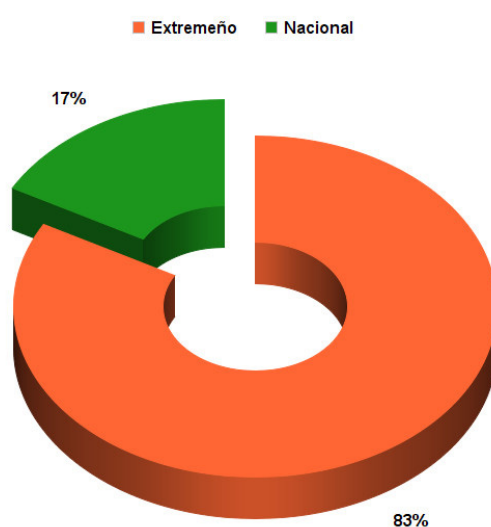
Como hemos señalado en el apartado de la muestra de estudio, todas las fundaciones que hemos incluido en el estudio tienen sede en Extremadura, pero pueden estar inscritas en diferentes Protectorados en función del ámbito en el que realizan la mayor parte de su actividad. Esta pregunta no estaba incluida en el cuestionario, pero consideramos interesante aportar este dato al análisis, recabando la información de fuentes secundarias tales como los registros de fundaciones inscritas en el Protectorado extremeño como en los de los diferentes ministerios de España.

Tabla 3.- Protectorado al que pertenece.

	Frecuencia	Porcentaje
Extremeño (Gobierno de Extremadura)	73	83%
Nacional (Ministerios)	15	17%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3.- Protectorado al que pertenece.



Fuente: Elaboración propia.

Con los datos de la Tabla 3 y la visualización del Gráfico 3, se vislumbra la amplia mayoría de fundaciones pertenecen al Protectorado regional. El 83% de las fundaciones está inscrita en este Protectorado, lo que supone que el mayor porcentaje de su actividad lo realizan en la propia región. El resto, el 17%, pertenecen a los Protectorados de los diferentes ministerios según sea su fin concreto (Ministerio de Educación si es educativa, Ministerio de Sanidad si es sanitaria, etc.) y su actividad principal no se desarrolla en la región, sino en el ámbito nacional.

4. Número medio de trabajadores en 2014 (Pregunta 4).

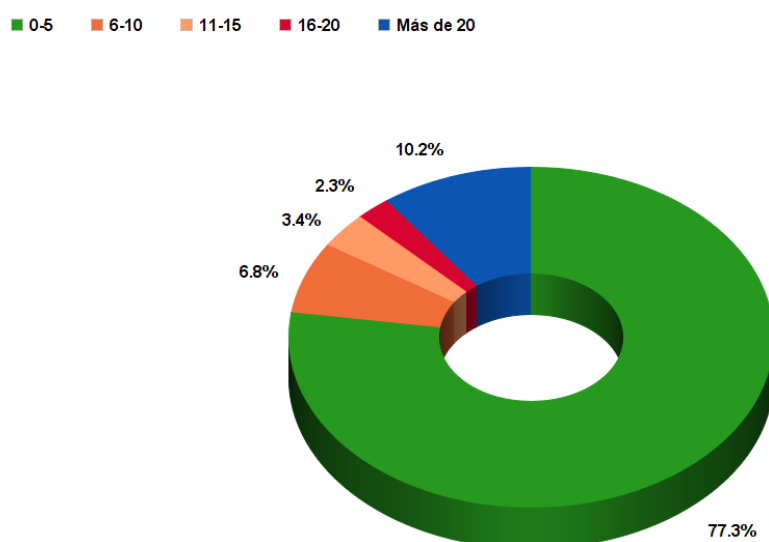
La pregunta 4 del cuestionario aplicado preguntaba por el número de trabajadores que la fundación había tenido en el año 2014, que como vemos a continuación (Tabla 4) es de tamaño reducido en cuanto a plantilla según la mayoría de fundaciones en Extremadura.

Tabla 4.- Número medio de trabajadores en el año 2014 en las fundaciones de Extremadura.

	Frecuencia	Porcentaje
0-5	68	77,3%
6-10	6	6,8%
11-15	3	3,4%
16-20	2	2,3%
Más de 20	9	10,2%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.- Número medio de trabajadores en el año 2014 en las fundaciones de Extremadura.



Fuente: Elaboración propia.

Según la información de la Tabla 4, predominan las fundaciones con un equipo de trabajo muy reducido, pues el 77,3% de ellas tiene de 0 a 5 trabajadores. De 6 en adelante suman el resto de porcentaje, lo que supone un 22,7%.

5. Años de antigüedad desde su fundación (Pregunta 5).

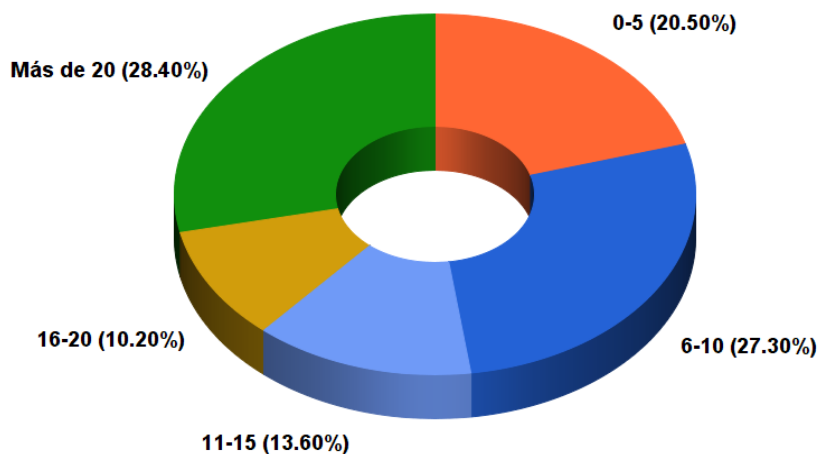
En la pregunta 5 del cuestionario nos interesamos por los años que lleva la fundación en funcionamiento, es decir, los años que han transcurrido desde su constitución.

Tabla 5.- Años de antigüedad de las fundaciones.

	Frecuencia	Porcentaje
0-5	18	20,5%
6-10	24	27,3%
11-15	12	13,6%
16-20	9	10,2%
Más de 20	25	28,4%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5.- Años de antigüedad de las fundaciones.



Fuente: Elaboración propia.

Según la Tabla y el Gráfico 5, En este apartado no destaca ninguna de las opciones sobre las demás, teniendo el porcentaje más amplio de las fundaciones más de 20 años de antigüedad. Le sigue el tramo de entre 6 y 10 años y por detrás las fundaciones de reciente creación que tienen entre 0 y 5 años. Se observa que en términos generales, las fundaciones son un tipo de organización madura en cuanto a años de antigüedad en la región. Por otra parte, este número se equilibra con las de más reciente creación o andadura.

BLOQUE 2. LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS FUNDACIONES

1. Realización de funciones de comunicación (Pregunta 9).

En la pregunta 9 hemos consultado a las fundaciones si realizan acciones de comunicación desde su entidad, acciones en el sentido amplio, sin entrar en detalle de qué tipo de acciones, de si las planifican o qué herramientas concretas utilizan para ello, elementos que sí veremos más adelante. Los resultados de esta pregunta se observan en la Tabla 6.

Tabla 6.- Realización de acciones de comunicación en las fundaciones de Extremadura

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	61	69,3%
No	27	30,7%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia.

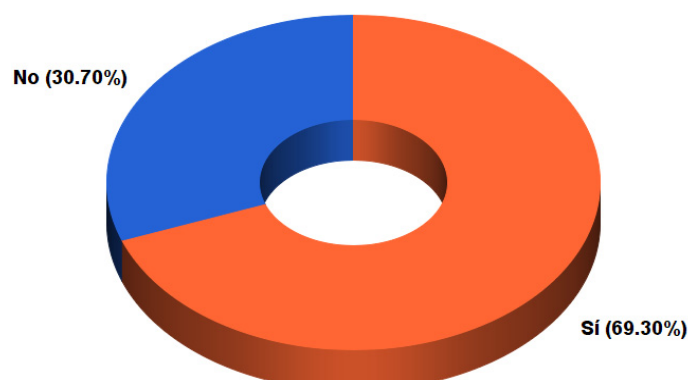


Gráfico 6.- Porcentaje de fundaciones que realiza acciones de comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

De la muestra que ha respondido el cuestionario, el 69,30% de las fundaciones extremeñas realiza acciones de comunicación, un porcentaje que en una primera instancia se presenta como positivo. De ese porcentaje afirmativo, solo en el 25,40% de los casos, estas acciones recaen en el departamento específico encargado de la comunicación. Veremos más adelante cómo se distribuye esta responsabilidad dentro de las fundaciones (Tabla 6).

2. Motivos por los que las fundaciones no realizan acciones de comunicación (Pregunta 10).

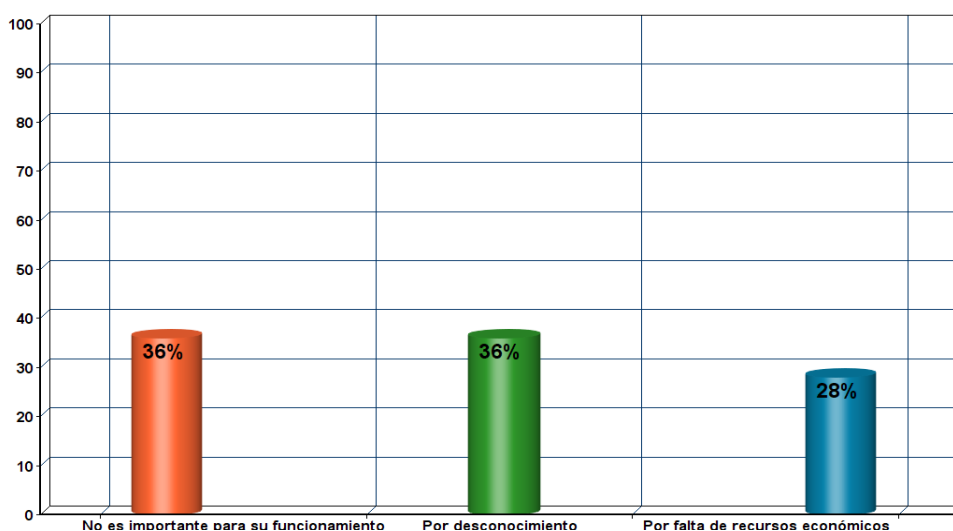
Del 30,70% de las fundaciones que han respondido no realizar ninguna acción de comunicación, le hemos pedido en la pregunta 10 que nos digan los motivos por los que no las realizan proponiendo tres motivos posibles que se pueden ver en la Tabla 7.

Tabla 7.- Motivos por los que las fundaciones no realizan acciones de comunicación.

	Frecuencia	Porcentaje válido
No es importante para el funcionamiento de la fundación	9	36%
Por desconocimiento	9	36%
Por falta de recursos económicos	7	28%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7.- Motivos por los que las fundaciones no realizan acciones de comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

De las tres posibilidades que ofrecíamos en las respuestas a esta pregunta, la valoración ha sido bastante igualada, estando en el mismo porcentaje la falta de importancia para el funcionamiento de la fundación y el desconocimiento de la gestión de comunicación. Un poco más alejado pero también en torno al 30%, se encuentra el motivo de falta de recursos económicos. Resulta interesante destacar que el porcentaje de fundaciones que no hacen comunicación por motivos económicos no supera a las que no la hacen por desconocimiento o porque no la consideran necesaria, que en realidad, es otra forma de desconocimiento de su utilidad.

3. En quién recae la función de comunicación dentro de la fundación (Pregunta 11).

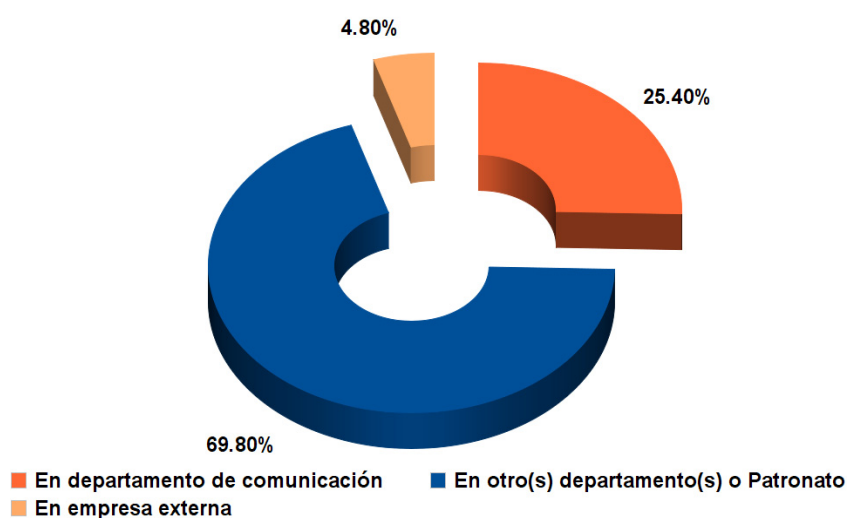
Tras preguntar en la pregunta 11 si realizan algún tipo de acción de comunicación, hemos querido conocer qué área es la encargada de la gestión de estas acciones en las fundaciones. Los resultados que vemos a continuación en la Tabla 8 y Gráfico 8 son llamativos:

Tabla 8 .- En quién recae la función de comunicación dentro de la fundación

	Frecuencia	Porcentaje válido
En el departamento específico encargado de la comunicación	16	25,4%
Se subcontrata a una empresa externa	3	4,8%
En otro(s) departamento(s) o patronos	44	69,8%
Total	63	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8 .- En quién recae la función de comunicación dentro de la fundación



Fuente: Elaboración propia.

De las fundaciones que afirman realizar acciones de comunicación, como vemos en el Gráfico 8, un 25,40% de los casos es responsabilidad del departamento específico de comunicación, el 69,8% recae en otro u otros departamentos, o patronos y por último un 4,80% subcontrata a una empresa externa de comunicación dicha tarea.

Cabe destacar la heterogeneidad de perfiles que están al frente de esta labor desde otros departamentos o áreas, desde miembros del patronato, secretaría, presidencia, dirección y gerencia, así como coordinadores de proyectos, técnico en I+D+I, área de administración, área de divulgación, director de operaciones, departamento de actividades, gabinete de comunicación de alguno de los patronos, e incluso voluntarios. Esta diversidad genera una gran dispersión en la forma de aglutinar los resultados y deja entrever desconocimiento y falta de rigor en la planificación de la comunicación cuya responsabilidad es posible que se delegue a casi

cualquier departamento o área de la fundación con mayor o menor relación con la comunicación.

4. Relevancia de las diferentes estrategias de comunicación (Pregunta 26).

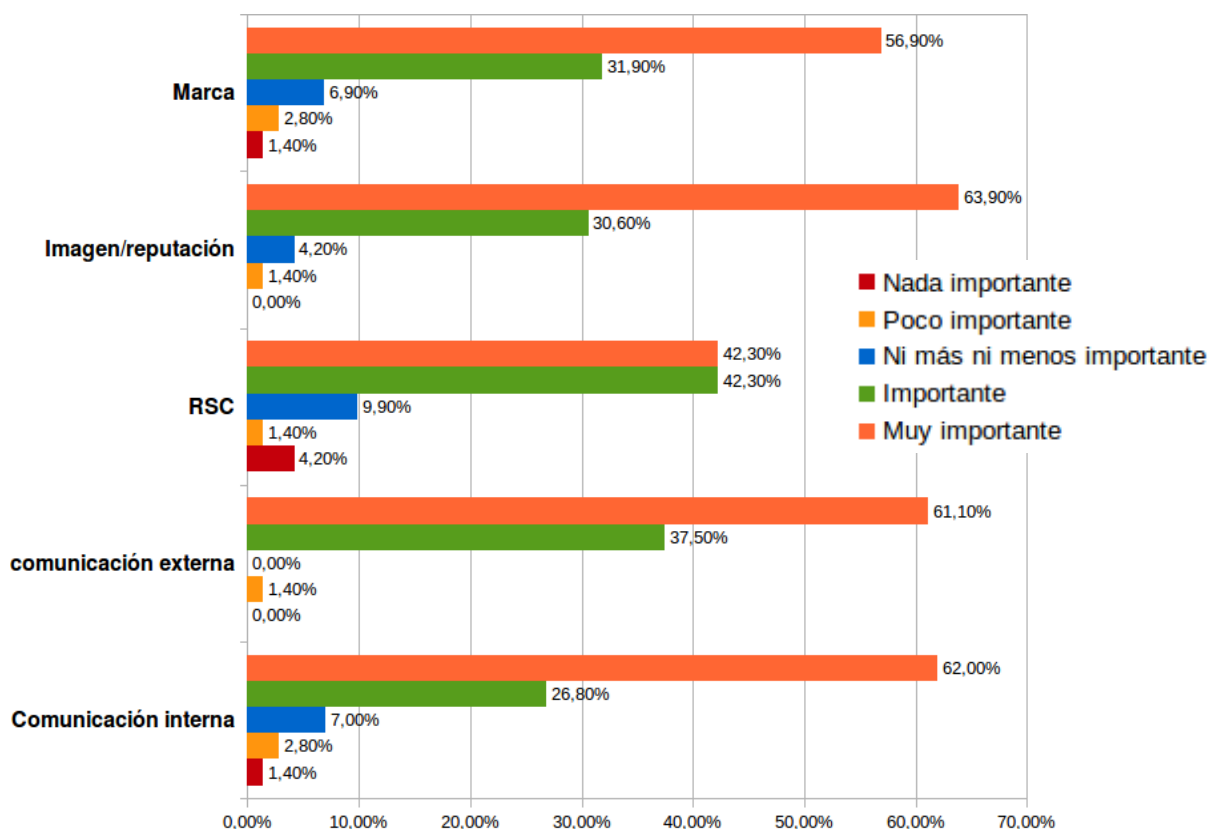
En la pregunta 26 del cuestionario se preguntó en qué medida consideran más o menos importante para su fundación la realización de diferentes estrategias de comunicación, a lo que no han contestado todas las fundaciones, ni a todas las preguntas por igual, en unas opciones han contestado 71 y en otras opciones han contestado 72, según la Tabla 9:

Tabla 9.- Nivel de relevancia de las diferentes estrategias de comunicación para la fundación.

	Casos válidos	Nada importante		Poco importante		Ni más ni menos importante		Importante		Muy importante	
		Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Gestión comunicación interna	71	1	1,4%	2	2,8%	5	7%	19	26,8%	44	62%
Gestión comunicación externa	72	0	0%	1	1,4%	0	0%	27	37,5%	44	61,1%
Gestión RSC y su comunicación	71	3	4,2%	1	1,4%	7	9,9%	30	42,3%	30	42,3%
Gestión imagen/reputación y su comunicación	72	0	0%	1	1,4%	3	4,2%	22	30,6%	46	63,9%
Gestión marca y su comunicación	72	1	1,4%	2	2,8%	5	6,9%	23	31,9%	41	56,9%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9.- Nivel de relevancia de las diferentes estrategias de comunicación para la fundación.



Fuente: Elaboración propia.

Como advertimos en el Gráfico 9, las fundaciones tienen una importante consideración de las distintas estrategias de comunicación, pues casi todas las valoran, en torno al 90%, como importantes o muy importantes. Sobresalen entre ellas la gestión de la imagen y la reputación y su comunicación con el 94,5% de los casos que la consideran muy positivamente, y la gestión de la comunicación externa con un 98,6% de los casos. Por el contrario, un escaso porcentaje de ellas valoran estas estrategias como ni más ni menos importante, poco importantes o nada importantes.

Es interesante la percepción positiva que las fundaciones muestran hacia la atención de estas estrategias de comunicación, aunque la teoría y la realidad sean diferente, por distintos motivos. al menos se deduce de estos resultados la importancia que tiene para las fundaciones tratar de forma estratégica estos elementos.

5. Importancia de la gestión de la comunicación con los diferentes públicos prioritarios (Pregunta 28).

En la Tabla 10 vemos la clasificación por nivel de relevancia que las fundaciones hacen de sus públicos prioritarios.

Tabla 10.- Relevancia de comunicación con públicos prioritarios de la fundación.

	Casos válidos	Nada prioritario		Poco prioritario		Prioritario		Muy prioritario	
		Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Miembros de patronato	72	1	1,4%	9	12,5%	24	33,3%	38	52,8%
Empleados/as	71	3	4,2%	10	14,1%	26	36,6%	32	45,1%
Entidades colaboradoras con las que desarrolla proyectos comunes	72	2	2,8%	3	4,2%	28	38,9%	39	54,2%
Administración pública	72	2	2,8%	8	11,1%	36	50%	26	36,1%
Medios de comunicación	72	0	0%	7	9,7%	23	31,9%	42	58,3%
Ciudadanía en general	71	0	0%	5	7%	26	36,6%	40	56,3%
Proveedores	68	9	13,2%	24	35,3%	27	39,7%	8	11,8%
Financiadores y/o patrocinadores	70	2	2,9%	6	8,6%	24	34,3%	38	54,3%
Entidades bancarias	70	10	14,3%	18	25,7%	29	41,4%	13	18,6%
Protectorado	69	5	7,2%	10	14,5%	32	46,4%	22	31,9%

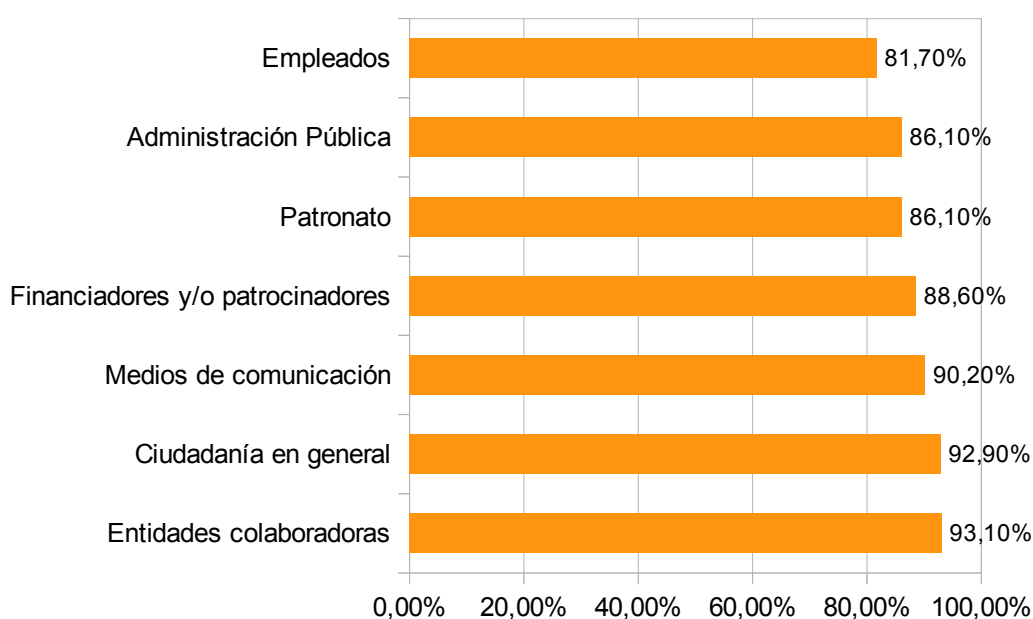
Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados de la Tabla 10, se dibuja el mapa de públicos prioritarios de las fundaciones para establecer comunicación con ellos. Más de la mitad de las fundaciones consideran públicos muy prioritarios para relacionarse y comunicarse con ellos a los miembros del patronato (52,8%), entidades colaboradoras (54,2%), medios de comunicación (58,3%), ciudadanía en general (56,3%), así como financiadores y patrocinadores (54,3%). para casi la

mitad de las fundaciones resulta muy prioritaria la comunicación con empleados y empleadas de las mismas (45,1%).

Si sumamos las cifras de algunos de los públicos (Gráfico 10) a los que han respondido ser prioritarios o muy prioritarios, los resultados son aún más contundentes, el Patronato acumula el 86,1%, empleados el 81,7%, las entidades colaboradoras el 93,1%, la Administración pública el 86,1%, los Medios de comunicación el 90,2%, Ciudadanía en general un 92,9%, financiadores y/o patrocinadores 88,6% y Protectorado un 78,3%.

Gráfico 10.- Mapa de públicos destacados de las fundaciones extremeñas.



Fuente: Elaboración propia.

Destaca por tanto, que para las fundaciones, los públicos que se estiman más relevantes para mantener comunicación son, en primer lugar, las entidades colaboradoras con las que se desarrollan proyectos comunes, los medios de comunicación en segundo lugar, los organismos financiadores y patrocinadores en tercer lugar.

Del otro lado, proveedores y entidades bancarias no cuentan como públicos prioritarios, en términos de comunicación, para las fundaciones extremeñas.

6. Denominación del departamento encargado de la comunicación (Pregunta 12).

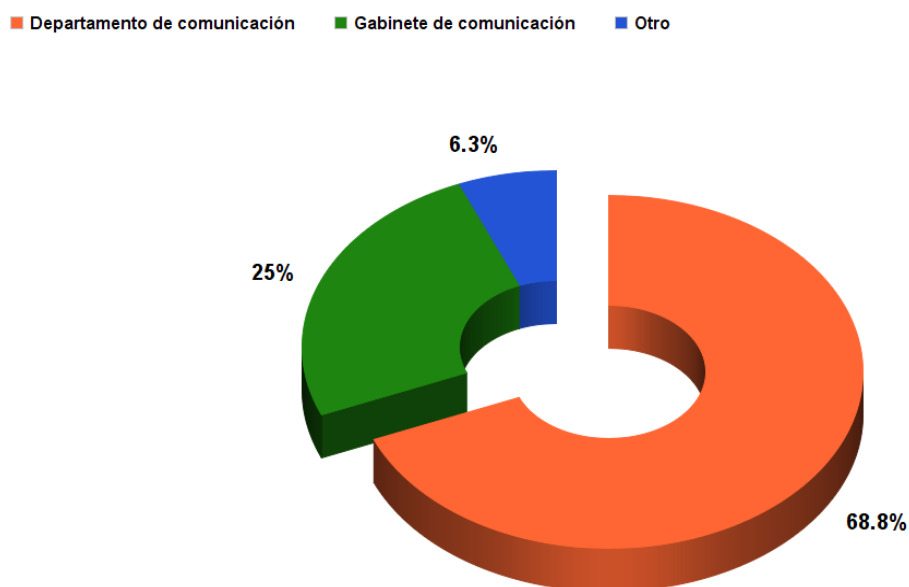
En esta pregunta nuestra muestra se reduce al 25,40% de fundaciones totales, que son aquellas que disponen de departamento de comunicación.

Tabla 11.- Denominación departamento encargado de la comunicación.

	Frecuencia	Porcentaje
Departamento de comunicación	11	68,8%
Gabinete de comunicación	4	25%
Otro	1	6,3%
total	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11.- Denominación departamento encargado de la comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla 11, la nomenclatura predominante de los departamentos encargados de la gestión de la comunicación en las fundaciones de Extremadura es “Departamento de comunicación” con un amplio 68,8% de las respuestas, y una cuarta parte, el 25%, que lo denominan “Gabinete de comunicación”. Ambas resultan denominaciones acertadas para departamentos que van a trabajar la comunicación de forma planificada y estratégica dentro de la organización, contribuyendo con ello a la buena marcha de la misma.

7. Ubicación del departamento de comunicación dentro del organigrama (Pregunta 13).

En relación a la ubicación del departamento de comunicación en el organigrama, según la Tabla 12, parece que se va en la dirección correcta según el lugar que ocupa el departamento de comunicación dentro del organigrama general y cómo se relaciona con el resto de áreas de la

fundación. Según los resultados de la pregunta 13, que se ha centrado solo en aquellas fundaciones que sí disponen de un departamento específico de comunicación, se observan, en la Tabla 12, los siguientes resultados.

Tabla 12.- Ubicación del departamento de comunicación en el organigrama.

Casos válidos		Frecuencia	Porcentaje
15	Anexo a la dirección general y prestando servicio a todos los departamentos	6	40%
	Por debajo de la dirección general, a la misma altura que el resto de departamentos	9	60%
	Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12.- Ubicación del departamento de comunicación en el organigrama.

- Anexo a la dirección general y prestando servicio a todos los departamentos
- Por debajo de la dirección general, a la misma altura que el resto de departamentos



Fuente: Elaboración propia.

La realidad que vemos en estas respuestas dista de lo que hemos propuesto en nuestro modelo ideal en relación a la ubicación del departamento de comunicación dentro del organigrama de la fundación. Según estos datos, de las fundaciones que poseen un departamento específico encargado de la comunicación, el 60%, se sitúa por debajo de la dirección general y a la misma altura que el resto de departamentos y el 40% lo hace anexo a la dirección general y prestando servicio al resto de departamentos con los que se interrelaciona.

8. Número de personas a cargo de la función de comunicación (Pregunta 14).

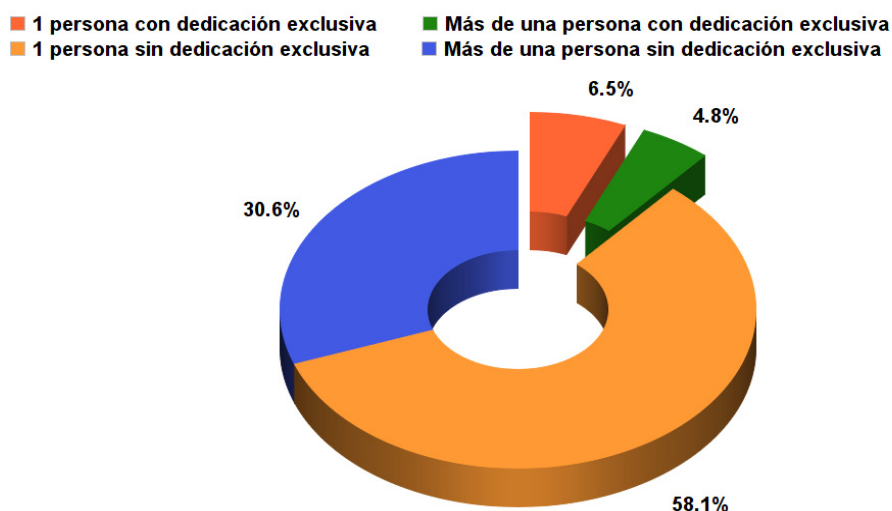
En esta cuestión hemos tratado de visualizar con cuánta gente se cuenta en las fundaciones encargadas de la tarea de comunicar, ya sea de forma exclusiva, o compartida con otras labores.

Tabla 13.- Personas a cargo de la comunicación en la fundación.

Casos válidos		Frecuencia	Porcentaje
62	1 persona con dedicación exclusiva (solo realiza labores de comunicación)	4	6,5%
	1 persona sin dedicación exclusiva (comparte la comunicación con otras tareas)	36	58,1%
	Más de una persona con dedicación exclusiva a funciones de comunicación	3	4,8%
	Más de una persona pero sin dedicación exclusiva a la comunicación	19	30,6%
	Total	62	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13.- Personas a cargo de la comunicación en la fundación.



Fuente: Elaboración propia.

Según la Tabla 13 y el Gráfico 13, del 70,45% de las fundaciones que han respondido esta pregunta se desprende que la función de la comunicación, en el sector de las fundaciones de Extremadura recae sobre personas que no dedican toda su jornada laboral a gestionar la comunicación y sus acciones, sino que comparten la tarea con el desempeño de otras labores en la organización. Así, entre las dos opciones “contar con una persona sin dedicación exclusiva” (58,1%) y la opción “ contar con más de una persona pero sin dedicación exclusiva a la comunicación” (30,6%) suman un alto porcentaje, el 88,7%. Solo un 11,3% dispone de personal con dedicación exclusiva a la gestión de la comunicación.

9. Definición de responsabilidades de comunicación (Pregunta 15).

Como en toda organización que se precie y en cada equipo de trabajo, debe haber una distribución clara de tareas para cada persona y para que no haya duplicidades y se cumplan los

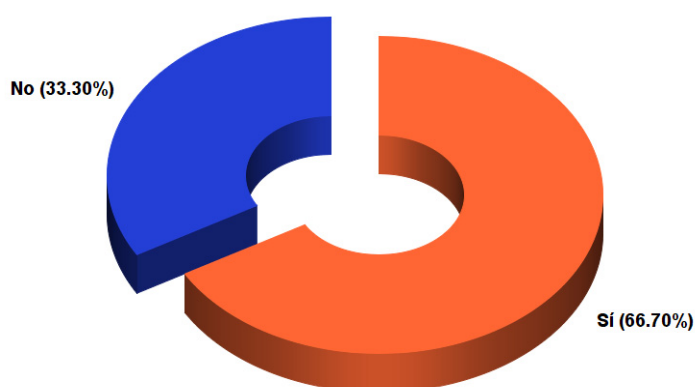
objetivos de la forma más eficiente. según la pregunta 15 sobre esta cuestión en el ámbito de la comunicación en las fundaciones la Tabla 14 muestra los siguientes resultados.

Tabla 14.- ¿Están claramente definidas y acotadas las responsabilidades para cada persona que realiza las acciones de comunicación?

Casos válidos		Frecuencia	Porcentaje
63	Sí	42	66,7%
	No	21	33,3%
	Total	63	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14.- ¿Están claramente definidas y acotadas las responsabilidades para cada persona que realiza las acciones de comunicación?



Fuente: Elaboración propia.

Del 71,59% de casos válidos de esta pregunta, un 33,3% responden no tener claramente definidas y repartidas las tareas de comunicación, frente a un 66,7% que si las tiene, tal y como recogemos y proponemos en nuestro modelo de comunicación.

10. Cargo de la persona que desarrolla la labor de comunicación (Pregunta 16).

También nos interesaba conocer qué cargo ocupa la persona que en cada caso se hace responsable de la función de la comunicación en las fundaciones, por ello, se abordó en la pregunta 16 del cuestionario, con los resultados que se presentan a continuación en la Tabla 15.

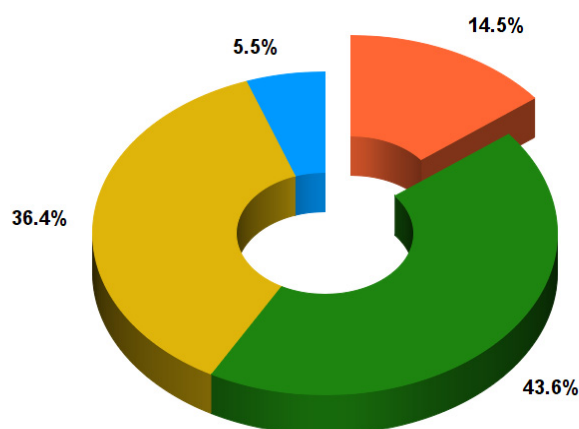
Tabla 15.- ¿Qué cargo tiene la persona responsable de la función de comunicación de su fundación?

Casos válidos		Frecuencia	Porcentaje
55	Director o responsable de comunicación	8	14,5%
	Dirección / Gerencia / Presidencia	24	43,6%
	Técnico de otro área	20	36,4%
	Miembro del patronato	3	5,5%
	Total	55	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15.- Cargo de la persona responsable de la función de comunicación en la fundación.

■ Director o responsable de comunicación ■ Dirección / Gerencia / Presidencia
■ Técnico de otro área ■ Miembro del patronato



Fuente: Elaboración propia.

Llama la atención en esta pregunta, que la mayor parte de las personas que realizan la labor de comunicación, con un 43% de los casos respondidos pertenecen al grupo de Dirección / Gerencia / Presidencia, queriendo esto decir, que recae la responsabilidad en cargos como el presidente o presidenta, el director o directora o el o la gerente de la fundación. Con un 36,4% de los casos, se ocupan de esta función personal técnico de otras áreas de la organización. Tan solo en 8 casos, que suponen un porcentaje del 14,5%, el cargo de la persona responsable de la comunicación es Director/a o responsable de comunicación, lo que denota la falta de profesionales de comunicación al frente de la función de comunicación en el sector fundacional extremeño.

11. Perfil académico de la persona que dirige la función de comunicación (Pregunta 17).

La formación académica de la persona que está al frente de la comunicación en las fundaciones es una condición esencial que influirá en la forma de gestionar la comunicación. De ello dependerá en gran medida la elección de estrategias y el éxito de resultados de las acciones. La pregunta 17 del cuestionario arroja por tanto los siguientes resultados según la Tabla 16.

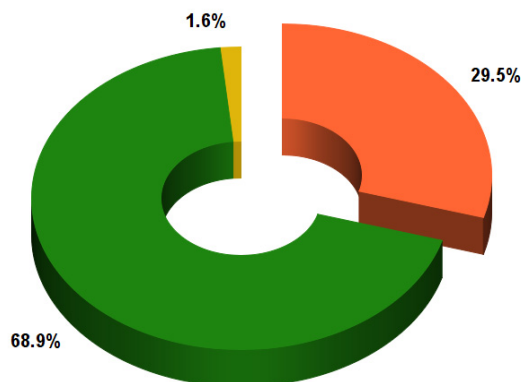
Tabla 16.- Perfil académico de la persona que dirige la función de comunicación.

Casos válidos		Frecuencia	Porcentaje
61	Licenciado/a o graduado/a en periodismo, comunicación audiovisual o publicidad	18	29,5%
	Otros estudios universitarios de licenciatura / grado y posgrado (máster o títulos de posgrado, etc.)	42	68,9%
	Estudios no universitarios	1	1,6%
	Total	61	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16.- Perfil académico de la persona que dirige la función de comunicación.

■ Licenciado/a o graduado/a en periodismo, comunicación audiovisual o publicidad
■ Otros estudios universitarios de licenciatura / grado y posgrado ■ Estudios no universitarios



Fuente: Elaboración propia.

Continuamos en la línea del resto de resultados y observamos que el 68,9% de los casos válidos de las personas a cargo de la comunicación no disponen de estudios relacionados con la comunicación, sino de otras ramas diversas, con lo que la mayor parte de la función comunicativa en las fundaciones la están desarrollando personas sin una base académica específica en este ámbito. Se muestra una vez más la intromisión o injerencia de otras profesiones en las tareas de comunicación. Ante la falta de recursos humanos, un gran porcentaje de las fundaciones salen del paso poniendo al frente de esta labor a alguna de las personas que trabajan en ella. Se muestra así bajo nivel de rigor a la hora de delegar esta acción estratégica en manos de cualquier persona sin conocimientos previos en la materia.

12. Otros conocimientos de la persona que dirige la función de comunicación (Pregunta 18).

Además de la formación académica, el perfil de la persona responsable de comunicación se apoya en otros conocimientos y habilidades que muchas veces se presentan como fundamentales para el desempeño de su tarea. En la tabla 17 vemos en qué nivel se encuentran los profesionales de las fundaciones:

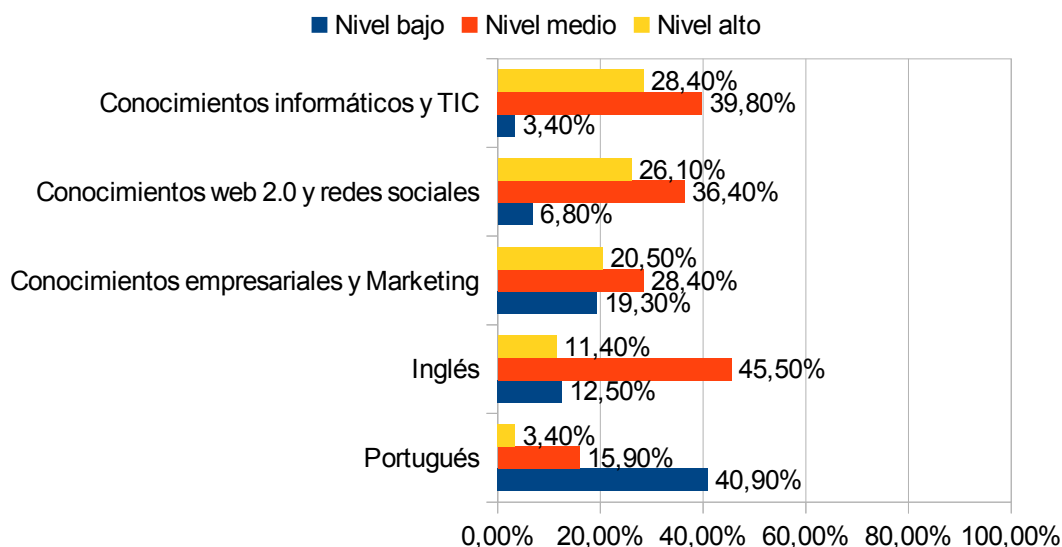
Tabla 17.- Conocimientos de la persona que dirige la función de comunicación.

	Casos válidos	Nivel bajo		Nivel medio		Nivel alto	
		Frec	%	Frec	%	Frec	%
Conocimientos informáticos y en TIC	25	3	3,4%	35	39,8%	25	28,4%
Conocimientos en web 2.0 y redes	27	6	6,8%	32	36,4%	23	26,1%

sociales							
Conocimientos empresariales y de Marketing	28	17	19,3%	25	28,4%	18	20,5%
Inglés	27	11	12,5%	40	45,5%	10	11,4%
Portugués	35	36	40,9%	14	15,9%	3	3,4%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 17.- Conocimientos de la persona que dirige la función de comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los conocimientos y habilidades de las personas que dirigen la función de la comunicación en las fundaciones, el perfil del responsable se configura como el de una persona con estudios superiores no del ámbito de la comunicación, con nivel medio-alto de conocimiento del entorno 2.0, nivel medio de estudios en empresa, marketing e inglés y nivel bajo de portugués.

13. Características personales de la persona que dirige la función de comunicación (Pregunta 19).

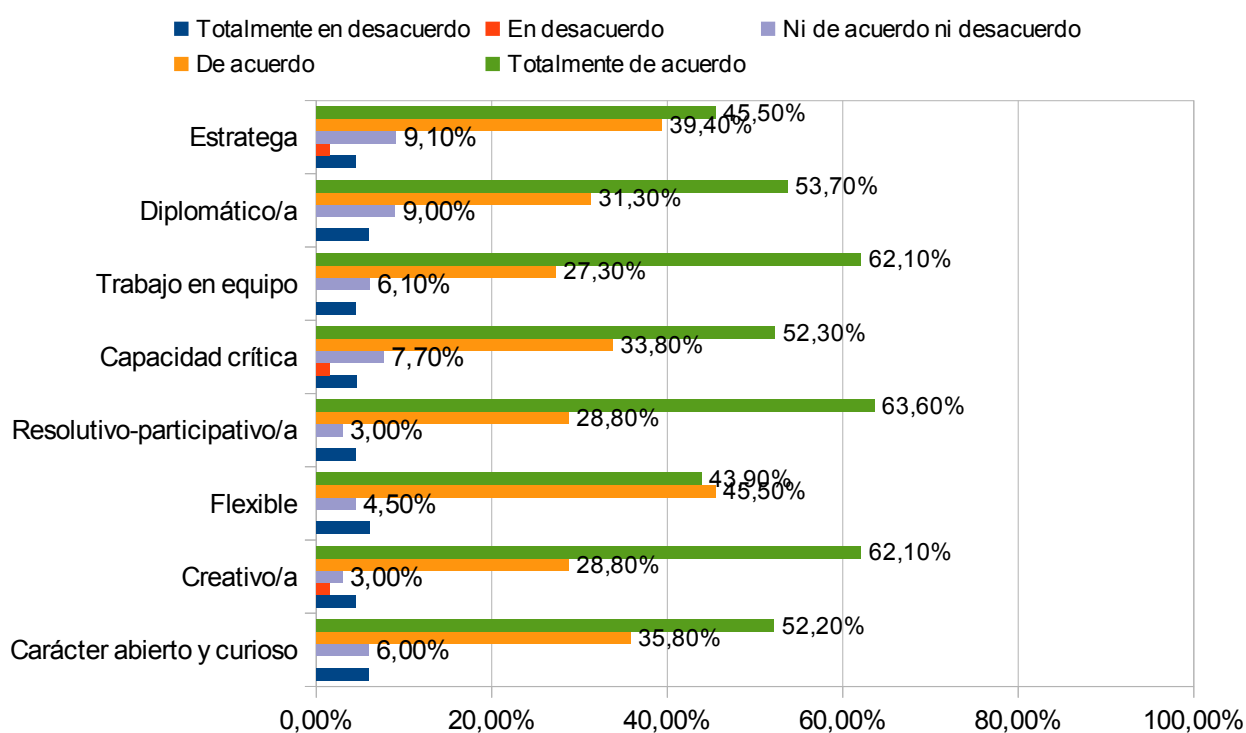
Además de una formación académica adecuada y unas habilidades y conocimientos adicionales, la persona responsable de la comunicación en las fundaciones debe poseer unas características personales que van a influir en el mejor desempeño de su función. En la pregunta 19 hemos pulsado la opinión de las fundaciones en este aspecto, y los resultados se muestran en la Tabla 18.

Tabla 18.- Características que debe poseer la persona que dirige la comunicación en la fundación.

	Casos válidos	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
		Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Carácter abierto y curioso	67	4	6,0%	0	0%	4	6,0%	24	35,8%	35	52,2%
Creativo/a	66	3	4,5%	1	1,5%	2	3,0%	19	28,8%	41	62,1%
Flexible	66	4	6,1%	0	0%	3	4,5%	30	45,5%	29	43,9%
Resolutivo-participativo/a	66	3	4,5%	0	0%	2	3,0%	19	28,8%	42	63,6%
Capacidad crítica	65	3	4,6%	1	1,5%	5	7,7%	22	33,8%	34	52,3%
Trabajo en equipo	66	3	4,5%	0	0%	4	6,1%	18	27,3%	41	62,1%
Diplomático/a	67	4	6%	0	0%	6	9%	21	31,3%	36	53,7%
Estratega	66	3	4,5%	1	1,5%	6	9,1%	26	39,4%	30	45,5%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 18.- Características que debe poseer la persona que dirige la comunicación en la fundación.



Fuente: Elaboración propia.

Para las fundaciones que han contestado a esta pregunta, en torno al 76%, todas las características propuestas resultan relevantes dentro del perfil de la persona encargada de la comunicación, pero predominan sobre las demás, considerándolo como importante o muy importante, el ser una persona resolutiva y participativa (92,4%), creativa (90,9%) con capacidad de trabajo en equipo y flexible (89,4%). Le siguen a estas cualidades otras como son

tener un carácter abierto y curioso (88%), capacidad crítica (86,1%) y finalmente ser diplomático/a y estrategia en últimos lugares.

No todo está en la formación, que se plantea como fundamental, se requieren unas cualidades personales que acompañen al perfil de cara a relacionarse de forma eficaz con todos los públicos prioritarios de la fundación. De todos los rasgos propuestos sorprende que no consideren de tanta importancia la capacidad de ser estrategia, siendo esta aptitud fundamental para el profesional de la comunicación.

14. Funciones que se gestionan desde el departamento responsable de la comunicación (Pregunta 25).

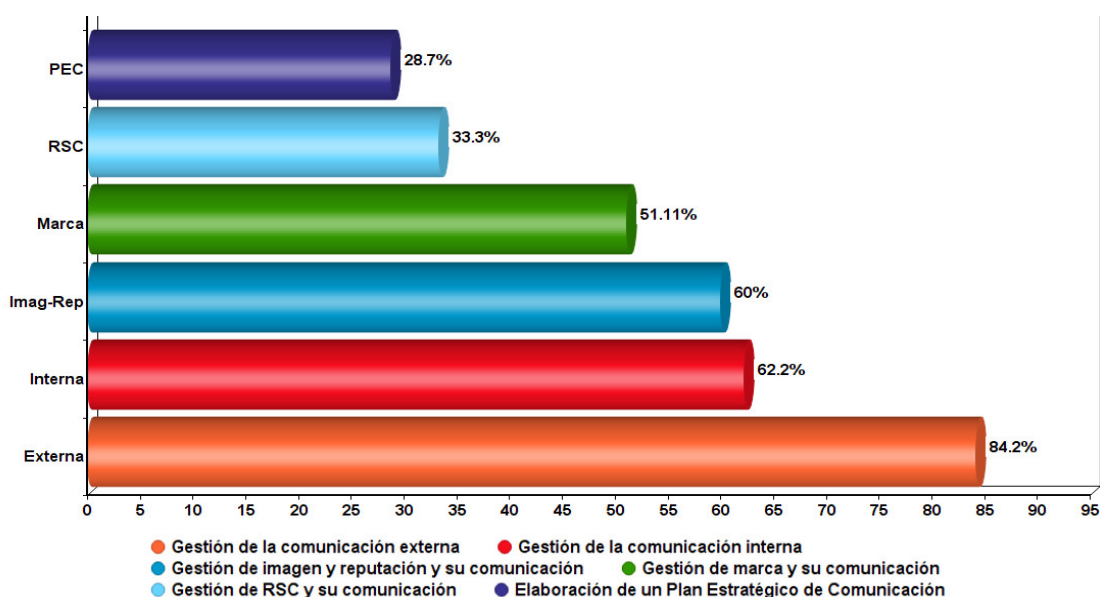
El departamento de comunicación debe cubrir eficazmente las necesidades de comunicación de la fundación, estableciendo estrategias eficaces con la finalidad de mantener, consolidar o mejorar su imagen corporativa. A continuación vemos en la Tabla 19 que de las fundaciones que han respondido a esta pregunta (que no todos son casos con departamento específico de comunicación) las funciones del departamento encargado de la comunicación son las que siguen a continuación.

Tabla 19.- Funciones que se gestionan desde el departamento de comunicación de la fundación.

Casos válidos		Frecuencia	Porcentaje
45	Elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación	13	28,70%
	Gestión de la comunicación externa	38	84,20%
	Gestión de la comunicación interna	28	62,20%
	Gestión de imagen y reputación y su comunicación	27	60%
	Gestión de marca y su comunicación	23	51,11%
	Gestión de RSC y su comunicación	15	33,33%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 19.- Funciones que se gestionan desde el departamento de comunicación de la fundación.



Fuente: Elaboración propia.

Destaca sobre las demás la gestión de la comunicación externa (84%), siguiéndole la gestión de la comunicación interna (62,20%) y la gestión de la imagen y la reputación corporativas y su comunicación (60%). En menor medida, pero con una cifra importante se sitúa la gestión de la marca y su comunicación (51,11%) y muy alejadas la gestión de la RSC y su comunicación y la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación, que están en torno al 30% de las respuestas. Como vemos, la comunicación externa sigue siendo la más visible de las funciones que se le atribuye al área de comunicación, con trabajo por hacer en el resto de ámbitos como son la comunicación dentro de la organización y la gestión de los activos intangibles, algo que aún no se termina de asumir claramente en este sector.

15. Elaboración del Plan estratégico de Comunicación (Pregunta 20).

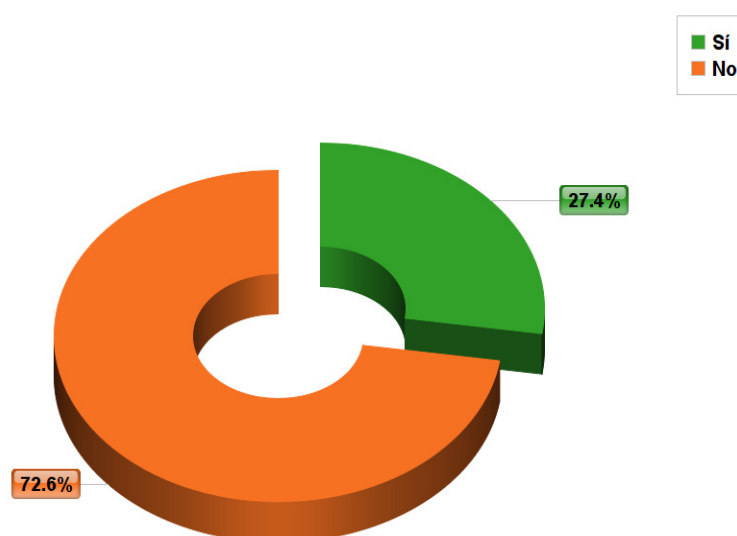
Puesto que la comunicación es algo inherente a las fundaciones, vamos ahora a clasificarlas diferenciando a aquellas que planifican activamente su comunicación y las que no lo hacen, con las consecuencias que ello les puede conllevar.

Tabla 20.- Elaboración del Plan Estratégico de Comunicación por parte de la fundación.

Casos válidos		Frecuencia	Porcentaje
73	Sí	20	27,4%
	No	53	72,6%
	Total	73	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 20.- Elaboración del Plan Estratégico de Comunicación por parte de la fundación.



Fuente: Elaboración propia.

Según la Tabla 20, lejos de gestionar la comunicación de forma planificada y estratégica, sustentado en un Plan Estratégico de Comunicación como documento operativo, una amplia mayoría de las fundaciones extremeñas, concretamente el 72,6% reconoce no disponer de este documento estratégico sinónimo de trabajo reflexivo, coherente y profesional (Molina, 2011) y contrario a la improvisación.

16. Herramientas de comunicación para relacionarse con los públicos prioritarios (Pregunta 29).

Esta pregunta proponía todas las herramientas más importantes recogidas en la literatura y mejor consideradas por los expertos que respondieron a las entrevistas en profundidad (ver apartado 4.1), para relacionarse tanto con los públicos internos como con los públicos externos. Sin embargo, presentamos los resultados en dos tablas y dos gráficos diferenciados para que resulte más clarificador (Tablas 21 y 22, Gráficos 21 y 22).

Tabla 21.- Herramientas de comunicación externa utilizadas por la fundación.

Casos válidos		Frecuencia	Porcentaje
	Comunicación externa		
73	Nota de prensa	63	90%
	Rueda de prensa	42	60%
	Comunicado de prensa	39	55,71%
	Dossier de prensa	24	34,28%
	Revista de prensa o clipping	18	25,71%

Entrevistas en medios de comunicación	36	51,42%
Redes sociales (Facebook, twitter, youtube, etc.)	55	78,57%
Sala de prensa virtual	6	8,57%
Web	59	84,29%
Blog corporativo	7	10%
Newsletter o boletín electrónico externo	16	22,86%
Herramienta de envío masivo de e-mails	29	41,43%

Fuente: Elaboración propia.

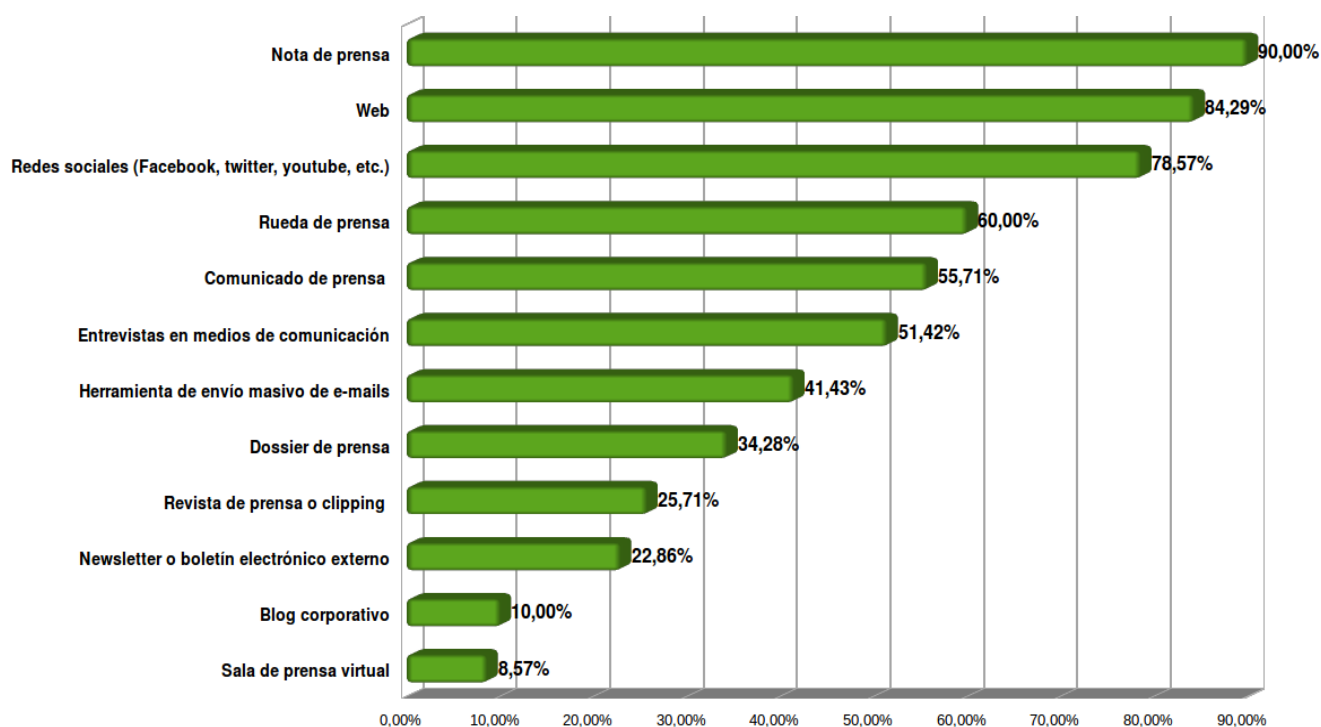


Gráfico 21.- Herramientas de comunicación externa utilizadas por las fundaciones.

Fuente: Elaboración propia.

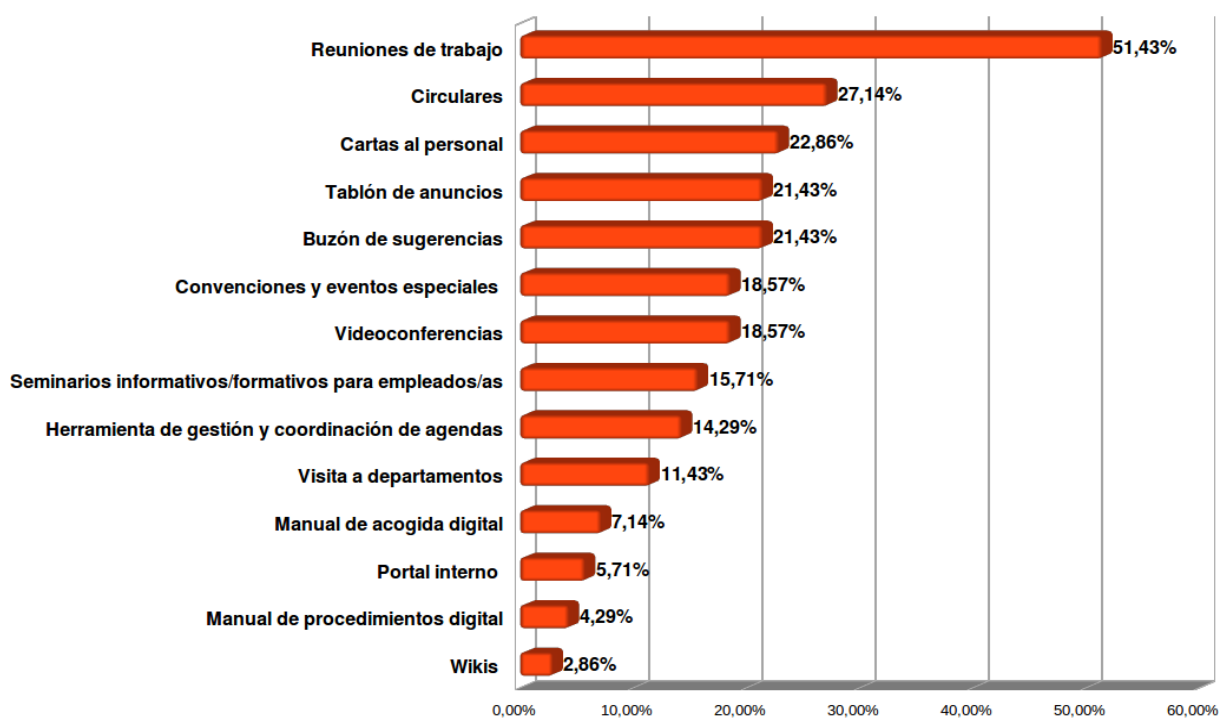
Tabla 22.- Herramientas de comunicación interna utilizadas por la fundación.

Casos válidos		Frecuencia	Porcentaje
73	Comunicación interna		
	Visita a departamentos	8	11,43%
	Reuniones de trabajo	36	51,43%
	Wikis	2	2,86%
	Manual de acogida digital	5	7,14%
	Manual de procedimientos digital	3	4,29%
	Buzón de sugerencias	15	21,43%
	Portal interno	4	5,71%
	Videokonferencias	13	18,57%

Cartas al personal	16	22,86%
Circulares	19	27,14%
Convenciones y eventos especiales	13	18,57%
Tablón de anuncios	15	21,43%
Herramienta de gestión y coordinación de agendas	10	14,29%
Seminarios informativos/formativos para empleados/as	11	15,71%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 22.- Herramientas de comunicación interna utilizadas por las fundaciones.



Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia claramente, en ambos casos hay herramientas que sobresalen en uso por encima de otras. En comunicación externa cabe destacar herramientas con alta frecuencia como son el envío de notas de prensa (90%), página web (84,29%), presencia en redes sociales (78,57%), ruedas de prensa (60%) y comunicados de prensa (55,71%). El resto de herramientas se usan por debajo del 50%. Estos resultados denotan cierta tendencia a las tareas de relaciones informativas y sobre todo con los medios de comunicación y sociedad en general.

En el caso de la comunicación interna predominan las reuniones de trabajo (51,43%), sin embargo todas las demás herramientas no llegan al 30% de fundaciones que las utilicen para relacionarse con sus públicos internos, lo que pone de manifiesto que le otorgan mucha más importancia real a las acciones de comunicación externa que a las acciones de comunicación interna, desaprovechando todos los beneficios que ello les aportaría. En resumen, se puede decir

que la comunicación interna planificada de forma estratégica apenas tiene espacio en las fundaciones de Extremadura.

17. Asignación de presupuesto para la comunicación (Pregunta 23).

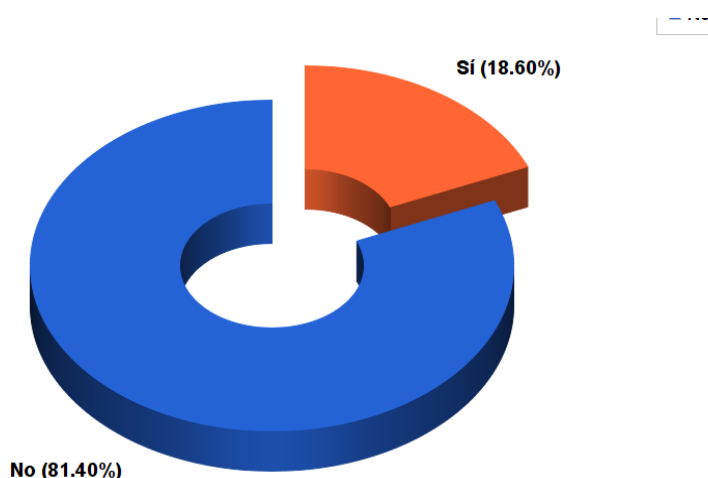
Como hemos visto en el marco teórico, uno de los indicadores más fieles para evaluar el nivel de implantación de las políticas de comunicación en las organizaciones es la asignación presupuestaria global que dedican para estos fines, así como su cuantía (Balas, 2011). Así pues hemos incluido este elemento dentro del cuestionario para acercarnos a la realidad de las fundaciones presentando los resultados obtenidos en la Tabla 23.

Tabla 23.- ¿Tiene la fundación un presupuesto asignado al Plan de comunicación?

Casos válidos		Frecuencia	Porcentaje
70	Sí	13	18,6%
	No	57	81,4%
	Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 23- ¿Tiene la fundación un presupuesto asignado al Plan de comunicación?



Elaboración propia.

De forma contraria a lo que recomienda la teoría, advertimos que más del 80% de los casos válidos declaran no tener un presupuesto asignado al Plan de comunicación frente 18,6% que sí lo contempla, lo que indica el bajo nivel de relevancia que toma la comunicación dentro de las políticas y las estrategias de las fundaciones regionales. A pesar de la reconocida importancia de la adecuada gestión de la comunicación para este tipo de entidades, la práctica nos muestra que se le dedican escasos recursos.

18. Plan de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (Preguntas 30, 31, 32, 33).

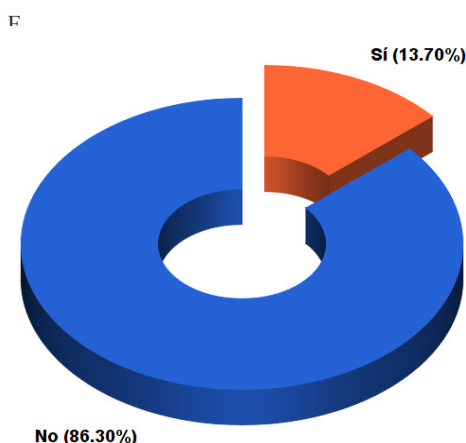
En relación a la gestión de algunos activos intangibles, consultamos a las fundaciones sobre la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa y su comunicación, entre otros activos, dedicando varias preguntas a ello, mostrando los resultados en la Tabla 24.

Tabla 24.- Elaboración del Plan de RSC en la fundación.

Casos válidos		Frecuencia	Porcentaje
73	Sí	10	13,7%
	No	63	86,3%
	Total	73	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 24.- Elaboración del Plan de RSC en la fundación.



boración propia.

De las 73 fundaciones que han contestado esta pregunta, la gran mayoría dice no realizar un plan de RSC para el funcionamiento de su fundación. A la pregunta de quién lo elabora, que tan solo han respondido 10 casos, 3 lo hacen desde el departamento de comunicación, 1 desde la Dirección general, 2 lo realizan otros departamentos, y otros 2 no lo realizan pero está reflejado en el Plan anual general. En la siguiente pregunta al respecto sobre la elaboración de una memoria de RSC, también de 10 casos válidos 8 dicen elaborarla, repitiéndose los datos de quien elabora el plan: 1 la Dirección general, 2 lo realizan otros departamentos, y otros 2 no lo realizan pero está reflejado en la memoria anual de actividades.

Se denota escaso interés en las políticas de RSC a pesar de que las fundaciones son organizaciones directamente vinculadas a actividades con fines sociales cuyos valores y filosofía se prestan al cuidado de este activo intangible que transmite credibilidad y ayuda a fortalecer la reputación corporativa (Villafañe, 2004).

19. Plan de gestión de la imagen y la reputación corporativa y su comunicación (Preguntas 34, 35, 36, 37)

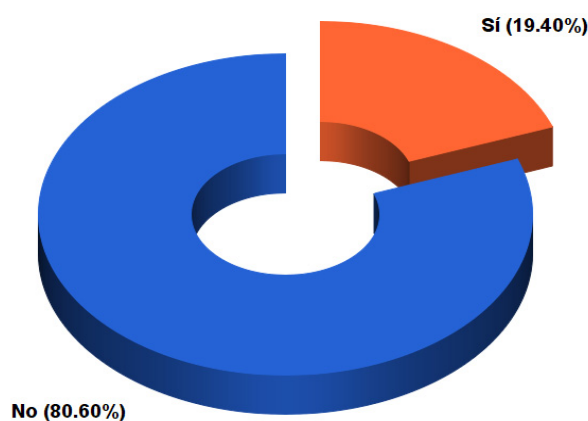
Continuando con la gestión de algunos activos intangibles, consultamos a las fundaciones sobre su gestión de la imagen y la reputación corporativa y su comunicación, entre otros activos, dedicando varias preguntas a ello y mostrando los resultados en la Tabla 25.

Tabla 25.- Elaboración del Plan de imagen y reputación corporativa en la fundación.

Casos válidos		Frecuencia	Porcentaje
72	Sí	14	19,4%
	No	58	80,6%
	Total	72	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 25.- Elaboración del Plan de imagen y reputación corporativa en la fundación.



Fuente: Elaboración propia.

De las 72 fundaciones que han contestado esta pregunta, la gran mayoría manifiesta no realizar un Plan de imagen y reputación corporativas para el funcionamiento de su fundación. A la pregunta de quién lo elabora, que tan solo han respondido 14 casos, 8 de ellos (57,1%) lo hacen desde el departamento de comunicación y el resto desde la alta dirección u otras áreas. En la siguiente pregunta al respecto, sobre la evaluación de la imagen y la reputación, 8 dicen hacerla y 6 no. de esas 8 que sí evalúan su imagen y su reputación, 7 lo hacen desde el departamento de comunicación y 1 desde otro departamento.

El resultado de una planificación y una comunicación deficiente es el de una imagen que no se ajusta con la realidad. No planificar la imagen y la reputación propias de la fundación, supone dejar las mismas al azar. Es fundamental trabajar en lo que ocurre dentro de la organización para influir en la percepción externa (Chun, 2005).

20. Plan de gestión de la marca y su comunicación (Preguntas 38, 39, 40, 41).

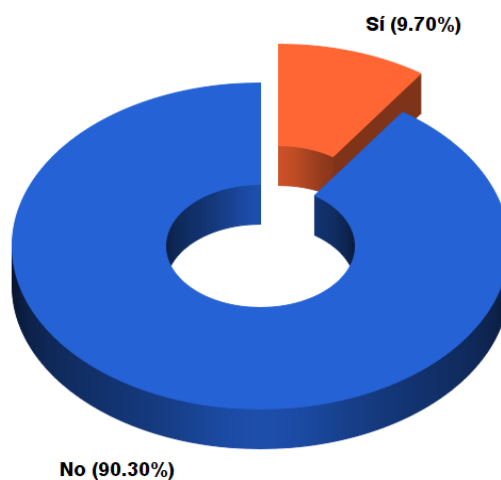
Otro de los activos intangibles por el que se preguntó fue la gestión de la marca y su comunicación, a la que dedicamos diferentes preguntas del cuestionario y de la que vemos los resultados en la Tabla y Gráfico 26.

Tabla 26.- Elaboración del Plan de marca en la fundación.

Casos válidos		Frecuencia	Porcentaje
72	Sí	7	9,7%
	No	65	90,3%
	Total	72	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 26.- Elaboración del Plan de marca en la fundación.



Fuente: Elaboración propia.

Más acusado aún es el caso de la gestión de la marca en cuanto a la elaboración de un Plan de marca, en el que de las 72 fundaciones que han contestado esta pregunta, la gran mayoría, más de un 90%, dice no realizar un Plan de marca para el funcionamiento de su fundación. A la pregunta de quién lo elabora, que tan solo han respondido 7 de ellas, 5 lo hacen desde el departamento de comunicación, 1 lo elabora el presidente y 1 se realiza desde otra área. En cuanto a la evaluación de la marca, 6 dicen hacerla y 1 no, de las 6 que dicen elaborar la memoria, 5 lo hacen desde el departamento de comunicación.

Lo que sí parece una tendencia evidente es que son las fundaciones que organizan, planifican y atienden mejor a la comunicación las que prestan mayor interés a la gestión de los activos intangibles que tanto valor y tantos beneficios les pueden aportar.

Cuadro resumen del análisis exploratorio de la función de comunicación en las fundaciones de Extremadura:

Ámbito geográfico de actuación: un 36,6% de las fundaciones solo actúa en Extremadura, mientras que un 60%, actúa en Extremadura y en otros ámbitos, ya sean más amplios (nacional, internacional) o más reducidos (local, provincial).

Sector de actuación: el sector de actuación mayoritario es el cultural-educativo, pues un 58,8% de las fundaciones desarrolla su función en este ámbito.

Protectorado: El 83% de las fundaciones están inscritas en el Protectorado regional de la Junta de Extremadura.

Número de trabajadores: El 77,3% de las fundaciones ha tenido menos de 5 trabajadores en el año 2014.

Antigüedad: No sobresale ningún tramo de años en la antigüedad de las fundaciones, las respuestas están muy repartidas entre todas las opciones, desde 0 a más de 20 años desde su constitución.

La función de comunicación:

Función de comunicación: el 69,3% de las fundaciones realiza funciones de comunicación.

Motivos para no comunicar: los motivos de las que no realizan acciones de comunicación son que no es importante para el funcionamiento de la fundación, por desconocimiento, o por falta de recursos económicos.

Departamento responsable de la comunicación: la responsabilidad de la función de comunicación recae en el 69,8% de los casos, en otro u otros departamentos o en miembros del patronato.

Personas al cargo de la comunicación: en el 88,7% de las fundaciones una persona o más de una, pero sin dedicación exclusiva, están a cargo de la función de comunicación.

Públicos prioritarios: para las fundaciones, los principales públicos prioritarios para comunicarse son las entidades colaboradoras con las que se desarrollan proyectos comunes, los medios de comunicación en segundo lugar, los organismos financiadores y patrocinadores en tercer lugar.

Estrategias de comunicación: en torno al 60% de las fundaciones considera muy importante las estrategias de gestión de comunicación interna, gestión de comunicación externa, gestión de la imagen/reputación y su comunicación, y de la gestión de marca y su comunicación.

El departamento de comunicación:

Denominación: la denominación del departamento encargado de la comunicación es en el 68,8% de los casos departamento de comunicación.

Ubicación: la ubicación del departamento de comunicación, de las fundaciones que disponen de él, en el 60% de los casos se sitúa por debajo de la dirección general, a la misma altura que el resto de departamentos.

Responsabilidades acotadas: el 66,7% de las fundaciones declara tener claramente definidas y acotadas las responsabilidades para cada persona que realiza acciones de comunicación.

Perfil académico: en cuanto al perfil académico de la persona que dirige la función de comunicación, un 29,5% de las personas que dirigen la comunicación son licenciados/as o graduados/as en periodismo, comunicación audiovisual o publicidad.

Otros conocimientos: en otros conocimientos, en su mayor parte tienen un nivel medio-alto en conocimientos informáticos y TIC, nivel medio en conocimientos empresariales y de marketing e inglés, y nivel bajo en portugués.

Características personales: debe contar con unas características personales como ser una persona resolutiva y participativa, creativa, con capacidad de trabajo en equipo y flexible, con carácter abierto y curioso, así como capacidad crítica. Sorprende que no consideren de tanta importancia la capacidad de ser estratega.

Funciones del departamento: destacan como funciones del departamento encargado de comunicación, la gestión de la comunicación externa (84%) seguido de la gestión de la comunicación interna (62,20%) y la gestión de la imagen y la reputación corporativas y su comunicación (60%).

La comunicación estratégica:

Plan estratégico de comunicación: el 72,6% no elabora un Plan Estratégico de Comunicación.

Herramientas de comunicación: predomina el uso de herramientas de comunicación externa sobre las de comunicación interna en las fundaciones de Extremadura.

Presupuesto: el 81,4% no dispone de un presupuesto asignado al Plan de comunicación.

Plan de gestión de la RSC: el 86,3% no elabora un Plan de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Plan de gestión de imagen y reputación: el 80,6% no elabora un Plan de gestión de la imagen y la reputación corporativas.

Plan de gestión de marca: el 90,3% no elabora un Plan de gestión de marca.

4.2.2 Análisis estadístico cruzado o bivariado

En la investigación se encuentran con frecuencia datos o variables de tipo cualitativo (nominal u ordinal), mediante las cuales se clasifican grupos de sujetos o individuos en dos o más categorías excluyentes entre ellas. Cuando pretendemos comparar grupos de sujetos con respecto a una variable categórica, los resultados se presentan mediante tablas de frecuencias de doble entrada, conocidas con el nombre de Tablas de contingencia. El método estadístico a utilizar dependerá del número de proporciones a comparar, es decir, del número de categorías de la variable que se quiere comparar.

Las pruebas estadísticas aplicables y más utilizadas en la comparación de proporciones, ya sean dos o más, son la Prueba Z de comparación de proporciones y la prueba de Chi-cuadrado cuyo

cálculo nos permitirá afirmar con un nivel de confianza estadístico determinado si los niveles de una variable influyen en los niveles de la otra variable analizada (Vicéns y Medina, 2005).

El análisis estadístico a través del programa IBM SPSS versión 22 nos dará el nivel de significación, es decir la probabilidad de que con los datos de que disponemos, concluyamos en rechazar la hipótesis nula, siendo esta cierta y por tanto la probabilidad de equivocarnos si rechazamos la hipótesis nula. Si esta probabilidad es muy pequeña ($<0,05$), rechazaremos la hipótesis nula y en consecuencia diremos que los atributos son dependientes. Por el contrario, si el nivel de significación fuera superior a $0,05$, la probabilidad de equivocarnos si concluyéramos que los factores son dependientes sería muy alta, y por tanto cabría esperar que nos equivoquemos en nuestra conclusión, con lo que aceptaremos la hipótesis nula de independencia.

Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de realizar este contraste, es que, para que este sea estadísticamente válido, en cada celda de la tabla deberá existir un mínimo de 5 observaciones esperadas. Cuando no se dé esta circunstancia, procederemos a realizar la corrección por continuidad de Yates o a realizar otras pruebas complementarias que determinen ese nivel de significación de forma fiable como pueden ser la prueba exacta de Fisher, en las tablas de 2×2 , o la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis.

1. Realización de acciones de comunicación según el sector de actuación

En esta tabla hemos cruzado los datos de la pregunta 9 con los datos de la pregunta 3 del cuestionario (Anexo 1), para averiguar cómo se comportan las fundaciones en cuanto a si realizan o no comunicación, y si existen diferencias en cuanto a la forma de asumirla según los diferentes sectores de actuación de las fundaciones.

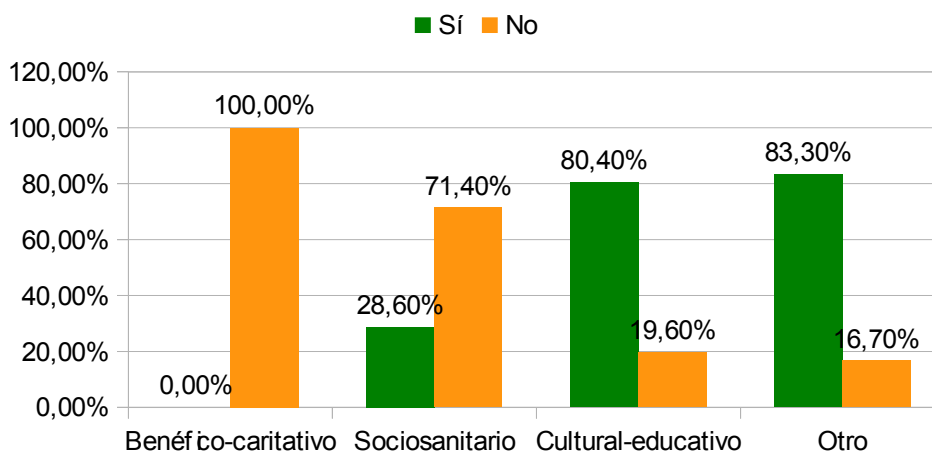
A continuación se presenta la Tabla 27 sobre la que hemos realizado la Prueba Z de comparaciones múltiples de proporciones con la corrección de Bonerroni, que encuentra grupos que considera homogéneos realizando comparaciones 2 a 2. Por un lado los sectores Benéfico-caritativo y Sociosanitario, que agrupan bajo la letra a (y que hemos señalado en verde); y por otro lado los sectores Cultural-educativo y Otros, que agrupan bajo la letra b (y que hemos señalado en azul).

Tabla 27.- Funciones de comunicación según el sector de actuación.

			P3. Sector de actuación				
			Benéfico-caritativo	Cultural-educativo	Sociosanitario	Otro	Total
P9. ¿Su fundación realiza funciones de comunicación?	NO	Recuento	6a	10b	5a	4b	25
		Recuento esperado	1,70	14,49	1,98	6,81	24,98
		% dentro de sector de actuación	100%	19,6%	71,4%	16,7%	28,4%
	SÍ	Recuento	0a	41b	2a	20b	63
		Recuento esperado	4,30	36,5	5,01	17,18	62,99
		% dentro de sector	0%	80,4%	28,6%	83,3%	71,6%
TOTAL	Recuento	6	51	7	24	88	
	% dentro del sector	100%	100%	100%	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 27.- Realización de funciones de comunicación según sector de actuación.



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver en la Tabla 27 y el Gráfico 27, existen diferencias considerables cuando hablamos de realización de comunicación en diferentes sectores de actuación. Hay dos grupos de sectores, el Cultural-educativo y el que recoge otros sectores de diversa índole, que realizan funciones de comunicación en más de un 80% de las fundaciones que en ellos se enmarcan. Sin embargo, del lado contrario están el sector Sociosanitario en el que un 28,6% manifiesta realizar

acciones de comunicación y el de las fundaciones Benéfico-caritativas que no tienen ninguna actividad en cuanto a lo que a comunicación se refiere.

Como 3 casillas (37,5%) han esperado un recuento menor que 5 no podemos realizar la Prueba Chi-cuadrado, y procedemos a realizar la prueba Kruskal-Wallis para corroborar estos datos según el índice de significación que resulta.

Tabla Prueba Kruskal-Wallis P3-P9

Prueba Kruskal-Wallis	
Chi-cuadrado	24,774
gl	3
Sig. asintótica	0,000

Fuente: Elaboración propia.

La prueba Kruskal-Wallis da un valor menor de 0,05, lo que indica que hay un importante nivel de significación, que viene a corroborar que la función de comunicación varía en función del sector de actuación de las fundaciones.

2. Realización de acciones de comunicación según el número de trabajadores

En las entrevistas³¹ realizadas a responsables de la comunicación en fundaciones, estos señalaban como una de las limitaciones a la correcta gestión de la comunicación de las fundaciones en Extremadura, la escasez de recursos económicos y la consiguiente falta de personal, entre otros elementos. Hemos querido comprobar si el tamaño de la fundación, en función del número de trabajadores y trabajadoras con los que cuenta, influye en la realización de acciones de comunicación. Si bien es cierto, puede haber fundaciones que pueden manifestar hacer funciones de comunicación pero realmente no hacerlas de forma adecuada. En esta tabla hemos cruzado los datos de la pregunta 9 con los datos de la pregunta 4 para averiguar cómo se comportan y si existen diferencias en cuanto a la función de comunicación según el número de trabajadores que compongan las plantillas de las fundaciones.

A continuación se presenta la Tabla 28 sobre la que hemos realizado la Prueba Z de comparaciones múltiples de proporciones con la corrección de Bonerroni, que encuentra grupos que considera homogéneos realizando comparaciones 2 a 2. Esta enmarca a todos los grupos bajo una misma letra, lo que indica que los considera homogéneos y no encuentra diferencias suficientes para clasificarlos en más de un grupo.

³¹ Capítulo 4, Epígrafe 4.1 Tratamiento y análisis de las entrevistas en profundidad.

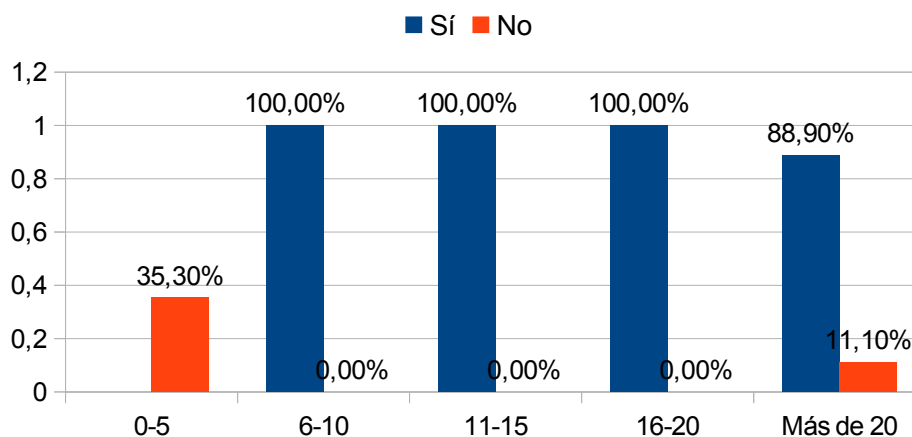
Tabla 28.- Funciones de comunicación según el número de trabajadores.

			P4. Número de trabajadores					
			0-5	6-10	11-15	16-20	Más de 20	Total
P9. ¿Su fundación realiza funciones de comunicación?	NO	Recuento	24a	0a	0a	0a	1a	25
		Recuento esperado	19,3	1,7	0,9	0,6	2,6	25
		% dentro de sector de actuación	35,3%	0	0	0	11,1%	28,4%
	SÍ	Recuento	44a	6a	3a	2a	8a	63
		Recuento esperado	48,7	4,3	2,1	1,4	6,4	63
		% dentro de sector	64,7%	100%	100%	100%	88,9%	71,6%
TOTAL	Recuento	68	6	3	2	9	88	
	Recuento esperado	68,0	6,0	3,0	2,0	9,0	88,0	
	% dentro del sector	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

Efectivamente, podemos comprobar en la Tabla 28 que de 68 fundaciones que cuentan con una plantilla de 0 a 5 trabajadores., de ellas, el 64,7% sí realiza funciones de comunicación y el 35,3% no las realiza. Del otro lado, las fundaciones con más de 20 trabajadores que son 9, el 88% sí realiza funciones de comunicación y el 11,1% no. Los tramos que se encuentran en medio, de 6 a 20 trabajadores, el 100% realiza funciones de comunicación, por lo que no podemos concluir que haya diferencias en este aspecto y que el número de trabajadoras influya en que las fundaciones realicen funciones de comunicación.

Tabla 28.- Funciones de comunicación según el número de trabajadores.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla Prueba Kruskal-Wallis P4-P9

Prueba Kruskal-Wallis	
Chi-cuadrado	7,191
gl	4
Sig. asintótica	0,126

Fuente: Elaboración propia.

Para completar este análisis, realizamos la Prueba Kruskal-Wallis que da un valor mayor de 0,05, lo que indica que no hay un importante nivel de significación y esto viene a corroborar que la función de comunicación no varía en función del número de trabajadores en las fundaciones.

3. Elaboración de Plan Estratégico de Comunicación en función de si se dispone de departamento específico de comunicación.

En el análisis univariable³² se constató el número de fundaciones que realizaban Plan Estratégico de Comunicación, cuyos resultados generales no eran muy halagüeños. En este caso queremos hacer la comparación y analizar si tener departamento de comunicación influye en la elaboración de ese documento que marca las bases de la gestión de una comunicación planificada y estratégica.

A continuación se presenta la Tabla 29 sobre la que hemos realizado la Prueba Z de comparaciones múltiples de proporciones con la corrección de Bonerroni, que encuentra grupos que considera homogéneos realizando comparaciones 2 a 2. Podemos observar que no distingue entre grupos diferentes, marcando ambas opciones con la letra “a”, lo que viene a mostrar que no existen diferencias notables entre las fundaciones que sí tienen departamento y las que no a la hora de la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación.

Tabla 29.- Elaboración de Plan Estratégico de Comunicación dependiendo de si tiene departamento de comunicación.

			P11. Departamento Especifico de Comunicación		Total
			NO	SÍ	
P20. ¿Elabora su fundación un Plan Estratégico de Comunicación?	NO	Recuento	44a	9a	53
		Recuento esperado	41,4	11,6	53
		% dentro de sector de actuación	77,2%	56,3%	72,6%

³² Capítulo 4, Epígrafe 4.2.1 Análisis univariable de datos.

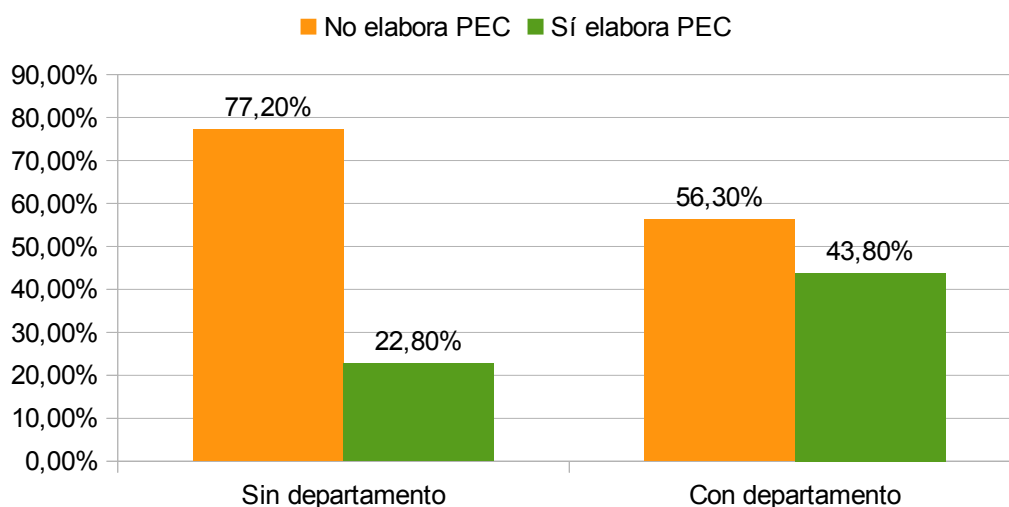
	Sí	Recuento	13a	7a	20
		Recuento esperado	15,6	4,4	20
		% dentro de sector	22,8%	43,8%	27,4%
TOTAL		Recuento	57	16	73
		Recuento esperado	57	16	73
		% dentro del sector	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

La existencia o no de un Plan Estratégico de comunicación es un claro indicio del verdadero peso que se le da a la comunicación y nos aporta pistas para explicar mejor el resto de respuestas obtenidas a través del cuestionario. Por otro lado, la disposición de un departamento específico de comunicación, no significa necesariamente que se realice una comunicación planificada mediante este documento, ni tampoco que las fundaciones que no dispongan de ese departamento de comunicación obligatoriamente no dispongan de este plan.

Observando la Tabla 29, advertimos que de las 57 fundaciones que no cuentan con un departamento de comunicación el 77,2% no elabora un PEC, y un 22,8% sí lo hace. Por otro lado, de las 16 fundaciones que sí disponen de este departamento específico de comunicación el 43,8% sí lo elabora y el otro 56,3% no lo hace. Existe diferencia significativa, aunque el nivel de implantación del PEC en las fundaciones con departamento todavía tiene mucho que mejorar.

Gráfico 29.- Elaboración de Plan Estratégico de Comunicación dependiendo de si tiene departamento de comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla Pruebas de Chi-cuadrado P11-P20

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	2,755	1	0,97		
Corrección de continuidad ^b	1,803	1	0,179		
Razón de verosimilitud	2,586	1	0,108		
Prueba exacta de Fisher				0,119	0,092
N de casos válidos	73				
a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,38.					
b. Solo se ha calculado para una tabla 2x2					

Fuente: Elaboración propia.

Las pruebas de chi-cuadrado que mostramos en la Tabla Pruebas de Chi-cuadrado P11-P20 dan un valor mayor de 0,05, lo que indica que no hay un importante nivel de significación para afirmar que haya relación de influencia entre la disposición de un departamento de comunicación y la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación.

4. Elaboración de mapa de públicos en función de si se dispone de departamento de comunicación.

En nuestro modelo³³ propuesto a partir de la literatura determinábamos como necesaria la existencia de un departamento específico de comunicación desde donde dirigir y gestionar de forma adecuada todas las acciones de comunicación de la fundación. En este sentido queremos comprobar si el tenerlo o no tenerlo va a condicionar diferentes acciones como es en este caso la elaboración de un mapa de públicos, que segmente los públicos de interés para determinar acciones, canales, mensajes y soportes concretos para llegar a ellos de la mejor manera.

A continuación se presenta la Tabla 30 sobre la que hemos realizado la Prueba Z de comparaciones múltiples de proporciones con la corrección de Bonerroni, que encuentra grupos que considera homogéneos realizando comparaciones 2 a 2. Observamos que distingue entre dos grupos diferentes, marcados con la letra a (en verde) y la letra b (en azul), lo que viene a mostrar que sí existen diferencias notables entre las fundaciones que sí tienen departamento y las que no a la hora de la segmentación de sus stakeholders a través del mapa de públicos.

Tabla 30.- Elaboración de mapa de públicos dependiendo de si tiene departamento de comunicación.

			P11. Departamento Específico de Comunicación		Total
			NO	SÍ	
P27. ¿Elabora su fundación un mapa de públicos que segmente sus públicos de interés según su nivel de importancia y que ayude a determinar acciones, canales y soportes de comunicación concretos para cada uno?	NO	Recuento	46a	8b	54
		Recuento esperado	42,3	11,7	54,0
		% dentro de sector de actuación	79,3%	50%	73%
	SÍ	Recuento	12a	8b	20
		Recuento esperado	15,7	4,3	20
		% dentro de sector	20,7%	50%	27,0%
TOTAL		Recuento	58	16	74
		Recuento esperado	58	16	74
		% dentro del sector	100%	100%	100%

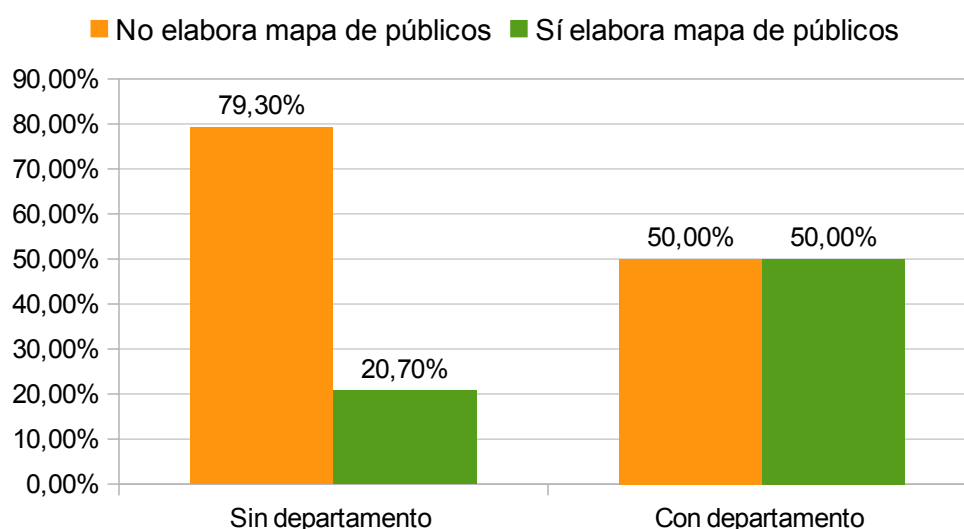
Fuente: Elaboración propia.

Observando la Tabla 30, advertimos que de las 58 fundaciones que no cuentan con un departamento de comunicación el 79,3% no elabora un mapa de públicos, y un 20,7% sí lo hace.

³³ Capítulo 3, Epígrafe 3.2.- Elaboración del modelo propuesto.

Por otro lado, de las 16 fundaciones que sí disponen de este departamento específico de comunicación el 50% sí elabora mapa y el otro 50% no lo hace. Existe diferencia significativa, pero sorprende que de esas fundaciones con departamento de comunicación solo la mitad realice la segmentación de sus públicos de interés, lo que da pie a pensar en el escaso enfoque estratégico de su comunicación.

Gráfico 30.- Elaboración de mapa de públicos dependiendo de si tiene departamento de comunicación.



Elaboración propia.

Tabla Pruebas de Chi-cuadrado P11-P27 Elaboración de mapa de públicos dependiendo de si tiene departamento de comunicación.

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	5,463a	1	0,019		
Corrección de continuidad ^b	4,078	1	0,043		
Razón de verosimilitud	5,043	1	0,025		
Prueba exacta de Fisher				0,028	0,025
N de casos válidos	74				
a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,32.					
b. Solo se ha calculado para una tabla 2x2					

Fuente: Elaboración propia.

Las pruebas de Chi-cuadrado que mostramos en la Tabla Pruebas de Chi-cuadrado P11-P27 dan un valor menor de 0,05, lo que indica que hay un importante nivel de significación, que viene a

corroborar la relación de influencia entre la disposición de un departamento de comunicación y la elaboración de un mapa de públicos.

5. Elaboración de Plan de Imagen y Reputación Corporativas en función de si se dispone de departamento de comunicación.

De igual modo queremos hacer la comparación y analizar si tener departamento de comunicación en las fundaciones es un factor que influye en la elaboración del Plan de Imagen y Reputación Corporativas como documento base para la posterior gestión planificada de estos intangibles, y en la siguiente Tabla 31 lo vemos.

En la siguiente Tabla 31 sobre la que hemos realizado la Prueba Z de comparaciones múltiples de proporciones con la corrección de Bonerroni, que encuentra grupos que considera homogéneos realizando comparaciones 2 a 2. Podemos observar que distingue entre dos grupos diferentes, marcados con la letra a (en verde) y la letra b (en azul), lo que viene a mostrar que sí existen diferencias notables entre las fundaciones que sí tienen departamento y las que no de cara a la elaboración de un Plan de Imagen y Reputación Corporativas.

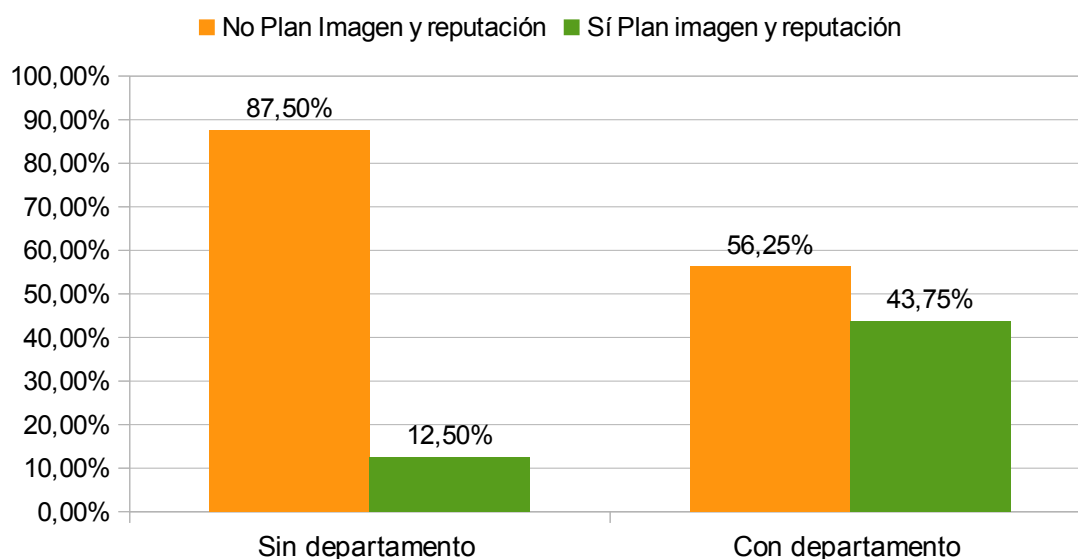
Tabla 31.- Elaboración de Plan de Imagen y Reputación Corporativas dependiendo de si tiene departamento de comunicación.

			P11. Departamento Específico de Comunicación		Total
			NO	SÍ	
P34. ¿Elabora su fundación un Plan de Imagen y Reputación Corporativas?	NO	Recuento	49a	9b	58
		Recuento esperado	45,1	12,9	58,0
		% dentro de sector de actuación	87,5%	56,25%	80,6%
	SÍ	Recuento	7a	7b	14
		Recuento esperado	10,9	3,1	14,0
		% dentro de sector	12,5%	43,75%	19,4%
TOTAL		Recuento	56	16	72
		Recuento esperado	56	16	72,0
		% dentro del sector	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Si nos fijamos en la Tabla 31, advertimos que de las 56 fundaciones que no cuentan con un departamento de comunicación el 87,5% no elabora un Plan de Imagen y Reputación, y un 12,5% sí lo hace. Por otro lado, de las 16 fundaciones que sí disponen de este departamento específico de comunicación el 43,8% sí lo elabora y el otro 56,3% no. Existe diferencia significativa, pero llama la atención que de las fundaciones con departamento de comunicación menos de la mitad aborden la imagen y la reputación como activos estratégicos dentro de la organización, lo que incide en su escaso punto de vista estratégico en cuanto a la comunicación y otras acciones relacionadas, se refiere.

Gráfico 31.- Elaboración de Plan de Imagen y Reputación Corporativas dependiendo de si tiene departamento de comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla Pruebas de Chi-cuadrado P11-P34

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	7,759a	1	0,005		
Corrección de continuidad ^b	5,892	1	0,015		
Razón de verosimilitud	6,807	1	0,009		
Prueba exacta de Fisher				0,010	0,010
N de casos válidos	72				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,11.

b. Solo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: Elaboración propia.

Las pruebas de Chi-cuadrado que mostramos en la Tabla Pruebas de Chi-cuadrado P11-P34 dan un valor menor de 0,05, lo que indica que hay un importante nivel de significación, que viene a corroborar la relación de influencia entre la disposición de un departamento de comunicación y la elaboración de un Plan de Imagen y Reputación Corporativas.

6. Elaboración de Plan de gestión de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en función de si se dispone de departamento de comunicación.

La Responsabilidad Social Corporativa es otro de los factores que influyen en la creación de la identidad corporativa de las fundaciones, pues el que una organización trabaje de cara a resolver o mejorar aspectos que afectan a la sociedad dice mucho a favor de esa entidad. Continuando con la revisión de la gestión de los activos intangibles en las fundaciones, compararemos ahora cómo se gestiona la RSC en las fundaciones que disponen de Departamento de comunicación y cómo se hace en las que no lo tienen.

En la siguiente Tabla 32 sobre la que hemos realizado la Prueba Z de comparaciones múltiples de proporciones con la corrección de Bonerroni, que encuentra grupos que considera homogéneos realizando comparaciones 2 a 2. Esta distingue entre dos grupos diferentes, marcados con la letra a (en verde) y la letra b (en azul), que indica la existencia de diferencias notables entre las fundaciones que sí tienen departamento y las que no de cara a la elaboración de un Plan de RSC.

Tabla 32.- Elaboración de Plan de gestión de la RSC dependiendo de si tiene departamento de comunicación.

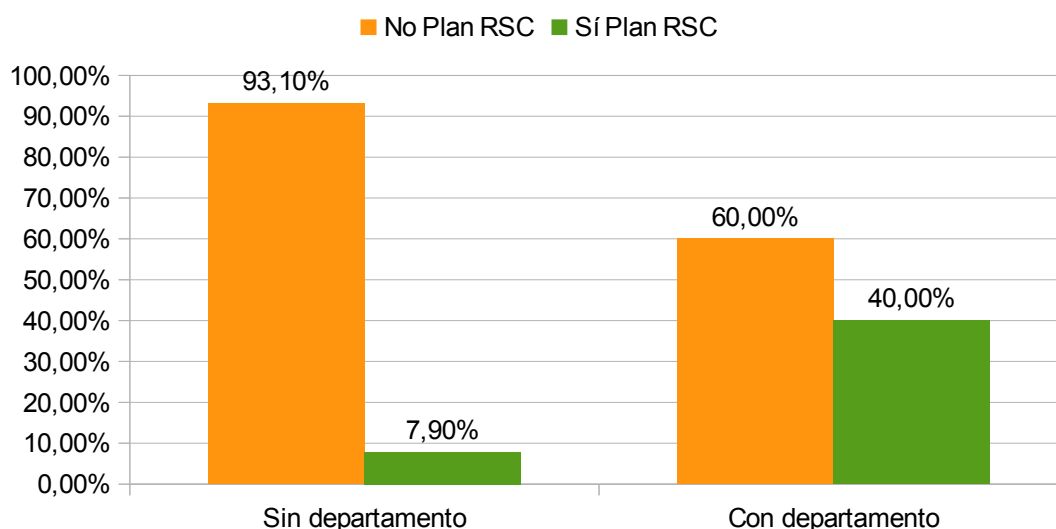
			P11. Departamento Específico de Comunicación		Total
			NO	SÍ	
P30. ¿Elabora su fundación un Plan de gestión de la RSC?	NO	Recuento	54a	9b	63
		Recuento esperado	50,1	12,9	63,0
		% dentro de sector de actuación	93,1%	60%	86,3%
	SÍ	Recuento	4a	6b	10
		Recuento esperado	7,9	2,1	10,0
		% dentro de sector	6,9%	40%	13,7%
TOTAL		Recuento	58	15	73

	Recuento esperado	58,0	15,0	73,0
	% dentro del sector	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 32 presenta que de las 58 fundaciones que no cuentan con un departamento de comunicación el 93,1% no elabora un Plan de gestión de la RSC, y un 6,9% sí lo hace. Por otro lado, de las 15 fundaciones que sí disponen de este departamento específico de comunicación el 40% sí lo elabora y el otro 60% no. La diferencia es muy relevante y se aprecia de forma muy considerable el bajo nivel de planificación en RSC de las fundaciones que no disponen de departamento de comunicación. Del porcentaje de fundaciones que sí lo tienen, una minoría sabe aprovechar el valor de este activo intangible para conseguir la confianza de los stakeholders (Revilla, 2011) pero la mayoría no profundiza en este activo intangible de gran relevancia para una organización del tipo de las fundaciones.

Gráfico 32.- Elaboración de Plan de gestión de la RSC dependiendo de si tiene departamento de comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla Pruebas de Chi-cuadrado P11-P30

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	11,047a	1	0,001		
Corrección de continuidadb	8,424	1	0,004		

Razón de verosimilitud	9,019	1	0,03		
Prueba exacta de Fisher				0,004	0,004
N de casos válidos	73				
a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,05.					
b. Solo se ha calculado para una tabla 2x2					

Elaboración propia.

Las pruebas de Chi-cuadrado que mostramos en la Tabla Pruebas de Chi-cuadrado P11-P30 dan un valor menor de 0,05, lo que indica que hay un importante nivel de significación, y ratifica la influencia de la disposición de un departamento de comunicación en un mayor porcentaje de la elaboración de un Plan de RSC.

7. Elaboración de Plan gestión de Marca en función de si se dispone de departamento de comunicación.

La marca se ha convertido en un valioso recurso cuya gestión depende directamente de la alta dirección de las organizaciones, con la ayuda del departamento de comunicación (Carrillo et al, 2009) , siendo un proceso que atañe a toda la organización (Alloza, 2002). De ahí la necesidad de elaborar un documento que marque las bases para gestionar la marca, un Plan de gestión de Marca. Veamos si la disposición de un departamento de comunicación dentro de las fundaciones contribuye a la mayor planificación de este activo intangible que propicia una experiencia en los públicos a través de la elaboración del Plan.

La Tabla 33 muestra la Prueba Z de comparaciones múltiples de proporciones con la corrección de Bonerroni, que encuentra grupos que considera homogéneos realizando comparaciones 2 a 2. En ella vemos que se distinguen dos grupos distintos, marcados con la letra a (en verde) y la letra b (en azul), que indica la existencia de diferencias entre las fundaciones que sí tienen departamento y las que no respecto a la elaboración de un Plan de gestión de la Marca.

Tabla 33.- Elaboración de Plan de gestión de la Marca dependiendo de si tiene departamento de comunicación.

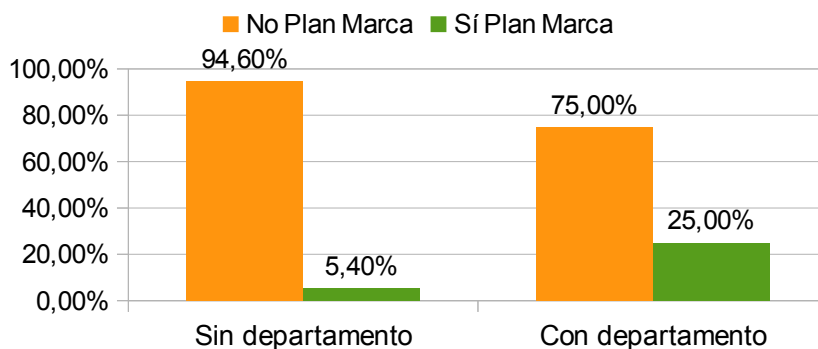
			P11. Departamento Específico de Comunicación		Total
			NO	SÍ	
P38. ¿Elabora su fundación un Plan de gestión de Marca?	NO	Recuento	53a	12b	65
		Recuento esperado	50,6	14,4	65,0
		% dentro de sector de actuación	94,6%	75%	90,3%

	Sí	Recuento	3a	4b	7
		Recuento esperado	5,4	1,6	7,0
		% dentro de sector	5,4%	25%	9,7%
TOTAL		Recuento	56	16	72
		Recuento esperado	56,0	16,0	72,0
		% dentro del sector	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 33 presenta que de las 56 fundaciones que no cuentan con un departamento de comunicación el 94,6% no elabora un Plan de gestión de Marca, y un 5,4% sí lo hace. Por otro lado, de las 16 fundaciones que sí disponen de este departamento específico de comunicación el 25% sí lo elabora y el otro 75% no. Estos datos arrojan una realidad que refleja que la diferencia es acusada entre ambos grupos y se descubre la carencia en la planificación de intangibles como la marca, incluso en las fundaciones que disponen de departamento de comunicación, desaprovechando el valor que le puede aportar este activo intangible.

Gráfico 33.- Elaboración de Plan de gestión de la Marca dependiendo de si tiene departamento de comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla Pruebas de Chi-cuadrado P11-P38

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	5,471a	1	0,019		
Corrección de continuidadb	3,462	1	0,063		
Razón de verosimilitud	4,535	1	0,033		
Prueba exacta de Fisher				0,039	0,039

N de casos válidos	72			
a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,56.				

Fuente: Elaboración propia.

Las pruebas de chi-cuadrado que mostramos en la Tabla Pruebas de Chi-cuadrado P11-P38 no tienen un resultado claro, puesto que la Corrección de continuidad de Yates es de 0,063, mayor de 0,05, y el resto de pruebas es menor de 0,05, por lo que habría que realizar este estudio en más detalle para poder confirmar la significación.

8. Asignación de presupuesto al plan de comunicación en función de si se dispone de departamento de comunicación.

Como veíamos en el Epígrafe 4.2.1³⁴, más del 80% de los casos válidos de fundaciones declaran no tener un presupuesto asignado al Plan de comunicación, un error como señalábamos por la falta de dotación de recursos a una actividad fundamental para las fundaciones que genera la puesta en valor, la visibilidad y el reconocimiento de su actividad y de sus fines. En este caso queremos comparar aquellas fundaciones que tienen departamento de comunicación y las que no lo tienen respecto a la asignación presupuestaria para el Plan de Comunicación. Lo vemos en la Tabla 34, en la que la Prueba Z de comparación de proporciones, ya marca dos grupos distintos, distinguidos con la letra a (en verde) y la letra b (en azul), que indica la existencia de diferencias entre las fundaciones que sí tienen departamento y las que no respecto a la existencia de un presupuesto asignado y dirigido al Plan de Comunicación.

Tabla 34.- Existencia de presupuesto asignado al Plan de Comunicación en fundaciones con y sin departamento de comunicación.

			P11. Departamento específico de Comunicación		Total
			NO	SÍ	
P23. ¿Tiene la fundación un presupuesto asignado al plan de comunicación?	NO	Recuento	48a	9b	57
		Recuento esperado	44,8	12,2	57,0
		% dentro de sector de actuación	87,3%	60%	1,4%8
	SÍ	Recuento	7a	6b	13
		Recuento esperado	10,2	2,8	13,0
		% dentro de sector	12,7%	40%	18,6%
TOTAL		Recuento	55	15	70

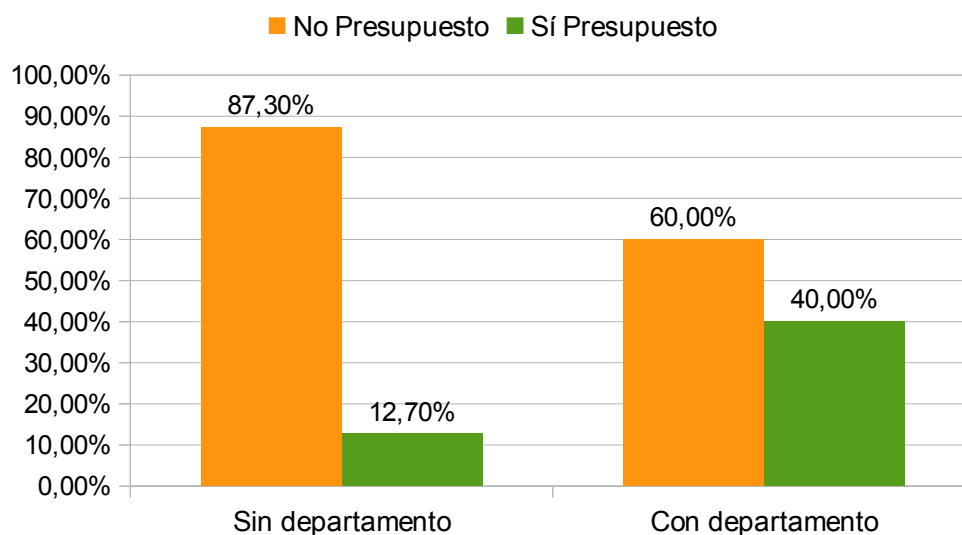
³⁴ Capítulo 4, Epígrafe 4.2.1 Análisis univariable de datos.

	Recuento esperado	55,0	15,0	70,0
	% dentro del sector	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 34 presenta que de las 55 fundaciones que no cuentan con un departamento de comunicación (y han respondido esta pregunta) el 87,3% no cuenta con presupuesto para el Plan de Comunicación, y un 12,7% sí lo hace. Por otro lado, de las 15 fundaciones que sí disponen de este departamento específico de comunicación el 40% sí tiene ese presupuesto y el otro 60% no.

Gráfico 34.- Existencia de presupuesto asignado al Plan de Comunicación en fundaciones con y sin departamento de comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla Pruebas de Chi-cuadrado P11-P23

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	5,797a	1	0,016		
Corrección de continuidad ^b	4,134	1	0,042		
Razón de verosimilitud	5,074	1	0,024		
Prueba exacta de Fisher				0,026	0,026

N de casos válidos	70			
a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,79.				

Fuente: Elaboración propia.

Las pruebas de chi-cuadrado que mostramos en la Tabla Pruebas de Chi-cuadrado P11-P23 tienen un resultado menor de 0,05, lo que supone la existencia de un relevante nivel de significación, lo que se traduce en la influencia de la disposición de un departamento de comunicación en que la fundación tenga una partida presupuestaria asignada al Plan y las acciones de comunicación a desarrollar en un tiempo determinado.

9. Profesional con formación universitaria en comunicación en función de si se dispone de departamento de comunicación.

En el apartado anterior de análisis univariable³⁵ los resultados hablaban por sí solos: el 68,9% de los casos válidos de las personas a cargo de la comunicación no disponen de estudios relacionados con la comunicación en las fundaciones. Vamos a profundizar un poco más en este caso, y vamos a extraer los datos del perfil académico de las personas que están al frente de la comunicación en las fundaciones, tanto de aquellas que cuentan con un departamento de comunicación, como de aquellas que no.

La Tabla 35 siguiente, a la que le hemos realizado la Prueba Z de comparaciones múltiples de proporciones con la corrección de Bonerroni (que encuentra grupos que considera homogéneos realizando comparaciones 2 a 2), encuentra dos grupos distintos, diferenciados mediante dos letras: uno con la letra a (en verde) y otro con la letra b (en azul). Esta separación indica la existencia de diferencias entre las fundaciones que sí tienen departamento y las que no respecto a la formación académica de los profesionales que están al frente de la comunicación.

Tabla 35.- Persona con estudios en comunicación en las fundaciones con o sin departamento de comunicación.

			P11. Departamento específico de Comunicación		Total
			NO	SÍ	
P17. Estudios universitarios en comunicación.	NO	Recuento	61a	9b	70
		Recuento esperado	57,3	12,7	70,0
		% dentro de sector de actuación	84,7%	56,3%	79,5%

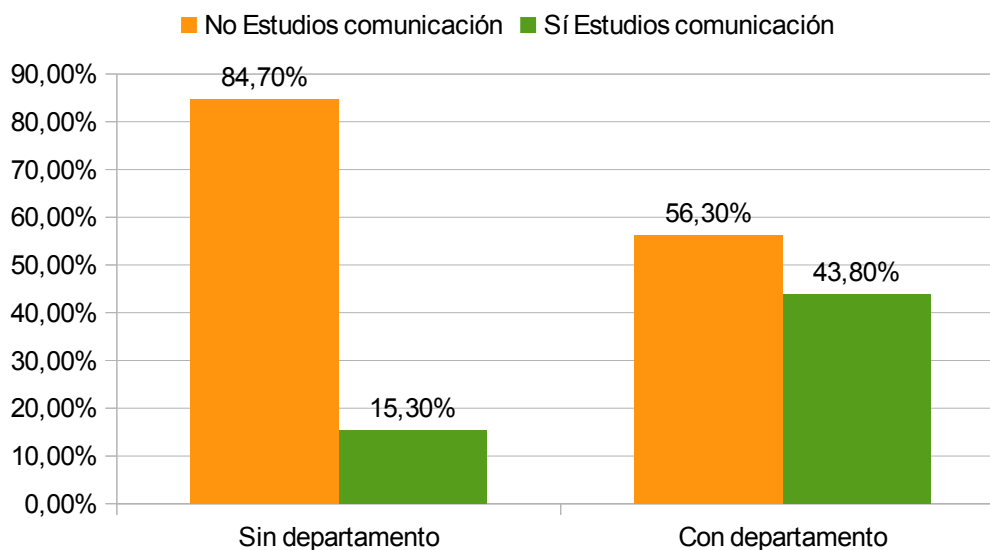
³⁵ Capítulo 4, Epígrafe 4.2.1 Análisis univariable de datos.

	Sí	Recuento	11a	7b	18
		Recuento esperado	14,7	3,3	18,0
		% dentro de sector	15,3%	43,8%	20,5%
TOTAL		Recuento	72	16	88
		Recuento esperado	72,0	16,0	88,0
		% dentro del sector	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 35 se advierte que de las 72 fundaciones que no cuentan con un departamento de comunicación, el 84,7% de las personas que están al frente de la comunicación no cuentan con estudios universitarios de la rama de comunicación, y un 15,3% sí lo tiene. Por otro lado, de las 16 fundaciones que sí disponen de este departamento específico de comunicación el 43,8% tiene una persona responsable del mismo con estudios en comunicación, pero el 56,3% no. Se vislumbra una falta de base en conocimientos académicos especializados en comunicación en la mayoría de fundaciones sin departamento de comunicación, y un nivel deficiente todavía en las que sí disponen de ese departamento específico encargado de gestionar la comunicación corporativa.

Gráfico 35.- Persona con estudios en comunicación en las fundaciones con o sin departamento de comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla Pruebas de Chi-cuadrado P11-P17

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	6,522a	1	0,011		
Corrección de continuidad ^b	4,890	1	0,027		
Razón de verosimilitud	5,679	1	0,017		
Prueba exacta de Fisher				0,018	0,018
Asociación lineal por lineal	6,448	1	0,011		
N de casos válidos	88				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,27.

Elaboración propia.

Las pruebas de chi-cuadrado que mostramos en la Tabla Pruebas de Chi-cuadrado P11-P17 tienen un resultado menor de 0,05, lo que supone la existencia de nivel de significación, lo que se traduce en existe relación en que la fundación tenga un departamento de comunicación una persona con estudios universitarios en el ámbito de la comunicación.

10. Uso de herramientas de comunicación en función de si se dispone de departamento de comunicación.

Respecto al uso de las herramientas disponibles para relacionarse con los diferentes públicos de interés, en el análisis univariable ³⁶se ponía de manifiesto que las fundaciones conceden de forma acusada una amplia relevancia a las acciones de comunicación externa sobre las acciones de comunicación interna, y hemos querido comprobar si disponer dentro del organigrama de un departamento de comunicación, especializado en este ámbito, influye en el uso de las herramientas, así como ver las tendencias de ese uso en las fundaciones de Extremadura.

En la Tabla 36 hemos ordenado de forma manual las herramientas clasificadas como dirigidas a los públicos de dentro de la organización, la interna, y las herramientas que se dirigen a comunicarse con el exterior, las externas. En las siguientes columnas hemos insertado las frecuencias y los porcentajes dentro de sus grupos, con y sin departamento de comunicación, de modo que la visualización y comparación sea ágil y clara.

³⁶ Capítulo 4, Epígrafe 4.2.1 Análisis univariable de datos.

Tabla 36.- Uso de herramientas de comunicación en fundaciones distinguiendo las que tienen departamento de comunicación y las que no.

	Con Departamento de comunicación		Sin Departamento de comunicación	
	16 casos válidos		44 casos válidos	
Herramientas	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación externa				
Nota de prensa	15	93,75%	39	88,64%
Rueda de prensa	11	68,75%	25	56,82%
Comunicado de prensa	9	56,25%	25	56,82%
Dossier de prensa	9	56,25%	12	27,27%
Revista de prensa o clipping de medios	6	37,5%	10	22,73%
Entrevistas en medios de comunicación	7	43,75%	25	56,82%
Redes sociales (Facebook, twitter, youtube, etc.)	16	100%	36	81,82%
Sala de prensa virtual	2	12,50%	2	4,55%
Web	15	93,75%	38	86,36%
Blog corporativo	3	18,75%	4	9,1%
Newsletter o boletín electrónico externo	5	31,25%	11	25%
Herramienta de envío masivo de e-mails	13	81,25%	13	29,55%
Comunicación interna				
Visita a departamentos	3	18,75%	5	11,36%
Reuniones de trabajo	10	62,5%	23	52,27%
Wikis	1	6,25%	1	2,27%
Manual de acogida digital	3	18,75%	0	0%
Manual de procedimientos digital	2	12,5%	0	0%
Buzón de sugerencias	6	37,5%	7	15,91%
Portal interno	2	12,5%	2	4,55%
Videoconferencias	6	37,5%	6	13,64%
Cartas al personal	5	31,25%	7	15,91%
Circulares	5	31,25%	11	25%
Convenciones y eventos especiales	4	25%	8	18,18%
Tablón de anuncios	3	18,75%	9	20,45%
Herramienta de gestión y coordinación de agendas	5	31,25%	0	0%
Seminarios informativos/formativos empleados/as	5	31,25%	5	11,36%

Fuente: Elaboración propia.

Haciendo una lectura de la Tabla 36, vemos diferencias y similitudes en algunas de las herramientas que propusimos valorar en el cuestionario a las fundaciones (Anexo 1). Vamos a hacer un repaso por lo más llamativo de la tabla.

En ambos casos, las notas de prensa, páginas web y presencia en redes sociales obtienen un elevado porcentaje de uso (entre el 80% y el 100%), sobresaliendo sobre el resto de herramientas de forma muy destacada.

Alrededor del 50-60% de ambos grupos, sin apenas diferenciación se encuentran herramientas como la rueda de prensa, el comunicado de prensa y las reuniones de trabajo.

Sin embargo hay algunas herramientas en las que sí varía de forma muy significativa su uso según las fundaciones. Son los casos de la Herramienta de envío masivo de e-mails (tipo mailchimp), utilizado por el 81,25% de las fundaciones con departamento de comunicación, frente al 29,55% de las que no lo integran en su estructura organizacional; el dossier de prensa, que lo preparan un 56,25% de las fundaciones con departamento y un 27,27% de fundaciones sin él; o la herramienta de coordinación y gestión de agendas, utilizada por el 31,25% de fundaciones con departamento frente al 0% de las fundaciones sin él.

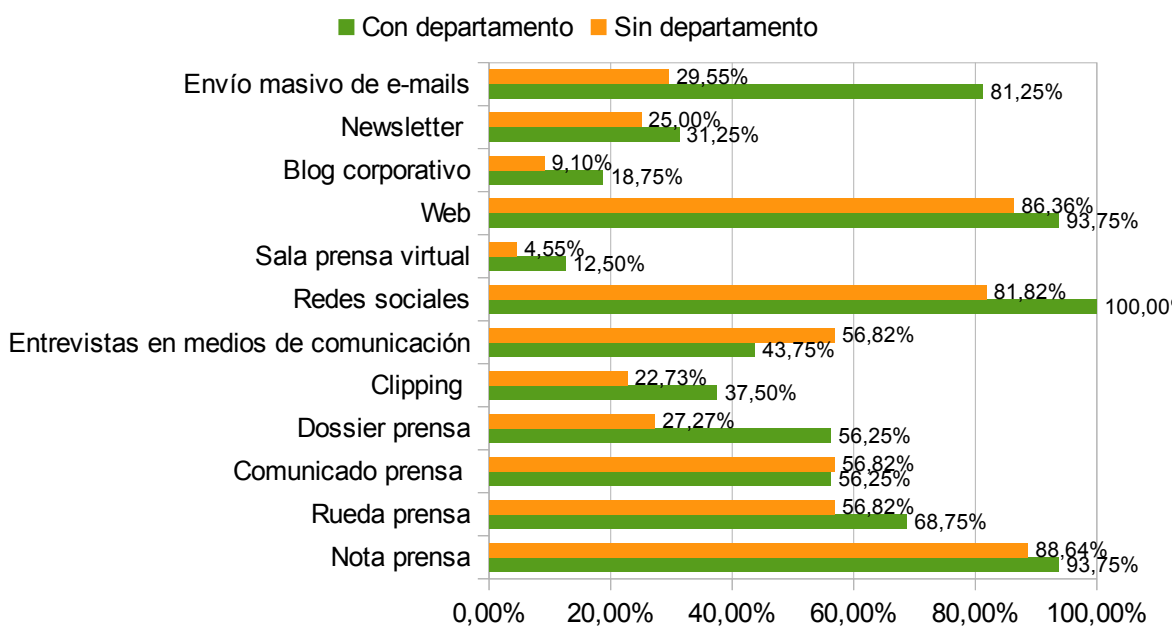
Incluso sesgando los datos por grupos, sale a la luz que algunas herramientas de comunicación externa, sobre todo las relacionadas con las relaciones informativas son las más usadas con amplia diferencia, y las herramientas utilizadas de cara a relacionarse con la parte interna de la organización aún presenta muchas carencias.

Respecto a herramientas que indican una labor de planificación y evaluación de acciones de comunicación, como puedan ser la elaboración de dossier de prensa (documento que se entrega a la prensa en un evento o rueda de prensa y que recoge información clara de aquello que queremos contar), la revista de prensa o clipping de medios (material elaborado a partir de la recopilación de apariciones y menciones en medios de comunicación sobre la entidad), los manuales de procedimientos y de acogida, sí se observa un mayor desarrollo por parte de aquellas fundaciones que cuentan con un departamento de comunicación como órgano encargado de la gestión de la misma.

Por último, algunas de las herramientas más actuales relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y el trabajo colaborativo a través de Internet tales como wiki, herramienta de coordinación de agendas, videoconferencias, portal interno o intranet, blog corporativo, sala de prensa virtual o Newsletter, no tienen aún una representación importante

entre las herramientas manejadas usualmente por las fundaciones en Extremadura, en ninguno de los dos grupos que hemos diferenciado, probablemente por desconocimiento de su potencial o por falta de personas capacitadas para su uso.

Gráfico 36 (1). Uso de herramientas de comunicación externa en fundaciones distinguiendo las que tienen departamento de comunicación y las que no.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 36 (2). Uso de herramientas de comunicación interna en fundaciones distinguiendo las que tienen departamento de comunicación y las que no.



Fuente: Elaboración propia.

11. Función de comunicación según la pertenencia a diferentes Protectorados

Tal y como hemos visto en el Capítulo 1, y como recoge Ortiz (2002), el Protectorado es el órgano administrativo público que ejerce una actividad tuitiva y de ayuda sobre las fundaciones. Cada fundación se adscribe y se somete al Protectorado regional o al Protectorado nacional dependiendo de si su ámbito de actuación comprende solo la comunidad autónoma, o si comprende actividades en el ámbito de más de una comunidad autónoma. Nos hemos preguntado si este hecho podría conllevar diferencias en el ámbito de la gestión de la comunicación en las fundaciones de Extremadura. Para ello hemos realizado las pruebas Z, Chi-cuadrado y Prueba exacta de Fisher, que nos ofrecen los resultados comparativos y de significación, y se presentan recopiladas en la Tabla 37.

Recordemos que para que estas pruebas indiquen que sí se puede afirmar que hay relación de influencia entre los elementos que cruzamos, la cifra ha de ser inferior a 0,05 en Chi-cuadrado, en la corrección de continuidad de Yates, así como en la Prueba exacta de Fisher.

Tabla 37. Pruebas para concluir si la pertenencia a diferentes Protectorados influye en la gestión de la comunicación en las fundaciones.

Dato que cruzamos con Protectorados	Prueba Z nº grupos homogé- neos	Chi-cuadrado. Sign. Asintótica (2 caras)		Prueba Fisher	influe- ncia
		Chi-cuadrado	Corrección de continuidad		
¿Su fundación realiza funciones de comunicación?	1	0,642	0,880	0,755	NO
¿Su fundación dispone de departamento de comunicación?	1	0,349	0,570	0,461	NO
La persona responsable de comunicación ¿dispone de estudios universitarios de la rama de comunicación?	1	0,146	0,270	0,289	NO
¿Elabora su fundación un Plan Estratégico de Comunicación?	1	0,991	1	1	NO
¿Tiene la fundación un presupuesto asignado al Plan de Comunicación?	1	0,418	0,699	0,416	NO
¿Elabora su fundación un mapa de públicos?	1	0,862	1	1	NO
¿Elabora su fundación un Plan de gestión de RSC?	1	0,212	0,431	0,352	NO
¿Elabora su fundación un Plan de Imagen y Reputación Corporativas?	1	0,908	1	1	NO
¿Elabora su fundación un Plan de gestión de Marca?	2	0,032	0,113	0,67	Existen indicio s

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la Tabla 37, solo en uno de los casos, el de la elaboración de un Plan de gestión de la Marca existen indicios de que se gestione de forma diferente en las fundaciones pertenecientes a un Protectorado u otro, pero con bajo nivel de significación. Habría que realizar un estudio más exhaustivo para comprobar estos resultados.

En el resto de preguntas que hemos cruzado no se indican diferencias en cuanto a la influencia de la adscripción a uno u otro Protectorado, por lo que entendemos que la forma de comunicar de las fundaciones extremeñas no se ve determinado por estar en uno u otro.

12. Radiografía de la situación de la función de la comunicación en las fundaciones de Extremadura con y sin departamento de comunicación.

En nuestro modelo propuesto en el Capítulo 3, se recomienda la inclusión de un departamento de comunicación en las fundaciones encaminado a alcanzar una mejor gestión de la función de comunicación en las mismas, con las consecuencias y beneficios que ello le conllevaría en términos de imagen y reputación y que repercutiría en la marcha de la organización.

En este sentido, hemos querido comprobar, comparando con la realidad manifestada por las fundaciones a través del cuestionario aplicado (Anexo 1), que esta recomendación es acertada, y que realmente dotar a las fundaciones de un departamento de comunicación, con unas funciones, una ubicación, una dirección, etc. apropiadas y recomendadas, repercute en una gestión de la comunicación adecuada.

Para ello revisamos por un lado el comportamiento del total de las fundaciones, las que disponen de departamento y las que no para hacer una comparativa entre las mismas.

Gráfico 37.- Comportamiento de las fundaciones extremeñas en la gestión estratégica de la comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la Tabla 38 procedemos a hacer una recopilación de las pruebas estadísticas anteriormente realizadas para cada indicador, en la que observamos en la mayoría un nivel de significación importante, concluyendo que las fundaciones con departamento de comunicación realizan una mejor función de comunicación y más estratégica que las fundaciones que no disponen de este departamento.

Tabla 38.- Pruebas estadísticas para elementos de la función de la comunicación en fundaciones con y sin departamento de comunicación.

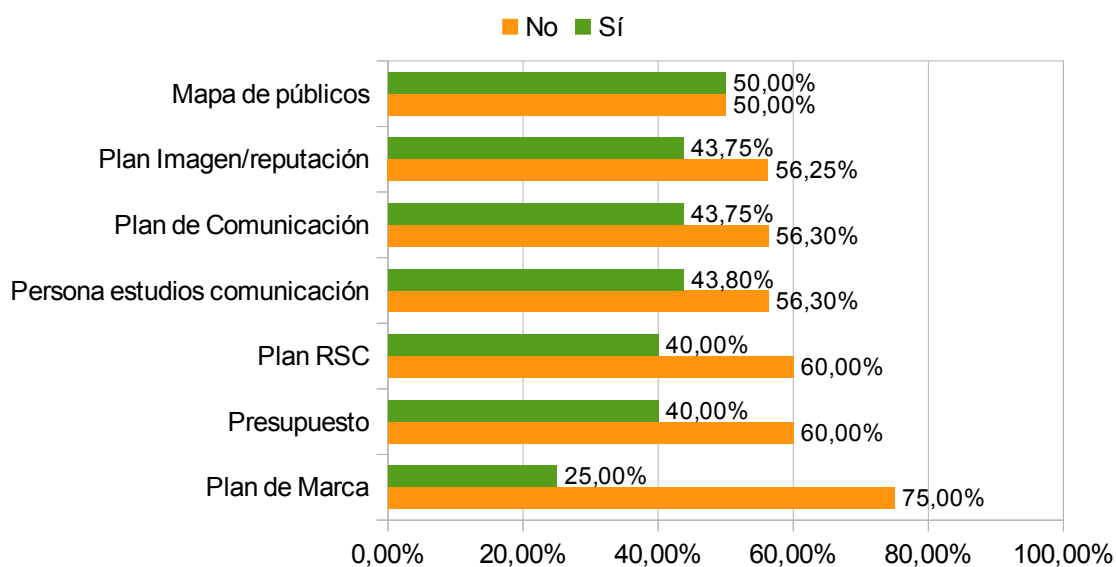
	Prueba Z nº grupos homogéneos	Chi-cuadrado. Sign. Asintótica (2 caras)		Prueba Fisher Sig (2 caras)	Relación de influencia
		Chi-cuadrado	Corrección de continuidad		
La persona responsable de comunicación ¿dispone de estudios universitarios de la rama de comunicación?	2	0,011	0,027	0,018	Sí
¿Elabora su fundación un Plan Estratégico de Comunicación?	1	0,97	0,179	0,119	No
¿Tiene la fundación un presupuesto asignado al Plan de Comunicación?	2	0,016	0,042	0,026	Sí
¿Elabora su fundación un mapa de públicos?	2	0,019	0,043	0,028	Sí
¿Elabora su fundación un Plan de gestión de RSC?	2	0,001	0,004	0,004	Sí
¿Elabora su fundación un Plan de Imagen y Reputación Corporativas?	2	0,005	0,015	0,010	Sí
¿Elabora su fundación un Plan de	2	0,019	0,063	0,039	No está

gestión de Marca?					claro
-------------------	--	--	--	--	-------

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente Gráfico 38, nos detenemos solo en aquellas fundaciones que disponen de departamento de comunicación, valorando en conjunto los indicadores de implantación de elementos que indican la gestión comunicativa de forma estratégica.

Gráfico 38.- Gestión estratégica de la comunicación en las fundaciones con departamento de comunicación.

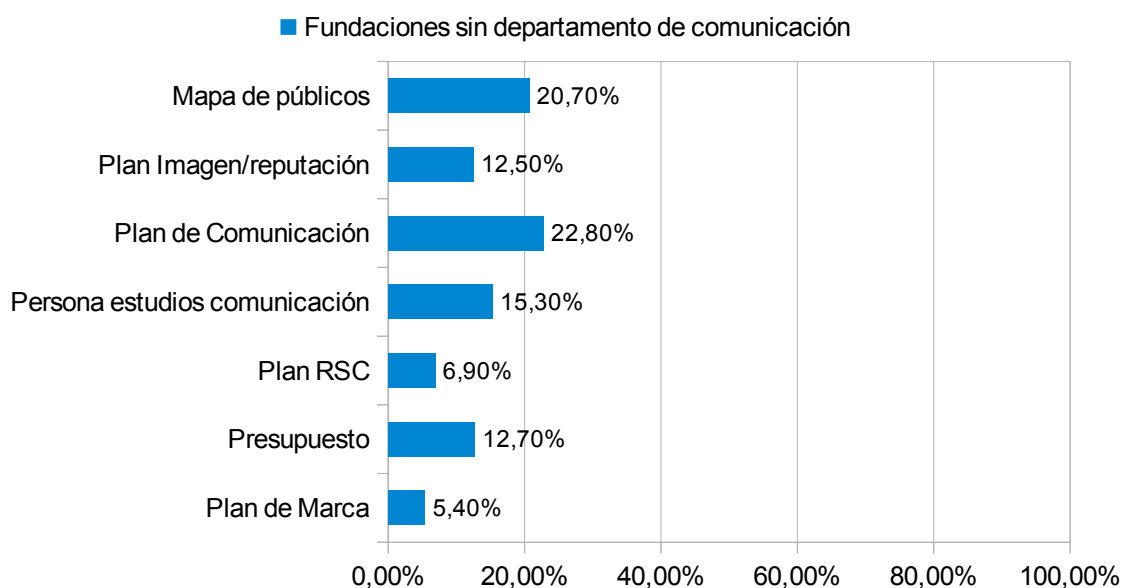


Fuente: Elaboración propia.

Como se desprende del Gráfico 38, no todas las fundaciones que tienen departamento de comunicación realizan una correcta gestión de la comunicación, siendo muy acusado el bajo porcentaje de establecimiento de documentos que guíen la dirección estratégica de la comunicación. Destaca la proporción de fundaciones en las que aún no se asume la función de la gestión de activos intangibles como propia de estos departamentos.

Por último hemos querido analizar todas aquellas fundaciones que, sin disponer de un departamento de comunicación, están desarrollando una política de comunicación planificada mediante documentos que marcan sus directrices de trabajo, y por tanto que persiguen unos objetivos, haciendo de la comunicación una herramienta estratégica al servicio de su misión.

Gráfico 39.- Fundaciones sin departamento de comunicación que realizan gestión estratégica de la comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

Los porcentajes que apreciamos en el Gráfico 39 nos muestran la baja incidencia en la mayor parte de estos elementos indicadores de gestión estratégica en las fundaciones de Extremadura sin departamento de comunicación. Sin embargo, se aprecia un porcentaje nada despreciable en cuanto a la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación (22,80%) y la elaboración de un mapa de públicos (20,70%).

CAPÍTULO 5. MARCO CONCLUSIVO

Resumen

En este último capítulo se hace en primer lugar un balance de la respuesta dada a los objetivos planteados al inicio de la investigación y se contrastan cada una de las hipótesis establecidas sobre la comunicación en las fundaciones de Extremadura, validándolas o refutándolas con los datos obtenidos estadísticamente en cada caso concreto.

A continuación se presentan las conclusiones extraídas tras el estudio y la reflexión de los resultados, ordenadas en tres bloques: "El perfil de las fundaciones en Extremadura", "La función de comunicación en las fundaciones de Extremadura" y "El departamento de comunicación en las fundaciones de Extremadura".

Por último, se hace un repaso por las limitaciones que se han encontrado a lo largo de desarrollo del estudio y cómo se han ido solventando, así como las principales aportaciones de la investigación y las posibles líneas de investigación futuras que se abren a partir de este estudio.

5.1 Respuesta a los objetivos planteados para este estudio

El objetivo principal que nos planteamos al inicio de este estudio era analizar la realidad actual de la gestión de la comunicación en las fundaciones extremeñas, procurando conocer el lugar que la comunicación ocupa dentro de las mismas, cómo se estructura y si funciona conforme a una estrategia clara de cara a su visibilidad y la puesta en valor de su potencial estratégico. Para ello se ha llevado a cabo un repaso por la literatura al respecto (Capítulos 1 y 2), se ha propuesto un modelo³⁷ de gestión de la comunicación adecuado para las fundaciones, se ha mantenido un contacto directo con personas del sector a través de entrevistas en profundidad³⁸ y se ha pulsado la realidad de las fundaciones de la región en el ámbito comunicativo mediante la realización de un cuestionario (Anexo 1).

Además de este objetivo principal se proponían otros objetivos específicos a los que también hemos dado respuesta a lo largo de esta investigación:

- El primero de los objetivos se centra en establecer las variables que definen la correcta gestión de la comunicación en las organizaciones. Para ello, se ha hecho acopio y procesamiento de gran cantidad de información en los Capítulos 1 y 2 a través de la bibliografía existente, tanto de autores ya consolidados como de las últimas aportaciones al ámbito de la comunicación organizacional, y del sector fundacional, con el fin de entender la relación que existe entre estas variables y buscar la forma de influir en ellas a través de la comunicación.
- En cuanto al propósito de diseñar un modelo de gestión de la comunicación para las fundaciones de Extremadura. Se establecieron las variables generales que definen la función de comunicación en las organizaciones, se planteó la propuesta de un modelo ideal de comunicación para las fundaciones de Extremadura a través de la recopilación de la literatura relacionada y la contribución de las personas expertas a través de las entrevistas en profundidad. El resultado ha sido el diseño de un modelo (Epígrafe 3.2) que se presenta como el idóneo para implantarlo en las fundaciones, un modelo eso sí, que habría que adaptar de forma flexible a la realidad y las necesidades de cada una de las fundaciones, pero con los elementos básicos para generar una correcta gestión de la comunicación como guía de su adaptación. Este modelo promueve la disposición de un departamento específico de comunicación que se sitúe como un área estratégica dentro

³⁷ Capítulo 3, Epígrafe 3.2 Elaboración del modelo propuesto.

³⁸ Capítulo 4, Epígrafe 4.1 Tratamiento de las entrevistas en profundidad. Anexo 2.- Transcripción de las entrevistas en profundidad. Anexo 3.- Ficha de análisis de las entrevistas en profundidad.

de la fundación, trabajando codo a codo y asesorando a la alta dirección, marcando las directrices de todas las acciones de comunicación que tengan que ver con la entidad, a través de un Plan Estratégico de Comunicación. Al frente de este departamento ha de estar una persona con un perfil profesional cualificado, con estudios universitarios en el ámbito de la comunicación, con unas habilidades específicas y un carácter que ayude al desempeño de su trabajo. También resulta recomendable que exista un presupuesto dentro del Plan de actuación destinado a este departamento y a todas las acciones de comunicación, contemplando como funciones del mismo, la gestión de la comunicación con todos los públicos de interés, tanto internos como externos, la gestión de ciertos activos intangibles como la imagen, la reputación, la RSC y la marca. Con esta estructura, la comunicación será planificada y estratégica y no aventurada y coyuntural.

- En cuanto al objetivo planteado para analizar la realidad general de la gestión de la comunicación en las fundaciones de Extremadura. Se ha conocido, a través de un cuestionario distribuido a las fundaciones (Anexo 1), la realidad del sector, cuántas fundaciones lo conforman, los sectores en los que actúan, el tamaño por número de trabajadores, el ámbito geográfico de actuación, así como su forma de gestionar la comunicación (acciones, herramientas y documentos utilizados) para comunicarse con todos los públicos con los que se relaciona y que hemos analizado en el Capítulo 4.
- En relación con el objetivo de establecer cuáles son las debilidades y las fortalezas en la gestión de la comunicación de las fundaciones extremeñas. Se ha podido ya advertir a lo largo de los Capítulos 1 y 2, aunque después de analizar la realidad y comparada con el modelo propuesto, es cuando se descubre cuáles son las debilidades y fortalezas de este sector en Extremadura (Capítulo 4), y cómo pueden solventar las carencias, y potenciar las fortalezas que tienen a través de la gestión de la comunicación poniendo en marcha el modelo propuesto en el Capítulo 3.
- Por último proponíamos que este estudio fuera una aportación esencial para progresar en el conocimiento del sector, ayudando a mejorar su gestión y poniendo solución a las carencias de las que adolece en el ámbito comunicativo. Con un estudio exploratorio, que nunca antes se había realizado para este sector, hemos recabado y procesado información relevante que se pone a disposición de todas las fundaciones, así como de organismos relacionados, que les ayudará a comprender mejor su idiosincrasia y cómo hacer de ella una potencialidad a la hora de comunicar. Con esta información podemos hacer un retrato del sector fundacional en Extremadura:

- Referido al ámbito geográfico de actuación: encontramos que un 36,6% de las fundaciones solo actúa en Extremadura, mientras que un 60%, actúa en Extremadura y en otros entornos, ya sean más amplios (nacional, internacional) o más reducidos (local, provincial).
- El sector de actuación mayoritario es el cultural-educativo, pues un 58,8% de las fundaciones desarrolla su función en este ámbito. Las del sector benéfico caritativo son el 6,8%, el 8% del sector sanitario y por último y dentro del apartado “Otro”, se incluyen fundaciones con fines muy heterogéneos dedicados a discapacidad, cooperación para el desarrollo, defensa de derechos humanos, I+D+I, agricultura, igualdad entre hombres y mujeres, economía social, que suponen el 27,3% de la muestra.
- El 83% de las fundaciones están inscritas en el Protectorado regional de la Junta de Extremadura y el 17% en los diferentes ministerios, lo que concuerda con los datos de ámbito de actuación, pues de ello depende su pertenencia a uno u otro Protectorado.
- La mayor parte de las fundaciones en Extremadura cuenta con una plantilla reducida de trabajadores/as, pues el 77,3% ha tenido menos de 5 trabajadores en el año 2014.
- No sobresale ningún tramo de años en la antigüedad de las fundaciones, las respuestas están muy repartidas entre todas las opciones, desde 0 a más de 20 años desde su constitución.

5.2 Contraste de hipótesis

Por otro lado, en este apartado se contrastan las hipótesis planteadas en el capítulo introductorio con los resultados extraídos del análisis de los datos del estudio cuantitativo³⁹ tanto del análisis exploratorio basado en el análisis univariable, como del contraste de hipótesis realizado estadísticamente a través de las pruebas Z de comparación de proporciones, Chi-cuadrado, la prueba exacta de Fisher, en las tablas de 2x2, o la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis.

Para validar o refutar las hipótesis se muestran y resumen aquí algunos de los resultados más representativos en los que se apoya el contraste realizado, si bien, en el apartado de resultados es donde se pueden ver con detalle los contrastes realizados y los resultados de las pruebas estadísticas.

³⁹ Capítulo 4,, Epígrafe 4.2 Análisis cuantitativo.

HIPÓTESIS 1

Existe un déficit de comunicación planificada en las fundaciones de Extremadura que repercute en la configuración de su función de comunicación.

Hipótesis validada.

La validación de nuestra hipótesis se apoya en los siguientes resultados obtenidos del análisis univariable sobre todo (Capítulo 4) y que resumimos a continuación:

- Existe un 30,70% de las fundaciones que no realizan ningún tipo de acción de comunicación por diferentes motivos, entre ellos escasez de recursos económicos, falta de conocimiento, o por considerar que la comunicación no es importante para el funcionamiento de la fundación, lo que podemos considerar como otra forma de desconocimiento.
- La responsabilidad de la función de comunicación recae en el 69,8% de los casos en otro u otros departamentos que no son el de comunicación o en miembros del patronato y solo el 25,4% de los casos en un departamento específico.
- El 72,6% de las fundaciones no elabora un Plan Estratégico de Comunicación.
- El 81,4% de las fundaciones no dispone de un presupuesto asignado al Plan de comunicación.
- El 86,3% de las fundaciones no elabora un Plan de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
- El 80,6% de las fundaciones no elabora un Plan de gestión de la imagen y la reputación corporativas.
- El 90,3% de las fundaciones no elabora un Plan de gestión de marca.
- El 68,9% de los casos válidos de las personas a cargo de la comunicación en las fundaciones no disponen de estudios relacionados con la comunicación, sino de otras ramas diversas, con lo que la mayor parte de la función comunicativa en las fundaciones la están desarrollando personas sin una base académica específica en este ámbito.

Más allá de los datos, se puede decir que muchas fundaciones de Extremadura emiten gran cantidad de información, a través de comunicados de prensa, folletos, revistas, etc. pero ignoran la razón por la que los medios no se hacen eco de sus noticias o la ciudadanía no conoce sus actuaciones, puesto que no realizan una segmentación de públicos, una planificación de acciones, un seguimiento y evaluación de las mismas para cambiar de estrategia si no funciona, mantener las que sí funcionan y siempre mejorar lo que ya se ha hecho. Se trata de planificar y evaluar, marcar un inicio y un objetivo, una estrategia, todo lo contrario a improvisar que es lo

que se deduce que hacen las fundaciones en Extremadura tras ver estos resultados que validan nuestra primera hipótesis.

HIPÓTESIS 2

Existe una deficitaria gestión de la comunicación interna en las fundaciones de Extremadura, prestando una mayor atención a la comunicación externa.

Hipótesis validada.

El análisis univariable y el contraste de hipótesis realizado estadísticamente nos permite validar esta hipótesis según los siguientes puntos a destacar:

- A pesar de que las fundaciones posicionan la gestión de la comunicación interna al mismo nivel de importancia que la comunicación externa 62% y 61,1% respectivamente como muy importantes, la realidad es otra diferente si profundizamos un poco más.
- Por una parte, los públicos que se estiman más relevantes para mantener comunicación son, en primer lugar, las entidades colaboradoras con las que se desarrollan proyectos comunes, los medios de comunicación en segundo lugar y los organismos financiadores y patrocinadores en tercer lugar. De un listado de 10 públicos de interés, los empleados y empleadas se sitúan en un 6º puesto de prioridad, y el patronato en un 4º, lo que denota que aunque les parecen relevantes, no están entre los prioritarios para gestionar acciones de comunicación con ellos.
- Si observamos las Tablas 21 y 22 así como los Gráficos 21 y 22 del Epígrafe 4.2.1, nos damos cuenta del peso que tiene la comunicación externa sobre la interna, por el porcentaje de uso de las herramientas dirigidas a cada estrategia de comunicación. De 14 herramientas propuestas para las relaciones internas, solo 1, reuniones de trabajo, obtiene un porcentaje superior al 50% (51,1%). El resto de acciones que son las que se consideran planificadas estratégicamente no alcanzan porcentaje el 25% de las fundaciones que las utilicen. Del otro lado, ciertas acciones de comunicación externa alcanzan entre el 80% y el 90% de uso.

Para el análisis estadístico, que vemos en la Tabla 5.1 entre el uso de ambos grupos de herramientas, las de comunicación interna y las de comunicación externa, se han comparado las proporciones de marcas en el cuestionario respecto del total de marcas en la pregunta 29. Esta prueba estadística se llama prueba Z de comparación de proporciones, y sigue una distribución normal. El nivel de significación, menor de 0,05, indica que estos grupos de herramientas se utilizan de forma diferente en las fundaciones de Extremadura.

Tabla 5.1.- Prueba Z de comparación de proporciones de herramientas de comunicación

	Valor	Sig. (uni.)	Sig. (bil.)
Z	14,534496809	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Tras hacer la Prueba Z que confirma la existencia de diferencia de uso de unas herramientas y otras, para conocer en qué lugar se mueve la tendencia de uso de las herramientas de comunicación hemos sumado todas las marcas de frecuencias y porcentajes de las herramientas pertenecientes a cada uno de los grupos, que presentamos en la Tabla 5.2, comprobando que la comunicación interna, según el uso que se hace de sus herramientas, está en clara desventaja en comparación con la comunicación externa, que se sitúa en más del doble de porcentaje y frecuencia de uso.

Tabla 5.2.- Total de marcas en la pregunta 29

	Frecuencia	Porcentaje
Herramientas de comunicación externa	394	69,86%
Herramientas de comunicación interna	170	30,14%

Esta falta de atención hacia los públicos del interior de las fundaciones puede traer unas consecuencias que seguro las propias fundaciones desconocen. Los empleados no hacen solo la empresa cuando están trabajando, también la hacen, y si cabe, en mayor medida, cuando no trabajan, pudiéndose convertir en embajadores de su propia organización. Es por ello que ponerles en un lugar prioritario dentro de las políticas de comunicación va a repercutir en su labor, en la buena marcha de la fundación, así como en la reputación de la misma. Cuando la fundación es fuerte por dentro, será fuerte por fuera y la comunicación externa será doblemente productiva.

HIPÓTESIS 3

La gestión de activos intangibles como la imagen y la reputación, la RSE y la marca, ocupan un lugar más estratégico en la aplicación de la función de comunicación en las fundaciones de Extremadura que cuentan con un departamento de comunicación.

Hipótesis validada.

Para contrastar esta hipótesis vamos a detenernos en los resultados relativos a la elaboración del Plan de Imagen y Reputación Corporativas, del Plan de gestión de la RSC y del Plan de gestión de la Marca, comparando los datos referentes a las fundaciones que disponen de departamento de comunicación y las que no según el análisis univariable y las pruebas estadísticas realizadas en el análisis cruzado/bivariado de variables.

Los datos del análisis univariable muestran los siguientes aspectos a destacar:

- De las fundaciones que no cuentan con un departamento de comunicación (56 fundaciones que han respondido a esta pregunta), el 87,5% no elabora un Plan de Imagen y Reputación, y un 12,5% sí lo hace. Por otro lado, de las 16 fundaciones que sí disponen de este departamento específico de comunicación el 43,8% sí lo elabora y el otro 56,3% no.
- Por otra parte, de las fundaciones que no cuentan con un departamento de comunicación (58 han respondido a esta pregunta), el 93,1% no elabora un Plan de gestión de la RSC, y un 6,9% sí lo hace. Por otro lado, de las fundaciones que sí disponen de este departamento específico de comunicación, el 40% sí lo elabora y el otro 60% no.
- Por último, de las fundaciones que no cuentan con un departamento de comunicación (56 han respondido a esta pregunta), el 94,6% no elabora un Plan de gestión de Marca, y un 5,4% sí lo hace. Por otro lado, de las 16 fundaciones que sí disponen de este departamento específico de comunicación el 25% sí lo elabora y el otro 75% no.

Según los datos extraídos estadísticamente del análisis cruzado/bivariado se puede decir que la hipótesis se valida por los siguientes motivos apoyados en los datos de la Tabla 5.3.

Tabla 5.3 Relación de pruebas estadísticas para los activos intangibles entre fundaciones con y sin departamento de comunicación.

	Prueba Z n° grupos homogéneos	Chi-cuadrado. Sign. Asintótica (2 caras)		Prueba Fisher Sig (2 caras)	Relación de influencia
		Chi-cuadrado	Corrección de continuidad		
¿Elabora su fundación un mapa de públicos?	2	0,019	0,043	0,028	Sí
¿Elabora su fundación un Plan de gestión de RSC?	2	0,001	0,004	0,004	Sí
¿Elabora su fundación un Plan de Imagen y Reputación Corporativas?	2	0,005	0,015	0,010	Sí
¿Elabora su fundación un Plan de gestión de Marca?	2	0,019	0,063	0,039	Sí

Elaboración propia

Los datos reflejados en la Tabla 5.3 validan la hipótesis, pues en todos ellos existe diferencia significativa entre ambos grupos de fundaciones, las que disponen de departamento de comunicación y las que no, a la hora de realizar las acciones descritas, pudiendo confirmar que las fundaciones de Extremadura que cuentan con un departamento de comunicación en su organigrama se ocupan en mayor medida de la gestión de activos intangibles tales como la

imagen y la reputación, la RSE y la marca pues realizan una mayor planificación estratégica a través de la realización de planes de gestión de cada uno de ellos.

Sin embargo, llama la atención que de las fundaciones con departamento de comunicación los porcentajes de implantación de políticas de activos intangibles estratégicos dentro de la organización son aún reducidos, lo que denota que también falta conciencia y puesta en valor de estos activos que gestionados adecuadamente van a repercutir en beneficio de las fundaciones, en términos de imagen, de cumplimiento de fines y de mejora de su reputación.

HIPÓTESIS 4

Existe una escasa profesionalización de la función de comunicación en las fundaciones de Extremadura, siendo mayor en aquellas que cuentan con un departamento de comunicación que estructura y planifica su función de comunicación.

Hipótesis validada.

Esta hipótesis se valida mediante los resultados obtenidos sobre el análisis univariable del perfil de la persona en quien recae la función de comunicación y mediante los datos estadísticos obtenidos en el contraste de hipótesis de las pruebas estadísticas aplicadas, Prueba Z de comparación de proporciones, la prueba de Chi-cuadrado, y la prueba exacta de Fisher, resumiendo a continuación los principales resultados obtenidos en esta dirección.

- Los resultados de las pruebas estadísticas mencionadas respecto a la formación académica de la persona al frente de la función de comunicación (Tabla 5.4), muestran un nivel de significación menor de 0,05, lo que quiere decir que el perfil profesional de la persona que está al frente de la comunicación en las fundaciones de Extremadura es mayor en las que disponen de departamento de comunicación que las que no.

Tabla 5.4: Relación de Pruebas estadísticas para la formación en estudios de comunicación de la persona responsable de la comunicación en fundaciones con y sin departamento de comunicación.

	Prueba Z nº grupos homogéneos	Chi-cuadrado. Sign. Asintótica (2 caras)		Prueba Fisher Sig (2 caras)	Relación de influencia
		Chi-cuadrado	Corrección de continuidad		
La persona responsable de comunicación ¿dispone de estudios universitarios de la rama de comunicación?	2	0,011	0,027	0,018	Sí

Elaboración propia.

- La función de la comunicación, en el sector de las fundaciones de Extremadura recae sobre personas que no dedican toda su jornada laboral a gestionar la comunicación y sus acciones, sino que comparten la tarea con el desempeño de otras labores en la organización. Solo un 11,3% dispone de personal con dedicación exclusiva a la gestión de la comunicación. Entre las dos opciones “contar con una persona sin dedicación exclusiva” (58,1%) y la opción “ contar con más de una persona pero sin dedicación exclusiva a la comunicación” (30,6%) suman un alto porcentaje, el 88,7%.
- Tan solo en el 14,5% de nuestra muestra, el cargo de la persona responsable de la comunicación es Director/a o responsable de comunicación, lo que denota la falta de profesionales de comunicación al frente de la función de comunicación en el sector fundacional extremeño.
- El 68,9% de las personas a cargo de la comunicación en las fundaciones no disponen de estudios relacionados con la comunicación, sino de otras ramas diversas, con lo que la mayor parte de la función comunicativa en las fundaciones la están desarrollando personas sin una base académica específica en este ámbito.
- Además, el perfil de la persona responsable de comunicación, debe apoyarse en otros conocimientos y habilidades que muchas veces se presentan como fundamentales para el desempeño de su tarea. En este contexto, Solo el 28,4% de las fundaciones presenta nivel alto de conocimientos informáticos y en TIC, el 26,1% tiene nivel alto en conocimientos en web 2.0 y redes sociales, el 20,5% en conocimientos empresariales y de marketing, el 11,4% en inglés y el 3,4% en portugués.
- La profesionalización de la función de la comunicación es mayor en aquellas que disponen de un departamento de comunicación, pues tal y como podemos advertir en la Tabla 35⁴⁰, de las 16 fundaciones que sí disponen de este departamento específico de comunicación, el 43,8% tiene una persona responsable del mismo con estudios universitarios en comunicación, y del otro lado, aquellas que no disponen de departamento de comunicación, tan solo un 15,3%, cuenta con una persona con un perfil profesional relacionado con la comunicación al frente de la función de comunicación.

Por todo ello, se valida esta cuarta hipótesis, con los datos aquí reflejados en los que se demuestra que en general las fundaciones de Extremadura no cuentan con personal formado para desempeñar la labor de comunicación, además de no dedicarle tiempo suficiente a la misma para plantearla de forma estratégica, y depositándola en manos de cualquier trabajador/a de muy diversos perfiles profesionales.

⁴⁰ Tabla 35 del Epígrafe 4.2.2 Análisis estadístico cruzado o bivariado.

HIPÓTESIS 5

La función de comunicación difiere entre las fundaciones que tienen departamento de comunicación y las que no lo tienen.

Hipótesis validada parcialmente.

Esta hipótesis se valida mediante los resultados obtenidos sobre el análisis univariable del perfil de la persona en quien recae la función de comunicación y mediante los datos estadísticos obtenidos en el contraste de hipótesis mediante las pruebas estadísticas aplicadas, Prueba Z de comparación de proporciones, la prueba de Chi-cuadrado, y la prueba exacta de Fisher, resumiendo la Tabla 38⁴¹ que mostramos a continuación los principales resultados obtenidos en esta dirección.

Tabla 38. Pruebas estadísticas para elementos de la función de la comunicación en fundaciones con y sin departamento de comunicación.

	Prueba Z nº grupos homogéneos	Chi-cuadrado. Sign. Asintótica (2 caras)		Prueba Fisher Sig (2 caras)	Relación de influencia
		Chi-cuadrado	Corrección de continuidad		
La persona responsable de comunicación ¿dispone de estudios universitarios de la rama de comunicación?	2	0,011	0,027	0,018	Sí
¿Elabora su fundación un Plan Estratégico de Comunicación?	1	0,97	0,179	0,119	No
¿Tiene la fundación un presupuesto asignado al Plan de Comunicación?	2	0,016	0,042	0,026	Sí
¿Elabora su fundación un mapa de públicos?	2	0,019	0,043	0,028	Sí
¿Elabora su fundación un Plan de gestión de RSC?	2	0,001	0,004	0,004	Sí
¿Elabora su fundación un Plan de Imagen y Reputación Corporativas?	2	0,005	0,015	0,010	Sí
¿Elabora su fundación un Plan de gestión de Marca?	2	0,019	0,063	0,039	No está claro

Las pruebas⁴² estadísticas realizadas para estos contrastes, dan un nivel de significación importante (menor de 0,5) a ítems como son la elaboración del mapa de públicos, el Plan de gestión de la Imagen y la Reputación Corporativa, el Plan de gestión de la RSC, el perfil profesional del responsable de comunicación, y la asignación de un presupuesto. Sin embargo, estas pruebas indican que no se puede afirmar que haya relación de influencia entre la

⁴¹ Tabla 38 del Epígrafe 4.2.2 Análisis estadístico cruzado o bivariado.

⁴² Pruebas realizadas en el Epígrafe 4.2.2 Análisis estadístico cruzado o bivariado..

disposición de un departamento de comunicación y la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación, y los resultados no son del todo claros para el Plan de gestión de Marca.

Respecto al análisis univariable, fijándonos en el Gráfico 37⁴³ que mostramos a continuación, podemos advertir que existe diferencia importante en cuanto a los porcentajes de implantación de todos estos elementos analizados, lo que confirma la forma diferente de gestionar la comunicación que tienen las fundaciones que cuentan con un departamento de comunicación en su estructura, y las que no, siendo mejor esa gestión por parte de los que sí lo tienen.

Gráfico 37.- Radiografía del estado de la comunicación en fundaciones con y sin departamento de comunicación.



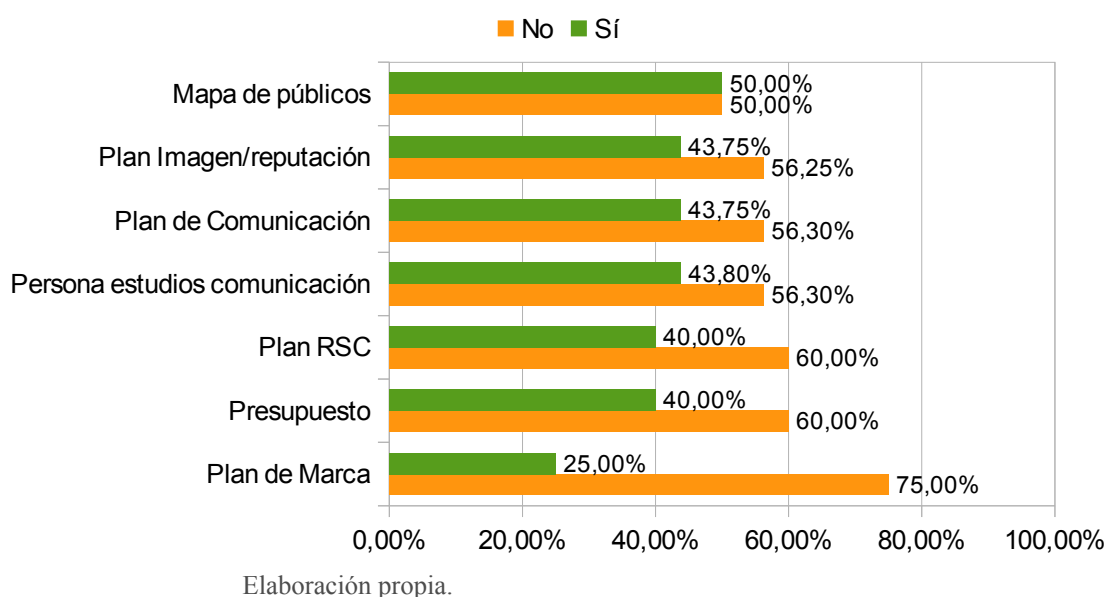
Elaboración propia.

Sin embargo, como apreciamos en el Gráfico 38⁴⁴, no todas las fundaciones que tienen departamento de comunicación realizan una correcta gestión de la comunicación, con porcentajes muy mejorables en cuanto a gestión estratégica y planificada, guiada de documentos que marcan las líneas de actuación estratégica.

⁴³ Gráfico 37 del Epígrafe 4.2.2 Análisis estadístico cruzado o bivariado.

⁴⁴ Gráfico 38 del Epígrafe 4.2.2 Análisis estadístico cruzado o bivariado.

Gráfico 38: Radiografía de las fundaciones con departamento de comunicación.



Esta información hace que nuestra hipótesis se valide, puesto que sí es diferente la comunicación en ambos grupos de fundaciones diferenciadas entre las que tienen y no tienen departamento de comunicación, y de forma favorable para aquellas que lo tienen, sin embargo queda al descubierto el bajo nivel de implantación de estrategias que mejoren la gestión de la función de comunicación en las fundaciones con departamento de comunicación, aprovechando su repercusión en el mejor funcionamiento y la mejor marcha de las mismas.

HIPÓTESIS 6

La principal limitación de las fundaciones para incluir la comunicación en sus estrategias de acción es la falta de recursos económicos.

Hipótesis no validada.

Para contrastar esta hipótesis nos remitimos a los resultados del análisis univariable en los que se conocían los motivos que limitaban la gestión de la comunicación.

- Según los datos extraídos y como se puede observar en la Tabla 7⁴⁵, del 30,70% de las fundaciones que dicen no realizar funciones de comunicación, la valoración ha sido bastante igualada, estando en el mismo porcentaje (36%) la falta de importancia para el funcionamiento de la fundación y el desconocimiento de la gestión de comunicación. En tercer lugar, con un 28%, se encuentra el motivo de escasez de recursos económicos. Resulta interesante destacar que el porcentaje de fundaciones que no hacen comunicación por motivos económicos no supera a las que no la hacen por

⁴⁵

Tabla 7 del Epígrafe 4.2.1 Análisis estadístico univariable.

desconocimiento o porque no la consideran necesaria, que en realidad, es otra forma de desconocimiento de su utilidad.

Tabla 7.- Motivos por los que las fundaciones no realizan acciones de comunicación.

	Frecuencia	Porcentaje válido
No es importante para el funcionamiento de la fundación	9	36%
Por desconocimiento	9	36%
Por falta de recursos económicos	7	28%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, con estos resultados, no podemos validar esta hipótesis, puesto que hay otros motivos más representativos que se desvelan como limitaciones a la hora de realizar acciones de comunicación desde las fundaciones de Extremadura.

Es elevado el porcentaje de fundaciones que desconocen el valor de la comunicación estratégica y por tanto consideran que no resulta importante para el funcionamiento de las mismas. Por ese desconocimiento, estas fundaciones con toda seguridad están perdiendo la oportunidad de que su labor sea visible y valorada por la sociedad, que solo la conozcan sus grupos reducidos de beneficiarios/as directos. También debido a esa falta de conocimiento y visibilidad por parte de otras fundaciones, entidades del Tercer Sector, etc. está desaprovechando oportunidades de alcanzar acuerdos de colaboración con los que el desarrollo de su labor se vería enriquecido y potenciado.

HIPÓTESIS 7 | **La función de comunicación no difiere según el sector de actuación de las fundaciones de Extremadura.**

Hipótesis no validada.

Esta hipótesis se contrasta a través del análisis estadístico cruzado o bivariado en el que se han aplicado la Prueba Z de comparaciones múltiples de proporciones con la corrección de Bonerroni, que encuentra grupos que considera homogéneos realizando comparaciones 2 a 2. Por un lado los sectores Benéfico- caritativo y Sociosanitario y por otro lado los sectores Cultural-educativo y Otros.

Además, como 3 casillas (37,5%) han esperado un recuento menor que 5 no podemos realizar la Prueba Chi-cuadrado, por lo que hemos procedido a realizar la prueba Kruskal-Wallis para corroborar estos datos según el índice de significación que resulta.

Tabla Prueba Kruskal-Wallis P3-P9

Prueba Kruskal-Wallis	
Chi-cuadrado	24,774
gl	3
Sig. asintótica	0,000

Fuente: Elaboración propia.

La prueba Kruskal-Wallis da un valor menor de 0,05, lo que indica que hay un importante nivel de significación, que viene a corroborar que la función de comunicación varía en función del sector de actuación de las fundaciones.

Nos ha parecido interesante combinar estas variables para detectar si existe influencia entre los diferentes sectores de actuación de las fundaciones y su función de comunicación, a lo que las pruebas estadísticas realizadas arrojan un nivel de significación menor de 0,05, relacionando estas dos variables y determinando que el sector de actuación sí influye en la realización de la función de comunicación en las fundaciones de Extremadura.

Este dato que obtenemos es muy superfluo, pero podría suponer un aportación de cara a investigaciones futuras que podrían concluir con mucha más determinación y profundidad las características de la comunicación en las fundaciones según el sector en el que desarrolla su labor y los públicos con los que se relaciona concretamente.

5.3 Conclusiones finales

Como señalábamos al comienzo de este estudio, la comunicación es el proceso más importante que se da en cualquier situación de relación interpersonal, pues como matizan Watzlawick, Beavin y Jackson (1967), toda conducta en una relación es una comunicación y es imposible no comunicar. A este respecto, sostiene Formanchuk (2006) que la peor política de comunicación en una organización es la inexistente ya que siempre existe comunicación.

Por tanto no podemos clasificar a las organizaciones entre aquellas que "hacen comunicación" y las que "no hacen comunicación" (puesto que todas la hacen), sino que habría que diferenciar entre aquellas que planifican activamente sus comunicaciones y aquellas que la dejan al azar o al antojo de otros.

Las fundaciones, como todas las organizaciones y empresas, necesitan de una estrategia que guíe las diferentes acciones comunicativas, que mantenga su coherencia con el paso del tiempo, siendo importante revisar la posición de la comunicación dentro de la estrategia corporativa para conseguir los resultados esperados.

En nuestro modelo de comunicación propuesto para las fundaciones de Extremadura, seleccionamos unos elementos que, dentro de la organización y estructura de las mismas, influyen de forma decisiva en la correcta y adecuada gestión de la función de comunicación, que necesitan ser ajustados a las necesidades de cada fundación para cumplir los objetivos en términos de comunicación y de relación con todos los públicos de interés, alcanzando así una imagen, una reputación y una marca óptimas para las fundaciones.

A continuación, con los datos extraídos, su análisis y la reflexión, abordamos las conclusiones globales al estudio, a las que nos aproximamos en tres bloques diferenciados: el perfil de las fundaciones en Extremadura, la función de comunicación en las fundaciones de Extremadura y el departamento de comunicación en las fundaciones de Extremadura.

1. Sobre el perfil de las fundaciones en Extremadura

Las fundaciones desempeñan un papel muy relevante en la sociedad ya que uno de sus objetivos esenciales es el de satisfacer las necesidades sociales de forma complementaria, o sustitutiva en ocasiones, de la actividad realizada por el sector público y el sector privado.

Las fundaciones tienen unas señas de identidad de partida homogéneas entre sí, pero se presentan muy heterogéneas en su quehacer diario y su forma de trabajo, distando unas de otras, según su sector y ámbito de actuación.

Tras el estudio y conocimiento del sector en el que se centra este estudio, las fundaciones de Extremadura, podemos decir que en conjunto se trata de un sector que cumple unos fines de muy diversa índole, pero que enmarcados en grupos que los encuadra, la mayor parte (58%) se dedica al sector de la cultura y de la educación, siendo muchas de ellas entidades educativas, de formación, de promoción de la cultura, el arte o la defensa del patrimonio, siendo por otro lado muy bajo el índice de fundaciones sanitarias y benéfico caritativas. El resto hasta el total se divide entre fundaciones con muy diversos fines como puedan ser discapacidad, cooperación para el desarrollo, defensa de derechos humanos, I+D+I, agricultura, igualdad entre hombres y mujeres, economía social, etc. Por tanto, el sector es aparentemente diverso, aunque en realidad está concentrado en unos pocos tipos según el sector de actividad.

Estamos ante un sector maduro en la región en cuanto a los años de antigüedad, y de un tamaño pequeño refiriéndonos al número de personas trabajadoras, pues la amplia mayoría (77,3%) tienen una plantilla de 0 a 5 trabajadores (muchas no cuentan con trabajadores asalariados), con lo que el trabajo de la misma se reparte entre muy pocas manos, recayendo así diferentes tareas y funciones en las mismas personas, lo que repercute directamente en las personas responsables de la comunicación y la dispersión existentes en sus perfiles formativos y profesionales.

El conocimiento del sector y sus características por parte de la sociedad extremeña resulta fundamental para poner en valor la gran generosidad y el esfuerzo solidario de las personas que conforman el sector fundacional en el desarrollo colectivo, dando respuesta a las necesidades sociales, que sin las fundaciones tendrían escasa cobertura. Pero para conseguir esa puesta en valor se hace necesario que las propias fundaciones construyan una identidad sólida y que sepan comunicar aquello que hacen, planificando cómo quieren ser vistas por sus beneficiarios así como por la sociedad en general, de esa manera será posible visibilizar esa labor social y desinteresada que ejercen.

En este sentido, se detecta una falta de estrategia y de planificación que repercute en la imagen de las fundaciones, más que por ser negativa por ser difusa y poco clara para el contexto de la sociedad en general y de sus propios stakeholders. El sector no presenta unas líneas de imagen y marca precisas, y aunque siente la necesidad no lo vive como una exigencia, a pesar de las consecuencias que este desdibujamiento puede tener para ellas en el largo plazo.

Pensar en medio plazo o incluso solo en corto plazo dañará su imagen y por último su identidad, como razón de ser básica de las fundaciones. Herida la identidad, se camina a la desaparición por falta de conciencia de los fines propuestos y las acciones realizadas y reconocidas por los públicos de interés.

2. Sobre la función de comunicación en las fundaciones de Extremadura

Si bien las fundaciones de Extremadura afirman realizar funciones de comunicación en una amplia proporción (69,3%), una cifra prometedora, los datos que se desprenden del estudio no lo son tanto, pues desmembrados los elementos que hemos marcado como imprescindibles en nuestro modelo, indicadores de una gestión estratégica y planificada, comprobamos el déficit de estrategia en el desarrollo de esa comunicación.

En un primer lugar, como pudimos constatar a través del juicio de los expertos en las entrevistas en profundidad⁴⁶, se consideraba la escasez de recursos económicos y la consiguiente falta de personal (entre otros elementos), una de las limitaciones a la correcta gestión de la comunicación de las fundaciones en Extremadura, dato que se ha corroborado a través del cuestionario. Dos motivos son los que destacan entre las limitaciones que encuentran las fundaciones para emprender acciones de comunicación en el seno de su organización: falta de recursos económicos y desconocimiento, en el que incluimos la opción de no parecerle importante para el desempeño de su trabajo. Estas eran las opciones que ofrecíamos pero no esperábamos que la falta de conocimiento y de consideración de la comunicación estuvieran por delante de la falta de dinero, lo cual se erige como una barrera con más importancia de la que pensamos en un principio. Importante es la labor de descubrimiento, puesta en valor y concienciación sobre su nivel de relevancia que requieren las fundaciones extremeñas en el campo de la comunicación.

Como indicábamos, de las entrevistas en profundidad se desprendía la idea de que la carencia de comunicación en las fundaciones obedecía entre otras cosas a falta de personal, por ello, aunque no estaba entre nuestras hipótesis, sí es una conclusión de este estudio que el tamaño de la fundación, en función del número de trabajadores y trabajadoras con los que cuenta, no influye en la realización de acciones de comunicación, resultando negativa esta relación después del análisis estadístico, cuyo nivel de significación no indica influencia entre ambas variables. No podemos decir que el número de personas que conforman la plantilla de las fundaciones tenga que ver con el nivel de comunicación desarrollado en ellas, por lo que nos inclinamos de nuevo ante el desconocimiento del potencial de la comunicación para el funcionamiento de las fundaciones como la causa fundamental para que las mismas no la integren dentro de su actividad principal, acompañando cada uno de los pasos del funcionamiento diario de estas.

El número de recursos existentes es un conjunto de personas multitarea que no muestra especialización ni interés por el trabajo de la comunicación como su prioridad, en la mayoría de los casos, siendo un error importante a solventar en el futuro. Tanto la no existencia de personal suficiente como la no especialización de ningún trabajador en la función de comunicación, serán obstáculos serios para el desarrollo de políticas de comunicación con fines estratégicos.

Otra conclusión que podemos aportar es que no existe vínculo entre la actividad de comunicación y el Protectorado al que pertenezcan, siendo nulo en todos los casos examinados mediante las pruebas estadísticas. No existe por tanto ninguna relación entre el Protectorado al

⁴⁶ Capítulo 4, Epígrafe 4.1 Tratamiento y análisis de las entrevistas en profundidad.

que estén inscritas las fundaciones (determinado por su ámbito de actuación) con la realización mejor o peor de comunicación. En este sentido, como órgano cuya labor es tanto de control e intervención, como de asesoramiento y apoyo de las fundaciones, se sugiere que los Protectorados lideren desde su posición la concienciación en este sector sobre la necesidad de incluir la comunicación como una seña de identidad y como una de las principales estrategias organizativas que influirán en la mejora de todo lo que rodea su actividad, incluida la relación entre fundaciones y Protectorados.

La teoría y el papel lo sostienen todo, y pudiese parecer también alentadora la percepción positiva que las fundaciones declaran hacia la relevancia de las distintas estrategias de comunicación, entre las que se enmarcan la comunicación interna, comunicación externa, gestión de RSC, gestión de imagen y reputación así como gestión de marca, pues casi todas las valoran, en torno al 90%, como importantes o muy importantes. La teoría y la realidad se muestran diferentes en el entorno de las fundaciones de Extremadura, puesto que un 72,6% reconoce no disponer del Plan Estratégico de Comunicación, documento elaborado de forma reflexiva, planificada y coherente con los objetivos y los fines de cada fundación, y lo mismo ocurre con la asignación presupuestaria para este plan, que solo un 18,6% lo incluye en el presupuesto general. Los planes redactados para la gestión de los activos intangibles, no cuentan con mejores datos, ya que ninguno de los tres (imagen y reputación, RSC y marca) superan el 20% de elaboración, así, ni siquiera merece la pena hablar de su implantación.

La percepción de la necesidad de gestionar los activos intangibles ya es un punto positivo a tener en cuenta, dado que hablamos de organizaciones de pequeño tamaño, aunque sea solo un reducido número de casos prácticos los que son consecuentes con esta valoración inicial. El hecho de que al menos existan experiencias reales en esta dirección supone un paso adelante en la adquisición de las mismas competencias por aquellas fundaciones que aún no lo han aplicado.

La improvisación y el trabajo coyuntural son dos términos que definen la labor de comunicación en las fundaciones de Extremadura. Es sintomático que solo un 11,3% de las fundaciones disponga de personal con dedicación exclusiva a la gestión de la comunicación, repartiéndose el resto entre una persona o más sin dedicación exclusiva y compartiendo la tarea con el desempeño de otras labores en la organización. Tras los resultados obtenidos de los cuestionarios, y una vez analizados, la conclusión es clara: si el número de trabajadores en plantilla y la escasez de recursos económicos no son las principales limitaciones para la implantación de un adecuado sistema de comunicación en las fundaciones, la principal causa es que no existe conciencia entre los patronos y directores de estas organizaciones del valor estratégico de la comunicación, sufriendo una de las consecuencias que supone la no inclusión

de este recurso dentro del funcionamiento organizacional, como es la falta de visibilidad y de identidad de la que se aquejan la Asociación Española de Fundaciones y la Asociación Extremeña de Fundaciones. Detectada esta debilidad, el siguiente paso es la concienciación y la formación en este ámbito para que se convierta la teoría en práctica y los fines propuestos en sus estatutos tengan la relevancia y el conocimiento necesarios entre sus públicos de interés.

Al hilo de lo anterior, se demuestra una falta de rigurosidad por parte de las fundaciones cuando eligen a la persona a la que confiarle una actividad de elevada relevancia, como es la gestión de la comunicación, pues, en un escaso porcentaje, el 14,5% de los casos válidos, el cargo de la persona responsable de la comunicación es Director/a o responsable de comunicación, y un 29,5% no tiene estudios superiores de Licenciatura o Grado en la rama de comunicación tales como periodismo, comunicación audiovisual o publicidad, lo que denota la falta de profesionales de comunicación al frente de la función de comunicación en el sector fundacional extremeño. Esto sugiere la necesidad de concienciación sobre la importancia de contratar a un profesional de la comunicación para esta importante tarea. Esta labor puede empezar con este trabajo pero requiere de un esfuerzo en sensibilidad y recursos puestos a disposición por las fundaciones.

A pesar de la rápida evolución y los cambios que está sufriendo el departamento de comunicación en los últimos años, en general y en particular en nuestro caso de estudio, la función de los departamentos sigue siendo eminentemente la gestión de la comunicación externa, sobre todo la relacionada con la atención a los medios de comunicación, indicativo de nuevo de la falta de conocimiento de las diferentes estrategias de comunicación para relacionarse con los diferentes públicos así como sus beneficios en pro de la imagen, la reputación y la marca, que no solo se construyen saliendo en prensa. Esto se justifica asimismo con los datos de las herramientas usadas por las fundaciones para conectar con sus diferentes públicos, entre las que destacan muy por delante de las demás el envío de notas de prensa, tener una web y tener presencia en las redes sociales, relegando el resto de acciones y herramientas a una posición muy poco representativa. Se aprecia un incipiente interés por la comunicación digital, habiendo que advertir que esta no solo se debe realizar de forma intuitiva. El riesgo de realizar acciones inconexas y no planificadas es mayor en el entorno digital. Las fundaciones parecen caminar hacia un gran reto y nuevas ventajas en este ámbito, se dejan llevar por las modas y por la aparente facilidad de la gestión de sus herramientas en el entorno online, pero sin ningún rumbo, debiendo ser advertidas de esta incorrecta decisión y sus peligros para su identidad, como elemento más representativo que deben salvaguardar.

Continuando con las consideraciones globales, es interesante incidir en que las fundaciones se están sumando al tren de Internet, teniendo un alto nivel de implantación en las web corporativas (84,29%) y participando en las redes sociales tales como Facebook, Twitter, Youtube, etc. (78,57%). Esto es una buena noticia, pues hoy no estar en Internet es una condena a muerte. No se observa el mismo despliegue en herramientas tecnológicas más recientes como puedan ser la sala de prensa virtual, el blog corporativo, el boletín electrónico y otras muchas de funcionamiento interno. Puede que el disponer de web y redes sociales sea por la presión social del momento, más que por una convicción real de su poder de comunicación y de relación directa y cercana con usuarios/as y sociedad en general.

Se requiere por todo ello un ejercicio de reflexión y concienciación en el sector fundacional, en aras de comprender el valor estratégico de la comunicación y su influencia en el buen funcionamiento global de las fundaciones a largo plazo. La adecuada gestión de la comunicación, dentro y fuera de las fundaciones, va a generar una cadena de valor que va del conocimiento a la transparencia y la confianza por parte de todos sus públicos de interés, con la consiguiente repercusión en la relación con cada uno de ellos. Una buena política de comunicación puede influir en el incremento de financiación a través de donaciones por parte de la sociedad y de las empresas. También puede influir en decisiones políticas sobre medidas que afecten al sector. Puede influir igualmente en el establecimiento de sinergias con otras entidades para multiplicar el impacto de sus acciones. Y por último, puede influir en contar con unos trabajadores que se conviertan en embajadores de las propias fundaciones, creyendo en su proyecto, sus valores y sintiéndose partícipe de sus logros.

3. Sobre el departamento de comunicación en las fundaciones de Extremadura

Muchas fundaciones en Extremadura aún no han apostado por incluir un departamento de comunicación en su organigrama, pues su implantación hoy es muy reducida. Además, podemos decir que de las fundaciones que disponen de este departamento específico y estratégico, muchos siguen sin ocuparse de las funciones que les son propias, abandonando parcelas de tanto peso como es la gestión de los activos intangibles, activos fundamentales para mejorar el funcionamiento y acelerar el avance de entidades con las características de las fundaciones. Sobre todo, las políticas de RSC deberían tener mayor presencia en las fundaciones dada su propia naturaleza social y de servicio a la sociedad. Gestionar unas políticas de RSC adecuadas a la naturaleza de las fundaciones no es solo cumplir con su tarea social, sino implantar nuevas actividades que recogiendo el testigo de la labor que hacen sirvan para atraer valores que la propia fundación no tiene por definición, y también, para ensalzar aún más su labor.

En el gráfico 38 (situado en la validación de la hipótesis 5) se muestra una instantánea de la situación de la comunicación en fundaciones con departamento de comunicación, las que teniendo este departamento realizan un correcto desempeño de sus funciones, y las que disponiendo de él, todavía no saben aprovecharlo.

Poniendo el foco en aquellos elementos que denotan un planteamiento planificado y estratégico de la comunicación como son el Plan Estratégico de Comunicación, los planes de gestión de los activos intangibles, o la asignación de un presupuesto, observamos que, aunque un porcentaje elevado sí los incluye, en general la existencia de este departamento no siempre garantiza la realización de la función de comunicación de la forma más correcta.

Un departamento de comunicación no funciona solo, y el simple hecho de tenerlo no asegura el éxito de la organización con ayuda de la comunicación. Para que un departamento de comunicación funcione a pleno rendimiento, debe concentrar una serie de circunstancias y elementos (que reunimos en el modelo situado en el Epígrafe 3.2), como son tener la convicción de la alta dirección de que tiene una función estratégica, gozar de una ubicación estratégica y tener al frente a personas especializadas en la materia, que conozcan tanto el sector como el ámbito comunicativo en su totalidad, las estrategias, los medios, los soportes, las herramientas, etc.

Al fin y al cabo, un requerimiento que en la actualidad no siempre sucede en las fundaciones extremeñas, pues como hemos comprobado solo un 43,8% de las fundaciones con departamento de comunicación tiene al frente del mismo a un profesional de la comunicación. Se advierte en este punto una enorme intromisión de otras profesiones en las tareas de comunicación en las fundaciones, quienes, ante la falta de recursos humanos, entregan esta responsabilidad a empleados/as de otras áreas, patronos, entidades miembro del patronato, presidencia, dirección etc. de cualquier perfil profesional, mostrando poco rigor a la hora de delegar esta disciplina de corte estratégico a cualquier persona sin conocimientos en la materia que la convierten en instrumental y coyuntural.

A este respecto cabe indicar que Extremadura cuenta hoy con gran cantidad de personas formadas en comunicación pertenecientes a las diferentes promociones de licenciados y licenciadas en Comunicación Audiovisual desde que se pusiera en marcha en primer lugar la Licenciatura y posteriormente el Grado de Comunicación Audiovisual en la Facultad de Ciencias de la Documentación y la Comunicación en Badajoz.

Si bien es grave que las fundaciones no cuenten con departamento de comunicación, es aún peor tenerlo pero sin contar con una estructura y una gestión adecuadas a lo que se define como tal departamento de comunicación con fines estratégicos. Esto supone un importante freno al desarrollo de la comunicación y la contribución de la práctica profesional a la mejora de las teorías de la comunicación.

Otro de los factores que indican el grado de estrategia comunicativa en una organización es la situación que se le otorga dentro del organigrama al departamento de comunicación con su responsable al frente. Los datos hablan por sí solos, pues la mayoría de las fundaciones, un 60%, no le concede el emplazamiento que merece trabajando de forma anexa a la dirección general y prestando servicio en relación directa con el resto de departamentos, sino que se sitúa por debajo de esa dirección general al mismo nivel que el resto de departamentos. Consideramos que este hecho se debe a una infravaloración del mismo por el desconocimiento de la utilidad estratégica que puede llegar a alcanzar si se le dota de los recursos necesarios.

Por todo ello podemos determinar que el hecho de disponer de un departamento de comunicación en el organigrama de las fundaciones no significa que gestionen correctamente la comunicación, pues estos departamentos deben estar dotados de una conciencia organizacional, de unos recursos personales y económicos para que su funcionamiento sea el adecuado, pero es valiosa la imagen del Gráfico 27 para concluir que el departamento de comunicación en las fundaciones se presenta como indicativo de la apuesta por una política de comunicación, que, aunque con mucho que mejorar, apunta a que la gestión de la comunicación se dirige hacia el buen camino.

5.4 Principales aportaciones de esta investigación

1. El modelo de gestión de la comunicación: la presente investigación doctoral ha estudiado la comunicación de las fundaciones en Extremadura, planteando un modelo de gestión de la comunicación para las mismas, así como haciendo una radiografía de la realidad de estas en la gestión de esta función. Este proyecto trata así de contribuir a la mejora de la gestión de la comunicación en las fundaciones gracias a los resultados aportados y las conclusiones que se vislumbran de ellos.

2. Fortalezas y debilidades de la comunicación en el sector fundacional: el INAEF, como instrumento de investigación y prospectiva de la Asociación Española de Fundaciones, ha realizado ya aportaciones esenciales para progresar en el conocimiento del sector, pero ninguna de ellas encaminadas a conocer el prototipo de comunicación en las mismas, o con un análisis

de la realidad que suponga el punto de partida para mejorarla, solventar las posibles limitaciones y potenciar las numerosas fortalezas.

3. Guía práctica para la gestión de la comunicación en las fundaciones: el valor de este trabajo es además la aplicabilidad por parte de las propias fundaciones a la hora de transmitir su misión y su labor, pues el empleo del modelo planteado, con los principales elementos que influyen en la correcta gestión de la comunicación pueden servir de guía práctica para la puesta en marcha de sistemas de comunicación adaptados a las propias fundaciones.

4. Radiografía del sector en lo que a la gestión de la comunicación se refiere: esta investigación da a conocer, asimismo, la situación actual de las fundaciones en Extremadura, tanto en su composición, como en su forma de relacionarse con sus públicos por medio de la comunicación, conociendo su nivel de aplicación de estrategias, así como instrumentos, descifrando sus errores y carencias, así como sus potencialidades por explotar para mejorar y mantener la imagen y la reputación corporativas de mano de la gestión de la comunicación.

5. Punto de partida para futuras investigaciones: este estudio puede convertirse en un punto de partida y de apoyo para futuras investigaciones más profundas en muy diversos ámbitos enmarcados dentro de la comunicación, pues todas las aportaciones de esta tesis, solo han abierto un camino sobre el que seguir investigando.

5.5 Limitaciones del estudio y soluciones propuestas

Durante el estudio hemos venido advirtiendo y afrontando diversos obstáculos que hemos resuelto para poder dar continuidad a la investigación y alcanzar los objetivos de la misma.

1. Uno de los principales escollos que hemos tenido que afrontar desde el inicio de este trabajo ha sido la escasa bibliografía específica sobre el fenómeno de la comunicación en las fundaciones, ya que son muy pocos los autores y autoras que tratan esta temática, y aún menos en profundidad, siendo un sector por explorar desde muchos puntos de vista.

Como hemos señalado a lo largo del estudio, el sector fundacional en España y en concreto en Extremadura, es un sector difícil de estudiar dada la insuficiencia de datos para conocer su composición y amplitud real. La inexistencia de registros y fuentes oficiales únicas y actualizadas, de donde se pueda extraer toda esta información, se conforma como el principal problema a la hora de desarrollar este estudio. Este es uno de los reclamos del sector y del que la Asociación Española de Fundaciones a la Administración Pública se ha hecho eco, por la dificultad añadida que supone a diferentes entidades, entre ellas el Instituto de Análisis

Estratégico de Fundaciones (INAEF) uno de los más prolíficos en cuanto a estudios del sector fundacional se refiere.

Esta circunstancia ha supuesto una dificultad para la determinación del universo de estudio y la muestra, que se ha convertido en tarea ardua, pues hemos encontrado registradas fundaciones en Protectorados diferentes, y muchas de ellas registradas pero inexistentes. Asimismo hemos hallado fundaciones religiosas que están en proceso de modificación de sus estatutos para adaptarse a la Ley 50/2002.. Esta situación se ha solventado cribando los datos de diferentes fuentes (Registro y Protectorado de la Junta de Extremadura, Registro y Protectorados ministeriales), así como por contacto telefónico con personas ligadas a las diferentes fundaciones que nos han facilitado información relevante.

2. Otra limitación que hemos encontrado en el trabajo de campo ha sido conseguir la respuestas de las fundaciones al cuestionario enviado, comprobando la dificultad de contactar con responsables de un sector aparentemente desdibujado en materia de comunicación en Extremadura. Se ha insistido en el contacto de personas consiguiendo un número suficiente de cuestionarios, sin menoscabo de las dificultades para conseguirlos.

3. La limitación temporal de la tesis doctoral ha obligado a hacer el estudio cuantitativo con una muestra, que si bien cuenta con un amplio porcentaje de alcance (77,33%), lo podría haber sido aún más si hubiésemos extendido el estudio y el periodo de recogida de datos del cuestionario, que ha estado activo durante un mes.

4. Otra limitación puede ser la propia de los estudios exploratorios e incluso descriptivos como son los abordados en esta tesis, a través de los cuales se abre un camino de estudio ante una realidad desdibujada, como es la de las fundaciones, con el fin de marcar los trazos que permiten su reconocimiento por parte de la sociedad y resto de stakeholders. Así, la debilidad que podría suponer el tipo de estudio aplicado se torna en ventaja para el estudios de un sector que sobre todo y en primer lugar, necesita ocupar un lugar determinado en las prácticas de comunicación institucional y su nivel de gestión en la realidad de Extremadura.

Fruto de las limitaciones apuntadas, se abre un amplio margen para la investigación futura en el campo de la comunicación en las fundaciones, y más concretamente en Extremadura.

5.6 Líneas de investigación futuras

1. Esta investigación ha consultado a las fundaciones por la realización de acciones de comunicación, y las herramientas de las que hacen uso, sin ahondar en cómo lo hacen, con qué

estrategia, o con qué frecuencia. Cabría estudiar en detalle estos factores para determinar con más precisión la dimensión real de la gestión de la comunicación en el sector en Extremadura.

2. Al hilo de esta propuesta de estudio, sería de interés indagar en el comportamiento de las fundaciones (siempre hablamos del ámbito comunicativo) y el nivel de influencia en la gestión de la misma según los sectores de actuación, la necesidad de atracción de financiación o donaciones, el perfil de la persona que está al frente de su dirección, etc.

3. Por otro lado, Internet es un medio cada día más presente en la vida de las personas y resulta interesante abordar la incorporación de las fundaciones de Extremadura a Internet y los medios sociales, pues en este estudio no hemos conocido cómo es la presencia en Internet, qué información se mueve, qué nivel de interactividad o de actualización existe de estos medios, quién los maneja y si sigue algún tipo de estrategia. También sería recomendable ver el camino que deberían seguir las fundaciones para gestionar la comunicación a través de este medio e implantar la marca en el mismo, o la influencia de Internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos.

4. Ante la falta de visibilidad y de conocimiento de las fundaciones y su labor en la sociedad, sería un estudio relevante, analizar el tratamiento informativo que hacen los medios de comunicación del sector fundacional en Extremadura.

La comunicación en las fundaciones es un apasionante ámbito aún por explorar. Lo positivo de investigar este campo es que está casi todo por descubrir, y todos los estudios supondrán un aporte esencial para colaborar en la construcción conjunta de un modelo que impulse la puesta en valor y la incorporación total de la comunicación estratégica dentro del sector fundacional.

BIBLIOGRAFÍA

A

- Aaker, D. A. (2004) Leveraging the corporate brand. *California management review*, 46 (3) 6-18. Disponible en: <https://goo.gl/kM9Hji>
- Abdullah, Z. y Antonay, C. (2012). Perception of Employees on Internal Communication of a Leading Five Star Hotel in Malaysia. *Asian Social Science*, 8 (2) Disponible en: <http://goo.gl/uKda1f>
- ABÓ, J. (2006) Marca corporativa y responsabilidad social: dos eficaces comunicadores. *Revista de Antiguos alumnos del IEEM*, 1, 63-77. Disponible en: <http://goo.gl/xb0XMU>
- ACED, C. (2009) *Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos de la PYME*. Santiago de Compostela: Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia. Disponible en: <http://goo.gl/HkiID7>
- ACED, C. (2010) *Perfiles profesionales 2.0*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- ACED, C. (2013) El perfil del Dircom 2.0. *Cuaderno de comunicación Evoca*, (9). Madrid. Disponible en: <http://goo.gl/blvkGX>
- ACED, C., ARQUÉS, N., BENÍTEZ, M., LLODRÁ, B. y SANAGUSTÍN, E. (2009) *Visibilidad: cómo gestionar la reputación en internet*. Barcelona: Gestión 2000. Barcelona.
- ACOSTA, C. (2009) Del press agent a la comunicación estratégica: Cómo hacer que la comunicación sirva a la estrategia de gestión. *Razón y palabra*, (70), 13. Disponible en: <http://goo.gl/jDL9n3>
- AGUADO, F. Y TENOR, R. (2003) Capital intelectual: el valor oculto de las empresas. En: Villafañe, J., *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica (pp. 191-197)*. Madrid: Pirámide.
- AGUADO, J. (2006) 2ª Conferencia General de la Asociación Española de Fundaciones: El reto de la comunicación. *Cuadernos de la Asociación Española de Fundaciones*, (9), 16-18.
- AKAR, E. Y TOPCU, B. (2011) An examination of the factors influencing consumers' attitudes toward social media marketing. *J. Internet Commer*, 10(1), 35–67. Disponible en: <http://goo.gl/12kq0C>
- AKPINAR, A. T., TORUN, E., OKUR, M. E., & AKPINAR, O. (2013) The Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Small Businesses. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 3 (4) 27-32. Disponible en: <http://goo.gl/xMw7pD>
- ALFONSO, G. H. Y DE VALBUENA M. (2006) Trends in online media relations: Web-based corporate press rooms in leading international companies. *Public Relations Review*, (32), 267–275. Diponible en: <https://goo.gl/7ulWyl>
- ALLOZA, A. (2003) Una visión integrada de los intangibles. Disponible en: <http://goo.gl/QsjK5U>

- ALMANSA, A. (2004) *Teoría, estructura y funcionamiento de los Gabinetes de Comunicación. El caso andaluz*. Málaga: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.
- ALMANSA, A. (2010) Marco conceptual de los Gabinetes de Comunicación. Actas II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Universidad La Laguna. Disponible en: <http://goo.gl/Axj5BZ>
- ALMANSA, A. (2011) *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación*. Salamanca, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- ÁLVAREZ L. I. Y SANZO M. J. (2009) Imagen y arraigo de las fundaciones en la sociedad actual. Problemáticas y oportunidades de futuro para el sector. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (64), 169-189. Disponible en: <http://goo.gl/YGPNV8>
- ÁLVAREZ, A. (2011) *Medición y Evaluación en Comunicación*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). Disponible en: <http://goo.gl/F5ILTU>
- ÁLVAREZ, C. (2010) Hacia un nuevo modelo de valoración de intangibles. (Tesis Doctoral inédita) Castellón: U. Jaume I
- ÁLVAREZ, T. Y CABALLERO, M. (1997) *Vendedores de Imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- ANGUITA, J.C., LABRADOR, J.R. y CAMPOS, J.D. (2003) La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (II). *Atención Primaria*, 31(9), 592-600. Disponible en: <http://goo.gl/5JZ38a>
- APIGIAN, C. H., RAGU-NATHAN, B. S., RAGU-NATHAN, T. y KUNNATHUR, A. (2005) Internet technology: the strategic imperative. *J. Electron. Commer. Res.* 6 (2), 123-145. Disponible en: <http://goo.gl/EI6osu>
- ARGENTI, P. A., HOWELL, R. A. y BECK K. A. (2005) The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46 (3), 82-90. Disponible en: <http://goo.gl/7rwO8v>
- ARGYRIOU, E., KITCHEN, P. y MELEWAR, T.C. (2005) The relationship between corporate websites and brand equity, *International Journal of Market Research*, 48 (5), 575-99.
- ARNAU, A. (2002) La contabilidad de las entidades sin finalidad lucrativa: especial referencia a las fundaciones. (Tesis doctoral inédita) Universitat Jaume I. disponible en: <http://goo.gl/p155Tk>
- ARNOLD, E. y SILVA, N. (2011) Perceptions of Organizational Communication Processes in Quality Management. *Revista de Psicologia*, 29 (1) Disponible en: <http://goo.gl/eHcnBF>
- ASCOLI, U. Y TORRES, J. A. (1987) Estado de Bienestar y acción voluntaria. *Reis*, (38) 119-162. Disponible en: <http://goo.gl/BCcGhL>
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES (s.f.) La fundación: concepto, constitución y régimen sustantivo y tributario. Disponible en: <http://goo.gl/kIKgpm>

B

- BALAS, M. (2008) El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo. *Revista española del tercer sector*, (8), 17-38. Disponible en: <http://goo.gl/7tfUm6>
- BALAS, M. (2012) *La gestión de la comunicación en el Tercer Sector: Cómo mejorar la imagen de las ONG*. Madrid: ESIC.
- BALMER, J. M. T. (1995) Corporate Branding and Connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1) 24-46. Disponible en: <http://goo.gl/4cRB7W>
- BALMER, J. M. T. (2008) Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*, 42 (9/10) 879-906. Disponible en: <http://goo.gl/Phi2Pm>
- BALMER, J. M. T. (2009) Corporate marketing: Apocalypse, advent and epiphany. *Management Decision*, 47(4) 544-572. Disponible en: <http://goo.gl/TDbHyV>
- BALMER, J. M. T. Y GREYSER, S. A. (2002) Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, 44(3), 72-86.
- BARNETT, M. L., JERMIER, J. L. y LAFFERTY, B. A. (2006) Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*: 9(1), 26-38. Disponible en: <http://goo.gl/gNXN6h>
- BATLLE, P. F.; ROJANO, F. J. P.; CAMPOS, S. R. (2010) El perfil del DIRCOM. Presente y futuro. Actas II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Universidad La Laguna. Disponible en: <http://goo.gl/Av7AEL>
- BEAL, A. Y STRAUSS, J. (2009) *Radically transparent: Monitoring and managing reputations online*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- BEL MALLÉN, J. I. (2004) La comunicación externa en las organizaciones en BEL MALLÉN, J. I. (coord.) *Comunicar para crear valor*. (pp. 155-169).
- BELLUCCIA, R. y CHAVES, N. (2003) *La marca corporativa: gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires: Paidós Ibérica
- BENDIXEN, M. Y ABRATT, R. (2007) Corporate Identity, Ethics and Reputation in Supplier-Buyer Relationships. *Journal of Business Ethics*, 76, 69-82.
- BENNET, R. Y KOTTASZ, R. (2000) Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation. *Corporate Communications: An international Journal*, 5 (4), 224-235.
- BERNAD, E. Y MUT, M. (2012) Redes digitales y evento tradicional: Caso Festapedia. *Revista de Comunicación Vivat Academia*. (especial) 1431-1444. Disponible en: <http://goo.gl/hxYKkE>

- BLANCO, T. (2007) La comunicación de las marcas universitarias españolas a través de sus sedes webs. (Tesis doctoral inédita), Universidad de Extremadura. Disponible en: <http://goo.gl/2Kc5HI>
- BLANCO, T. (2014) La comunicación online de las marcas universitarias españolas en sus sedes webs. (Tesis doctoral inédita). Universidad de Extremadura. Disponible en: <http://goo.gl/hn0s0X>
- BLAY ARRÁEZ, R. (2010) Gestión y estrategias de comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. Claves para la integración y desarrollo de políticas de comunicación, como activo estratégico de la competitividad empresarial. (Tesis Doctoral inédita). Universidad Jaume I. Disponible en: <http://goo.gl/Sj7LNf>
- BONTIS, N. (1998) Intellectual capital: An exploratory study that develops measure and models. *Management Decision*, 36 (2), 63-76. Disponible en: <http://goo.gl/x47Fd3>
- BORCA, C. Y BAESU, V. (2014) A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503. Disponible en: <http://goo.gl/HsivjR>
- BRESSER, L. C. (1998) Lo público no estatal en la reforma del Estado. Buenos Aires: Paidós.
- BRIGGS, A. Y BURKE, P. (2002) De Gutenberg a Internet. Madrid: Santillana Ediciones Generales S.L.
- BROMLEY, D. B. (2001) Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 316-334.
- BROOKS, N., PÉREZ, A. y PÉREZ, I. (2009) Responsabilidad social empresarial en las franquicias farmacéuticas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (46), 419-433. Disponible en: <http://goo.gl/H0UhZu>
- BROWN, T. J., DACIN, P. A., PRATT, M. G. y WHETTEN, D. (2006) Identity, Intended Image, Construed Image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academic Marketing Science*. 34(2), 99-106. Disponible en: <http://goo.gl/WzghJf>
- BURKARDT, U. (2005) *El concepto de fundraising y su aplicación a las donaciones monetarias procedentes de particulares*. Barcelona: Centro de Investigación de Economía y Sociedad.

C

- CABLE, D. M. Y GRAHAM, M .E. (2000) The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behaviour*, 21(8), 929-947.
- CABRA DE LUNA, M. A. (1998) *El tercer sector y las fundaciones de España. Hacia el nuevo milenio. Enfoque económico, sociológico y jurídico*. Madrid: Escuela Libre Editorial. Colección Solidaridad. Fundación ONCE.
- CABRA DE LUNA, M. A. Y FRAGUAS, B. (2005) *¿Qué son y qué quieren ser las fundaciones españolas? Una aproximación a sus roles y su futuro en el marco europeo*. Alcobendas: Fundación Vodafone España.

- CABRERA, M.A. (2014) La figura del dircom y su posición estratégica en la empresa actual una mirada hacia España. GT 2 – Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. XII Congreso ALAIC. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- CABRERO, G. R. (2005) Los retos del Tercer Sector en España en el espacio social europeo: especial referencia a las organizaciones de acción social. *Revista española del tercer sector*, (1), 63-94. Disponible en: <http://goo.gl/Q7gCMJ>
- CALLEJO, J. (2002) Observación, entrevista y grupo de discusión: el silencio de tres prácticas de investigación. *Revista española de salud pública*, 76(5), 409-422. Disponible en: <http://goo.gl/XVJr0R>
- CAMACHO, A. P. (2013) La comunicación corporativa en tiempos de crisis: gestión de la confianza. DE SALAS, M. I. y MIRA, E. (coord.) *Prospectivas y tendencias para la comunicación en el siglo XXI*. (495-511) Madrid: CEU Ediciones.
- CAMPOS, A. (2006, Mayo, 8) La innovación: Responsabilidad Social empresarial. Disponible en: <http://goo.gl/67iTMj>
- CAMPOS, F. (2008) Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, (63) 287-293. Disponible en: <http://goo.gl/Q1pDvM>
- CANAL, N. (2006) Comparación de proporciones. En GUILLÉN, A., CRESPO, R. Y SOCIEDAD ESPAÑOLA DE ENFERMERÍA NEFROLÓGICA (coord.) *Métodos estadísticos para enfermería nefrológica* (pp. 149-164) Madrid: Seden. Disponible en: <http://goo.gl/Skro3X>
- CANEL, M. J. Y ECHART, N. (2005) La comunicación de las Fundaciones. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES (ed.) *Organización y funcionamiento de las Fundaciones* (pp. 61-84) Madrid: Asociación Española de Fundaciones.
- CAPRIOTTI, P. (2004) La imagen corporativa. En LOSADA, A. (coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pp. 57-72) Barcelona: Ariel. Disponible en: <http://goo.gl/tlbkJ1>
- CAPRIOTTI, P. (2009) *Branding Corporativo*. Santiago de Chile: Colección Libros de la Empresa. Disponible en: <http://goo.gl/tUjRDU>
- CAPRIOTTI, P. (ed.) (2007) *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La Crujía. Disponible en: <http://goo.gl/NDQi7B>
- CÁRDENAS, M. L. (2005). El Gabinete de Comunicación en la Administración Electrónica. *Razón y palabra* (45) Disponible en: <http://goo.gl/dGu2bR>
- CÁRDENAS, M. L. (ed.) (2000) *Gabinetes de prensa municipales en la provincia de Sevilla. La información como servicio local*, Sevilla: Diputación de Sevilla.
- CARRASCOSA, J. L. (1992) *Comunicación: Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*. Madrid : Ciencias de la Dirección.

- CARRILLO, M. V. y NUÑO, M. V. (2010) La documentación en la evaluación y gestión de la imagen corporativa. *El Profesional de la Información*, 19 (2), 123-132.
- CARRILLO, M. V. et al. (2009) El papel de la comunicación en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. Resultados de investigación. Congreso Internacional de Ciencias de la Información. Universidad de Braga
- CARRILLO, M. V. y CASTILLO, A. (2014) *Comunicación publicitaria y comunicación corporativa e interna*. Boston: Mc Graw Hill Education
- CARRILLO, M. V. y TATO, J. L. (2003) Plan de Comunicación Intelectual (PCI): gestión del capital intelectual por comunicación interna. *Revista Latina de Comunicación Social*, (55) Disponible en: <http://goo.gl/w0cNEJ>
- CARRILLO, M. V. y TATO, J. L. (2004) La Nueva dimensión de Comunicación Empresarial en el entorno de los Activos Intangibles. *La Comunicación Espiral. Razón y Palabra*, (39). Disponible en: <http://goo.gl/ql7sxM>
- CARRILLO, M. V. y TATO, J. L. (2005) El diseño de la " Comunicación Espiral" al servicio de las organizaciones del siglo XXI. *Global Media Journal México*, 2 (4), 3. Disponible en: <http://goo.gl/imVtg6>
- CARRILLO, M. V. y TATO, J. L. (2014) La comunicación empresarial del siglo XXI. La gestión de los activos intangibles. Disponible en: <http://goo.gl/fyGPB4>
- CARRILLO, M. V., CASTILLO, A. y BLANCO, T. (2013) La transmisión de marca de las universidades españolas en sus portales webs/Brand transmission of spanish universities in their websites. *Historia y Comunicación Social*, 18, 195. Disponible en: <http://goo.gl/hUYnvW>
- CARRILLO, M. V., CASTILLO, A. y GÓMEZ, L. (2004) El estado actual de la comunicación empresarial en regiones con un tejido empresarial en incipiente desarrollo: el caso de las PYMES pacenses. Actas 4º SOPCOM Jornalismo e Comunicação. (pp. 551-560). Braga: Universidad de Minho. Disponible en: <http://goo.gl/jZl6at>
- CARRILLO, M. V., CASTILLO, A. y GÓMEZ, L. (2005) *Imagen y comunicación en las PYMES*. Madrid: Fragua.
- CARRILLO, M. V. y CASTILLO, A. (2007) El desarrollo de las estrategias de comunicación y de imagen en las PYMES. El caso de Extremadura. *FISEC-Estrategias*, (6), 3-22. Disponible en: <http://goo.gl/lpS5tC>
- CARRILLO, M. V., CASTILLO, A., TATO, J. L. y GARCÍA, M. (2013) *Cómo hacer investigación en comunicación*. (s.l.): McGraw-Hill Interamericana de España.
- CARTER, S. M. (2006) The interaction of top management group, stakeholder, and situational factors on certain corporate reputation management activities. *Journal of Management Studies*: 42 (5), 1145- 1176.
- CARUANA, A. (1997) Corporate reputation: concept and measurement. *Journal of Product & Brand Management*. 6(2), 109-118.
- CASTEL, A. y SANZ, J. (2009) El papel de las tecnologías de la información y la comunicación en las empresas de economía social. *Revesco* (97) 90-116. Disponible en : <http://goo.gl/iWRFla>

- CASTELLÓ, A. (2010) Una nueva figura profesional: el Community Manager. *Pangea* (1), 74-97. Disponible en: <https://goo.gl/B9DfQ6>
- CASTILLA, M. L. (2003) Responsabilidad Social Corporativa: Nuevas Tendencias en España. Disponible en: <https://goo.gl/mDSGE3>
- CASTILLO, A. (2012) La comunicación empresarial en internet. *ICONO14*. 6 (2), 1-18. Disponible en: <http://goo.gl/I4tsmu>
- CASTRO, B. (2007): *El auge de la comunicación corporativa*. Disponible en: <https://goo.gl/nHPmvK>
- CEBRIÁ, M. D. (1998) Las fundaciones de la Iglesia Católica. *Anuario de la Facultad de Derecho*, (16), 143-172.
- CEBRIÁN, J. L. (2003) *La gestión del conocimiento en la sociedad global de la información*. (Documento inédito). Conferencia IUP en la Universidad Carlos III de Madrid.
- CELAYA, J. (2008) *La empresa en la web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- CELAYA, J. Y HERRERA, P. (2007) *Comunicación empresarial 2.0. La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial*. Barcelona: BPMO Ediciones.
- CERVERA, A. L. (2004) *Comunicación Total*. Madrid: ESIC Editorial.
- CHENEY, G. Y CHRISTENSEN, L. (2001) Organizational identity linkages between internal and external communication. En JABLIN, F. M. Y PUTNAM, L. L. (Ed.) *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks: Sage,
- CHUN, R. (2005) Corporate Reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews* 7 (2), 91-109.
- CORNELISSEN, J. P. (2004) *Corporate Communications: Theory and Practice*. Londres: Sage Publications.
- CORNELISSEN, J. P., HASLAM, S. A. y BALMER, J. M. T. (2007): Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, (18) 1-16.
- CORNELISSEN, J. y ELVING W. E. (2003) Managing Corporate Identity: an Integrative Framework of Dimensions and Determinants. *Corporate Communications: An International Journal*, 8 (2), 114-120. Disponible en: <http://goo.gl/pGcvCP>
- CORTINA, A. (2002) *Por una ética del consumo*. Madrid: Taurus. Disponible en: <http://goo.gl/wAAyMn>
- CORTINA, A. (2003) *Construir confianza*. Madrid. Editorial Trotta.
- COSTA, J. (1995) *La comunicación corporativa*. Madrid: Ciencias Sociales.
- COSTA, J. (2001) *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- COSTA, J. (2003) Creación de la imagen corporativa. El paradigma del s. XXI. *Razón y Palabra*, 34. Disponible en: <http://goo.gl/JMrPgW>

- COSTA, J. (2009): La especificidad del DirCom. En Costa, Juan (Ed.), *DirCom. Estratega de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*, (pp. 17-28). València: Universitat de València.
- COSTA, J. (ed.) (2006) *Comunicación Organizacional: Cultura y gestión para el cambio*. Quito: Ciespal. Disponible en: <http://goo.gl/Bc2K9C>
- CRANA (2010) *Guía metodológica para implantar planes de actuación de rse en las pymes navarras*. Navarra: autor. Disponible en: <http://goo.gl/08ZAls>
- CRUZ, J. (2004) *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. (Tesis doctoral inédita). Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad: Universidad Autónoma De Barcelona. Disponible en: <http://goo.gl/mIU8Zc>
- CUERVO, M. (2009) *El desafío de la comunicación interna en las organizaciones*. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. 28, 61-70. Disponible en: <http://goo.gl/b2T7Og>
- CURRÁS, R. (2010) *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación*. Teoría y Praxis, 7, 9-34.
- CUTLIP, S., CENTER, A. y BROOM, G. (2001) *Relaciones públicas eficaces*. Gestión 2000: Barcelona.

D

- D+I LLORENTE & CUENCA (2012): *¿Existe la reputación online? Tres respuestas y más incógnitas*. Madrid: autor. Disponible en: <http://goo.gl/IEVopA>
- DALTON, J. (2005) *Reputation management: A holistic business tool*. Extraído de la *London School of Public Relations*. Disponible en: <http://goo.gl/jp1DNG> (1,Slide 1)
- DE CASTRO, M. y NAVAS, J. E. (2006) La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 12 (3) 29-38. Disponible en: <http://goo.gl/oDUrUX>
- DE LA FLOR. M.P.P., GUILLOT. R.A.L., JIMÉNEZ. J.R., MUÑOZ. L.T., ESTEBAN. I.P., MORALES. J.A.C. ... Y ARAGONÈS, I. V. (2006) *Las Fundaciones: Aspectos jurídicos y fiscales. Planificación de actividades y comunicación*. Editorial Constitución y Leyes. Madrid: COLEX.
- DE LA TORRE, I. (2007) Imagen pública del tercer sector en España. *Revista de Economía Política, Social y Cooperativa*, (57), 33-63. Disponible en: <http://goo.gl/fS1kyo>
- DE RIDDER, J. (2004) Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14 (3) 20-31.
- DE SALAS, S. (1999) *Las Asociaciones sin ánimo de lucro en el derecho español*. Madrid: Centro de Estudios Registrales.
- DEEPHOUSE, D. L. (2000) Media Reputation as a Strategic resource: An Integration of Mass Communication and resource-based Theories. *Journal of Management*: 26, (6) 1091-1112. Disponible en: <http://goo.gl/ila81W>

- DEL SANTO, O. (2011) *Reputación online para todos: 10 lecciones desde la trincheras sobre tu activo más importante*. Madrid: Bubok. Disponible en: <http://goo.gl/4nNaWt>
- DÍAZ, A. Y SELLENS, J. (2010) ¿Pueden el uso de las TIC y los activos intangibles mejorar la competitividad? Un análisis empírico para la empresa catalana. *Estudios de economía aplicada*, 28(2), 1-22. Disponible en: <http://goo.gl/9Kxpw>
- DIRCOM (2010) *Estado de la comunicación en España 2010*. Madrid: DIRCOM. Disponible en: <http://goo.gl/MUbS6n>
- DIRCOM (2014) *Decálogo del Dircom*. Cataluña: Dircom. Disponible en: <http://goo.gl/ysYWiU>
- DOMÍNGUEZ, I., CERRATO, J. y GARCÍA, I. (2001) *La realidad de las fundaciones en España. Análisis sociológico, psicosocial y económico*. Santander: Fundación Marcelino Botín.
- DOWLING, G. (1986) Managing your corporate images. *Industrial marketing management*, 15 (2) 109-115.
- DOWLING, G. (1994) *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. London: Kogan Page.

E

- ECHEVERRÍA, M. À. (1995) *Creatividad y comunicación*. Madrid: GTE.
- ENRIQUE, A. M., MADROÑERO, M. MORALES, F. y SOLER, P. (2008) *La planificación de la comunicación empresarial*. Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- ENRIQUE, A. M. Y MORALES, F. (2009) Estructura de la comunicación empresarial. *Pensar la Publicidad*, 2 (2) 63-80. Disponible en: <https://goo.gl/j7Xofl>
- ETTENSON, R. y KNOWLES, J. (2008) Don't confuse reputation with brand. *MIT Sloan Management Review*, 49 (2), 19. Disponible en: <http://goo.gl/xNKNIR>
- EUROPEAN ASSOCIATION OF COMMUNICATION DIRECTORS. y EUPRERA. *European Communication Monitor* (2013). Disponible en: <http://goo.gl/zNB7mg>
- EUROPEAN JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES (2011) Volume 24, Number 4

F

- FERNÁNDEZ, F. (2007) La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana. (Tesis doctoral inédita) Universidad Jaume I. Disponible en: <http://goo.gl/JSOxwD>
- FERRER, J. (2010) Conceptos básicos de Metodología de la investigación. *Higiene y Seguridad Industrial*. Disponible en: <http://goo.gl/LCFnc3>

- FOMBRUN, C. J. Y VAN RIEL, C. (2003) *Fame and Fortune: How the World's Top Companies Develop Winning Reputations*. (s.l.): Pearson Education.
- FOMBRUN, C. J. (1996) Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. *Harvard University Press* (36-43)
- FOMBRUN, C. J. Y RINDOVA, V. (2000) The road to transparency: Reputation quotient sm: a multi stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management* 7(4) 241-255
- FOMBRUN, C. J. Y VAN RIEL, C. (1997) The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*: 1 (1/2) 5-13.
- FOMBRUN, C. Y SHANLEY, M. (1990) What is in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33 (2) 233-258. Disponible en: <http://goo.gl/xj3EwY>
- FONDEVILA, J. F., DEL OLMO J. LL. Y BRAVO V. (2012) Presencia y reputación digital en social media: comparativa en el sector de la moda. Fonseca, *Journal of Communication*, 5(1) 90-113. Disponible en: <http://goo.gl/WCPSSh>
- FONG, C. (2002) Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME. (Tesis doctoral inédita), Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en: <http://goo.gl/SaU8ek>
- FONG, C. (2008) Role of intangible assets in the success of small and medium-sized businesses. *Global Journal of Business Research*, 2(1) 53-68. Disponible en: <http://goo.gl/P6T0PW>
- FONG, C. Y OCAMPO, L. E. (2010) Intangible resources as a determinant of accelerated internationalization. *Global Journal of Business Research*. 4 (4) 95-105. Disponible en: <http://goo.gl/hGSsEJ>
- FORMAN, J. Y ARGENTI, P. A. (2005) How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study, *Corporate Reputation Review*, 8 (3) 245-64.
- FORMANCHUK, A. (2006) Comunicación interna y externa e imagen corporativa. Nuevos paradigmas para una economía global. *Razón y Palabra*, 11 (49) Disponible en: <http://goo.gl/3k71vu>
- FREEMAN R. E. (1983) Strategic management: A stakeholder approach. *Advances in strategic management*, 1 (1) 31-60.
- FREEMAN, R. E. (2005): Ethical leadership and creating value for stakeholders. En PETERSON, R. A. y FERRELL O. C. *Business Ethics: New Challenges for Business Schools and Corporate Leaders*. (pp. 82-98). Armonk: M.E. Sharpe
- FREEMAN, R. E., WICKS, A. C. y PARMAR, B. (2004) Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization science*, 15 (3) 364-369. Disponible en: <http://goo.gl/VRgzg3>
- FREIXA, R. (2004) El Director de comunicación. En: BEL MALLÉN, J. I. (coord.), *Comunicar para crear valor* (125-138). Navarra: Eunsa.
- FRIEDLAND, L. A. (2001) Communication, community, and democracy toward a theory of the communicatively integrated community. *Communication research*, 28 (4) 358-391.

- FUETTERER, S. (2010) *Mi comunidad ¿me quiere o no me quiere?* Social media y Web 2.0 para directivos, comunicadores y emprendedores. Madrid: Best Relations. Disponible en: <http://goo.gl/qbVKg0>
- FUNDACIÓN LUIS VIVES (2012) *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*. Madrid: Fondo Social Europeo. Disponible en: <http://goo.gl/L0R8Wy>
- FUNDACIÓN PWC (2013) *Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis*. Barcelona: ESADE y Obra Social La Caixa. Disponible en: <http://goo.gl/IrffPg>

G

- GALINDO, F. (2004) *Comunicación audiovisual corporativa*. Universidad Pontificia de Salamanca. Salamanca.
- GALINDO, M. A., RUBIO, J. J. y SOSVILLA, S. (2012) *El Sector Fundacional en España Atributos fundamentales -2008-2009-*. Madrid: Asociación Española de Fundaciones. Disponible en: <http://goo.gl/xqu26z>
- GARCÍA, B. (2000) *El valor de compartir beneficios. Las ONGD y el marketing con causa: retos y oportunidades*. Bilbao: Universidad de Deusto (Cuadernos Deusto de Derechos Humanos, 8) Disponible en: <http://goo.gl/MN0PyP>
- GARCIA, B. (2006) *Aproximación teórica a la comunicación en el Tercer Sector. La necesaria reclasificación de la comunicación organizacional*. *Telos* (69) 51-59. Disponible en: <http://goo.gl/5BGv15>
- GARCÍA, J. L., JIMÉNEZ, J. L., SÁEZ, J. Y VIAÑA, E. (2004): *Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España*. Madrid: Civitas.
- GARCÍA, J. V. (2012) *Los responsables de comunicación en la empresa española desde la década de los setenta hasta hoy día: evolución de funciones y perfiles profesionales*. *Revista internacional de relaciones públicas*, 1 (2) 25-40. Disponible en: <http://goo.gl/a5S1A6>
- GARCÍA, M. (2012): *La comunicación de la marca en las pymes a través de sus sedes webs. El caso de las pymes extremeñas*. (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Extremadura.
- GARCÍA, M., CARRILLO, M. V. y CASTILLO, A. (2011) *Nuevos desafíos para las PYMES. Las Webs corporativas en España y Portugal*. *Observatorio (OBS*)*, 5 (4) 159-185. Disponible en: <http://goo.gl/IGIGfV>
- GARCÍA, R. F. (2009) *Responsabilidad social corporativa*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- GARRIDO, F. (2007) *Empresa, Estrategia y Comunicación. Razón y palabra* (55). Disponible en: <http://goo.gl/Kh6XDp>
- GIOIA, D. A., SCHULTZ, M. y CORLEY, K. (2000) *Organizational identity, image and adaptive instability*. *Academy of Management Review*, 25 63–82.

- GLASER, B. y STRAUSS, A. (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company.
- GODET, M. (2007) *Manuel de prospective stratégique-Tome 2-3ème édition-L'Art et la méthode*. París: Dunod.
- GÓMEZ, R. (2013) De la Identidad a la reputación: creación de un nuevo modelo de gestión de marca a través del talento (Doctoral doctoral inédita), Universidad Complutense de Madrid. Disponible en: <http://goo.gl/jsXzPb>
- GONZÁLEZ, C. (2006) La continuidad televisiva en la era digital. Nuevos discursos publicitarios de expresión de Identidad Corporativa. El nacimiento de Cuatro. (Tesis Doctoral inédita) Universitat Jaume I. Castellón.
- GONZÁLEZ, C. Y MONLEÓN, P. (2013) The intangibles management in the Corporate Communication Department. Study about the DirCom in UK organisations. *Doxa Comunicación* (17) 27-56. Disponible en: <http://goo.gl/J1qXmD>
- GONZÁLEZ, L. I. Á., & PÉREZ, M. J. S. (2009). Imagen y arraigo de las fundaciones en la sociedad actual. Problemáticas y oportunidades de futuro para el sector. *CIRIEC-España* (64) 169-189.
- GONZÁLEZ, M. D. P. (2014) ¿Existir para comunicar? El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia. Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad. (Trabajo fin de máster) Universidad de Valladolid. Disponible en: <https://goo.gl/3bpcjO>
- GONZÁLEZ, O. (2009) *Internet para la Empresa*. Madrid: Anaya Multimedia.
- GONZÁLEZ, O. y DÍAZ, M. (2013) La nueva comunicación. Madrid: Pirámide.
- GONZÁLEZ, S. (2011) El Dircom en el escenario de la convergencia: claves para una transformación. *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 1 (2) 119-137. Disponible en: <http://goo.gl/m1RoU7>
- GONZÁLEZ-LUIS, H. (2006): La comunicación: herramienta estratégica en la misión de las ONGDs. *FISEC-Estrategias* (5) 31 – 53. Disponible en: <http://goo.gl/CIWVyr>
- GRAY, E.R. Y BALMER, J.M.T. (1998): Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*: 31(5), 695-702.
- H**
- HATCH, M. J. y SHULTZ, M. (2001) Are the strategic stars aligned for your corporate brand?. *Harvard Business Review*, 79(2), 128-135.
- HATCH, M. J. y SHULTZ, M. (2002): The dynamics of organizational identity. *Comunicação e Sociedade*, 8, 115-139.
- HELMER, O. (1966) Social Technology. En (s.a.) *Looking forward*, pp.50-78, Beverly Hills: Sage.
- HENDERSON, A. y BOWLEY, T. (2010) Authentic dialogue? The role of “friendship” in a social media recruitment campaign. *Jornal Commun. Manag.* 14 (3) 237–257.
- HERNÁNDEZ, R., FERNANDEZ-COLLADO, C. y BAPTISTA, P. (1998): *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill. Disponible en: <https://goo.gl/sGFjg7>

- HERRANZ J. M. Y SALINAS, F. (2004) *La comunicación en el ámbito de la economía social*. Ávila: Universidad Católica de Ávila.
- HERRANZ, J. M. (2007) La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas. *CIRIEC-España*, (57) 5-31. Disponible en: <http://goo.gl/jkixol>
- HERRANZ, J. M. (2010) La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas. (Tesis doctoral inédita) Universidad Complutense de Madrid. Disponible en: <http://goo.gl/oErWsb>
- HERRANZ, J. M. (2012) Comunicar la economía social: cómo difundir otra forma de emprender. *Icade.*, (80), 303-318. Disponible en: <http://goo.gl/XjD8sk>
- HIGHHOUSE, S., BROOKS, M. E. y GREGARUS, G. (2009) An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of Management*: 35(6), 1481-1493.
- HOYUELA, P. y LÁZARO, Y. (2003): *Diccionario J. Walter Thompson. Comunicación, marketing y nuevas tecnologías*. Madrid: Ciencias Sociales.
- HUERTAS, A. Y XIFRA, J. (2009) ¿Marcas o genéricos? La comunicación en línea de las marcas farmacéuticas. *Zer*, 14 (27) 251-270. Disponible en: <http://goo.gl/9Ahn8c>
- INCE, M. Y GÜL, H. (2011) The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice: A Sample of Public Institution. *European Journal of Social Sciences*, 21 (1) 106
- INE (2013, Octubre, 25) *Instituto Nacional de Estadística. Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares 2013*. [Comunicado de prensa]. Madrid: Autor. Disponible en: <http://goo.gl/E4iIrg>

J

- JAÉN, M., LUCEÑO, L., MARTÍN, J. y RUBIO, S. (2006) La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, 5 (1) 3-32.
- JÁUREGUI, R. (2009) Reputación corporativa, RSC, sostenibilidad, acción social, ¿De qué hablamos?. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, (79) 66-74. Disponible en: <http://goo.gl/HGvQ2Z>
- JEREZ, A. y BLANCO, M. R. (2012) El tercer sector. Una revisión introductoria a un concepto polémico. *Sociedade em Debate*, 4(2) 3-22.

K

- KALER, J. (2000) Reasons To Be Ethical: Self-Interest and Ethical Business. *Journal of Business Ethics*, 27 (3) 161-173.

- KAPLAN, A. M. Y HAENLEIN, M., (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*. 53(1) 59–68.
Disponible en: <http://goo.gl/m45hn7>
- KAPLAN, R. S. Y NORTON, D. P. (2004) *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Massachusetts Hall: Harvard Business Press.
- KARAOSMANOGLU, E. y MELEWAR, T. C. (2006) Corporate communications, identity and image: A research agenda. *Journal of Brand Management*, 14(1) 196-206.
- KING, C. y GRACE, D. (2008) Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15 (5) 358-372.
- KITCHEN, P. J., y DALY, F. (2002) Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53.
- KOLK, A. y TULDERS, R. (2010) International business, corporate social responsibility and sustainable development, *International Business Review*. 19 (2) 119-125.
- KRAMER, R. (1981) *Voluntary Agencies in the Welfare State*. Berkeley: University of California Press.
- KREPS, G. L. (1990) *Organizational Communication*. New York: Longman.
- KREPS, G. L. (1995) *La Comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires: Addison Wesley Iberoamericana.
- KRESS, N. (2005) Engaging your employees through the power of communication, *Workspan*, 48 (5) 26-36.
- KRISTANDL, G. Y BONTIS, N. (2007) Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision*, 45 (9) 1510-1524.

L

- L'ETANG, J. L. (2005) Critical public relations: some reflections. *Public Relations Review* (31) 521-526. Disponible en: <https://goo.gl/hyoZxY>
- LA-PORTE, J. M. (2001) Principios de comunicación interna en el tercer sector. *Communication & Society* 14(1), 7-27. Disponible en: <http://goo.gl/YGw2HX>
- LEVITT, T. (1973) *The third sector: New tactics for a responsive society*. New York: Amacom.
- LIBAERT, T. (2005) *El Plan de Comunicación Organizacional*. México D.F.: Limusa.
- LOSADA, A. (1998) *La Comunicación institucional en la gestión del cambio: el modelo universitario*. Salamanca: Universidad Pontificia Salamanca.
- LUCAS MARÍN, A. (1997): *Comunicación en la empresa y organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- LUCAS, A. Y STEFANOVA, E. (2006) El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución histórica. *Río* (0) Disponible en: <http://goo.gl/0nBjPc>

M

- MAHON, J. F. (2002) Corporate reputation: A research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business and Society*, 41(4), 415-445. Disponible en: <http://goo.gl/QwDnl5>
- MANDUJANO, F. (1998) Teoría del muestreo: particularidades del diseño muestral en estudios de la conducta social. *REMA*, 3 (1) 1-15. Disponible en: <http://goo.gl/Xht1VS>
- MANGOLD, W. G. Y FAULDS, D. J. (2009) Social media: the new hybrid element of the promotion mix. *Bussines Horizont*. 52(4) 357-365. Disponible en: <http://goo.gl/3W4eTF>
- MARBÁN, V. Y RODRÍGUEZ G. (2006) Estado de bienestar y tercer sector social en España. El estado de la investigación social. *CIRIEC-ESPAÑA*, (56) 117-139. Disponible en: <http://goo.gl/eqL47J>
- MARÍN, L. y RUBIO, A. (2008) ¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de responsabilidad social-corporativa en pyme. *Tribuna de economía*, 842, 177-193. Disponible en: <http://goo.gl/gk4rjn>
- MARTÍ, J. (2004) *Publicidad y entretenimiento en la web*. Madrid: RA-MA.
- MARTÍN, F. (1988) *El Gabinete de Comunicación: Periodismo empresarial*. Ávila: ASECOM.
- MARTÍN, F. (2003) *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas.
- MARTÍN, I. (2007) Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y Pensamiento*, 26 (51) 52-67. Disponible en: <http://goo.gl/Ds20Pp>
- MARTÍNEZ, G. (2004) *Vale la pena invertir en comunicación organizacional*. (s.l.): Mico Panoch.
- MARTÍNEZ, I. (2005) Consecuencias de la estrategia integrada de comunicación. *Razón y palabra*, 11(48) Disponible en: <http://goo.gl/3GJOC0>
- MASUKU, C. Y ZULU, P. (2014) Effectiveness of Organizational Communication channels used by Hwange Colliery Company to communicate with its Publics to enhance corporate reputation (2010-2012). *International Journal of Innovative and Applied Research*, 2 (1) 1-12. Disponible en: <http://goo.gl/GUlkn1>
- MATILLA, C. (2007) Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación. (Tesis Doctoral inédita), Universidad Ramón Llul. Disponible en: <http://goo.gl/CChGZT>
- MATILLA, K. (2010) Pasado, presente y futuro del “Dircom” en España. *FISEC-Estrategias*, 14(4), 3-24. Disponible en: <http://goo.gl/WdSomJ>

- MATILLA, K. y MARCA, G. (2012) La función estratégica del Dircom en España en 2010. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2 (1) 11-23.
Disponible en: <http://goo.gl/MG2hg5>
- MATTELART, A (2000) *La publicidad*. Barcelona: Paidós.
- McGOVERN, J. (2005, Octubre, 11) Claves sobre la comunicación corporativa.
Disponible en: <http://goo.gl/t4I49B>
- MELEWAR, T. C. y SAUNDERS, J. (1999) International corporate visual identity: standardization or localization?. *Journal of International Business Studies*, (30) 583-598.
- MELEWAR, T. C. y WOOLDRIDGE, A. R. (2001) The dynamics of corporate identity: a review of a process model. *Journal of Communication Management*, 5 (4) 327-340.
- MELEWAR, T.C. y KARAOSMANOGLU, E. (2006): Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846-869.
- MELEWAR, T.C. y WOOLDRIDGE, A.R. (2001): The dynamics of corporate identity: a review of a process model. *Journal of Communication Management*, 5(4), 327-340.
- MÍNGUEZ, N. (2000) Un marco conceptual para la comunicación corporativa.
Disponible en: <http://goo.gl/oB0lwI>
- MOEN, O., MADSEN, T.K. y ASPELUND, A. (2008) The importance of the internet in international business-to-business markets. *International Marketing Review*, 25 (5), 487-503.
- MOLINA, J .P. (2011) *Introducción a la comunicación institucional a través de Internet*. Madrid: Grupo 5.
- MOLINA, J. P. (2007): La profesionalización de los directores de comunicación de las ONG. En WALZER, A., GARCÍA, M. y RODRÍGUEZ, J. C. (coord.) *Comunicación alternativa, ciudadanía y cultura*. (pp. 289-293) Madrid: Edipo.
Disponible en: <http://goo.gl/gDm6as>
- MOLINA, J. P. (2008) ¿La identidad visual corporativa de un bufete transmite todos sus intangibles? Un caso práctico: *Garrigues*. *Área Abierta*, (21), 1- 8.
Disponible en: <http://goo.gl/L4MSn0>
- MONTERO, M. J. (2003) *El marketing en las ONGD. La gestión del cambio social*. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer.
- MONTRAVETA, I., SÁNCHEZ, G. y VALLS R. (2003) *Cómo captar fondos con éxito: manual para fundaciones, asociaciones y ONG*. Barcelona: Projecció Mecenatge Social.
- MONTSERRAT-GAUCHI, J. (2014) *Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación*. Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- MONTUSCHI, L. (2007). Cultura corporativa y toma de decisiones éticas en la empresa. *Temas de Management*, 3, 7-11. Disponible en: <http://goo.gl/iZj9hi>
- MONZÓN, J. L. (2006) Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. *CIRIEC- España*, 56, 9-24.
Disponible en: <http://goo.gl/av4Oxp>

- MORAL TORANZO, F. (2009): Internet como marco de comunicación e interacción social. *Comunicar*, 16 (32). Disponible en: <http://goo.gl/1hEgxU>
- MORALEJO, M. (2012): Nuevos usos de las herramientas 2.0 para una mejor comunicación de las entidades no lucrativas. Universidad Oberta de Catalunya. Escuela de Cooperación.
- MORALES, F. (2001): *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- MORALES, F. y ENRIQUE, A. M. (2007) La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (35), 83-93. Disponible en: <http://goo.gl/dt4MgB>
- MORENO, E. y PIMENTEL, A. (2004) La empresa dialogante. En: VILLAFANE, J. (coord.) *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide. Disponible en: <http://goo.gl/PLhAaU>
- MOU, Y., ATKIN, D., FU, H., LIN, C. A. y LAU, T. Y. (2013) The influence of online forum and SNS use on online political discussion in China: assessing “Spirals of Trust”. *Telematics Inform.* 30(4), 359-369. Disponible en: <http://goo.gl/2erbQh>
- MUÑOZ, L. (2010) Gestión de la responsabilidad social corporativa en la Pyme como ventaja competitiva y factor diferenciador. Disponible en: <http://goo.gl/09MwBl>
- MUT, M. (2006) El director de comunicación, perfil de una nueva figura. *FISEC-Estrategias* (5), 3-23. Disponible en: <http://goo.gl/N05imW>
- MUT, M. (2010) Rumbo tras la perspectiva comparada del director de comunicación. *FISEC-Estrategias*. 14 25-39. Disponible en: <http://goo.gl/OloSrg>
- MUT, M. (2012) Apuntes sobre la opinión pública a pie de calle. *Revista de Comunicación de la SEECI*. (28), 110. Disponible en: <http://goo.gl/1MZLd7>
- MUT, M. (2012) El director de comunicación del cambio. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1 (2) 107-118. Disponible en: <http://goo.gl/HvCI8J>
- MUT, M. (2013) Dircom, profesión y academia. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19, 887-896. Disponible en: <http://goo.gl/10p0De>
- MUT, M. y BREVA, E. (2003). *De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario*. Castellón: Universitat Jaume I. disponible en: <http://goo.gl/3UkBpd>
- N
- NADAL, J. (2013) El fenómeno de las fundaciones en España. Información Comercial Española, *ICE: Revista de economía* (872) 103-117. Disponible en: <http://goo.gl/omcYnu>

- NEVILLE, B. A. y BELL, S. J. (2005) Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, 39 (9/10) 1184-1195.
- NONAKA, I. (1991) The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 69 (6) 96-104. Disponible en: <https://goo.gl/3fTKJr>
- NORBIN, S., HALIB, M. Y GHAZALI, Z. (2011) Strengthening Internal Communication: A Case of Communication Satisfaction in an Organization. *European Journal of Social Sciences*, 24 (4) 617
- NOS, E. (2010): Comunicación, cultura y educación para la solidaridad y el desarrollo. Un análisis desde el discurso. En BURGUI, T. y SALA, E. (coord.) *Comunicando para la solidaridad y la cooperación. Cómo salir de la encrucijada* (pp. 113-135). Pamplona: Foro Comunicación, Educación y Ciudadanía.

O

- ÓRIORDAN, L. Y FAIRBRASS, J. (2008) Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue, *Journal of Business Ethics*, 83 (4), 745-758. Disponible en: <http://goo.gl/Pc3qq0>
- OBSERVATORIO NACIONAL DE LAS TELECOMUNICACIONES Y DE LA SI (ONTSD): Informe anual la sociedad en red 2012 (edición 2013). Estudio "Perfil sociodemográfico de los internautas": disponible en: <http://goo.gl/udBmxc>
- OLAMENDI, G. (2003) Cómo realizar un plan de comunicación. (s.l.): autor.
- OLINS, W. (1991) *Identidad corporativa. Proyección del diseño en las estrategias comerciales*. Madrid. Celeste Ediciones.
- ORIHUELA, J. L. (2002): Internet: Nuevos paradigmas de la comunicación. *Revista Latinoamericana de Comunicación* (77) 10-13 Disponible en: <http://goo.gl/wH8P2N>
- ORTIZ, M. L. (2002) *Fundaciones. Cien preguntas claves y sus respuestas*. Madrid: Editorial Dykinson.
- OUCHI, W. (1982): *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Orbis S.A.

P

- PALACIOS, R. M. (2006): Investigación cualitativa y cuantitativa. Diferencias y limitaciones. Disponible en: <http://goo.gl/NxnAk6>
- PALENCIA-LEFLER, M. (2001) *Fundraising: El arte de captar recursos. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Instituto de Filantropía y Desarrollo.
- PANADERO, G. y TENA, I. (2009) Estudio del arte: qué son los intangibles del Dircom. Anuario de la comunicación 2009, Madrid: Asociación de directivos de comunicación (Dircom), 64-65. Disponible en: <http://goo.gl/0qAdVj>
- PARVEEN, F., JAAFAR, N, I; y AININ, S. (2015) Social media usage and organizational performance: Reflections of Malaysian social media

- managers. *Telematics and Informatics*, 32(1), 67-78. Disponible en: <http://goo.gl/Yzc4m7>
- PEÑA, B. (2010) Entender el origen y la naturaleza de internet. *Vivat Academia* (110) 1-10. Disponible en: <http://goo.gl/9f5aR6>
- PEÑA, B. (2010) Rasgos esenciales de la Red. *Vivat Academia*, (112) 1-11. Disponible en: <http://goo.gl/56ft30>
- PÉREZ, A. (2009) *Si no comunicas, no existes: La comunicación en las Fundaciones*. Madrid: Asociación Española de Fundaciones
- PÉREZ, C., SÁNCHEZ, M., SÁNCHEZ, L. y RUIZ N. (2010) *Nuevos modelos de gestión y de función para los responsables de comunicación: estudio sobre el modelo de gestión y reporting de intangibles para un Dircom*. Madrid: EOI. Disponible en: <http://goo.gl/PBJdRB>
- PÉREZ, J. (1996) Clausura del seminario. Disponible en MACIÁ, J. *Los Gabinetes de prensa, alternativa profesional*, Madrid: Editorial Ciencia 3,
- PÉREZ, R. A. (2008) *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- PÉREZ-DÍAZ, V. y LÓPEZ, J. P. (2003) *El tercer sector social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- PIÑUEL, J. L. (1997) *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- PIZZOLANTE, I. (2009) *De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable*. La Habana: Editorial de las ciencias sociales.
- POZO, M. (1997) *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.
- PRADO (2014). Reputación y Sostenibilidad: el impactode la RSC en la reputación de las empresas. Análisis desde la óptica de la comunicación y el negocio. En LLORENTE & CUENCA. *Reputación y Ciudadanía*. Disponible en: <http://goo.gl/wKB8dS>
- PRECIADO, A. (2014) En Anuario de la Comunicación 2014. DIRCOM. Disponible en: <http://goo.gl/nJNgRk>
- PUYAL, E. (2001) La comunicación interna y externa en la empresa. Disponible en: <http://goo.gl/NPYsxW>

R

- RAMÍREZ, T. (1995): *Gabinetes de Comunicación. Funciones, Disfunciones e Incidencia*. Barcelona: Bosch Communication,
- REY, M. (2007) La gestión de las fundaciones en el siglo XXI: retos, tendencias y una hoja de ruta. *Revista Española del Tercer Sector*, (6) 37-43.
- REY, M. (2007a): Sistemas de evaluación del desempeño organizativo e impacto social de las fundaciones. Utilidades del marketing no lucrativo. *Perspectivas del Sistema Financiero*, (91) 9-28.

- REY, M. Y ÁLVAREZ, L. I. (2011) *El sector fundacional español. Datos básicos*. Madrid: Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF) Disponible en: <http://goo.gl/m5Odzf>
- RHEE, M. Y HAUNSCHILD, P. R. (2006) The liability of good reputation: A study of products recalls in the U.S. automobile industry. *Organization Science*: 17(1) 101-117.
- RICO, M. y LORENTE, A. M. (2004) La documentación en la comunicación interna. En LOSADA, J. C. (coord.) *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. (pp. 303-315) Barcelona: Ariel, 303-316.
- RINDOVA, V. P. (1997) Part VII: Managing reputation: Pursuing everyday excellence: The image cascade and the formation of corporate reputation. *Corporate Marketing Review* 1(2) 188-194.
- RINDOVA, V. P., WILLIAMSON, I. O., PETKOVA, A. P. y SEVER, J. M. (2005) Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48 (6) 1033-1049. Disponible en: <http://goo.gl/In7nMq>
- RITTER, M. (2009) La complejidad de las organizaciones en el mundo globalizado y el nuevo rol del DirCom. En COSTA, J. (Ed.) *DirCom. Estratega de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación* (pp. 65-75). Valencia: Universitat de València.
- ROBERTS, P. W. Y DOWLING, G. R. (2002) Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23 (12) 1077-1093. Disponible en: <http://goo.gl/ecFvk9>
- ROBLES, B. (2011) La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49. Disponible en: <http://goo.gl/GKc5B6>
- RODRÍGUEZ, D. (2011) El misterio de los influyentes. *Cuadernos de comunicación Evoca*, 5, 35-39. Disponible en: <http://goo.gl/KDVORh>
- RODRÍGUEZ, I. (2000) *Marketing.com*. Madrid: Esic Editorial.
- ROJAS, C. L. (2010) Las organizaciones y su relación con los individuos, derivado de la responsabilidad social de la empresa con su entorno. *Revista Central De Sociología* (5) 91-100. Disponible en: <http://goo.gl/4yjjsl>
- ROJAS, O. (2002) La comunicación en momentos de crisis. *Razón y palabra* (30) Disponible en: <http://goo.gl/C88FoF>
- ROMERO-MERINO, E., AZOFRA-PALENZUELA, V., y ANDRÉS-ALONSO, P. (2008) El Gobierno de las fundaciones en España: patronatos sin patronos. *Universia Business Review*, (18), 86-103. Disponible en: <https://goo.gl/u8YLUK>
- ROS, V. (2008) *E-branding. Posiciona tu marca en la Red*. Oleiros: Netbiblo.
- ROS, V. y DE SALAS, M. I. (2009): Comunicación corporativa on-line en el sector medioambiental: sensibilización y participación en internet. *Revista Digital de Marketing Aplicado* (2) 3-35. Disponible en: <http://goo.gl/T70kHf>
- RUBIO, J. J., SOSVILLA, S. y MÉNDEZ, M. T. (2014) *El sector fundacional en España: atributos fundamentales (2008-2012). Segundo informe*. Madrid:

- Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF). Disponible en: <http://goo.gl/niu3UP>
- RUIZ, B., GUTIÉRREZ, S. y ESTEBAN, A. (2012) Desarrollo de un concepto de reputación corporativa adaptado a las necesidades de la gestión empresarial. *Strategy & Management Business Review*, 3(1) 9-31. Disponible en: <https://goo.gl/jVfqXr>
- RUIZ, J. I. (2001) El sector no lucrativo en España. *Ciriec-España* (37) 51-78. Disponible en: <http://goo.gl/mL005>
- RUIZ, J. I. (2006) *El sector no lucrativo en España: una visión reciente*. Bilbao: Fundación BBVA.

S

- SAKS, A. M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7) 600-619.
- SALADO, J. J. (2013, Octubre, 1) Las fundaciones en Extremadura promueven la creación de más de 3.000 empleos. Disponible en: <http://goo.gl/NkKREI>
- SALAMON, L. M. y ANHEIER, H. K. (1992) In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2) 125-151.
- SAN MILLÁN, E., BLANCO, F. y DEL ARCO, J. C. (2008) Comunicación corporativa 2.0 en la Universidad Rey Juan Carlos. En DE CASTRO E. J. y DÍAZ, F. J. *Universidad, Sociedad y Mercados Globales* (394-408).
- SÁNCHEZ, E. (2012): El social media en la estrategia de comunicación. *adComunica* (3) 221-222. Disponible en: <http://goo.gl/CWhFHN>
- SANCHEZ, J. y PINTADO, T. (2010) Análisis perceptual de las técnicas emergentes en comunicación. *Adresearch*, 1 (72-93) Disponible en: <http://goo.gl/lid7eG>
- SANCHO, D. (1999) *Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad*. Madrid: Tecnos.
- SANZ, L. A. (1994) *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: ESIC.
- SANZ, L. A. (1994): *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa*. Madrid; ESIC
- SCAPOLO, F. y MILES, I. (2006) Eliciting experts' knowledge: a comparison of two methods. *Technological Forecasting and Social Change*, 73, 679-704. Disponible en: <http://goo.gl/eIpZfC>
- SCHEIN, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership, a Dynamic Overview*. San Francisco: Jossey Bass Publisher.
- SCHWARTZ, M. S. Y CARROLL, A. B. (2003) Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4) 503-530. Disponible en: <http://goo.gl/kZGMZr>

- SEGARRA, J. A., GARCÍA, D. y MARTÍNEZ-MARÍ, C. (2006): Reputación Corporativa: ¿moda o modelo de gestión? *IESE. Revista de Antiguos Alumnos*. (101) 20-24. Disponible en: <http://goo.gl/83Pzek>
- SELAME, E y SELAME, J. (1988) *The company image: building your identity and influence in the marketplace*. New York: John Wiley & Sons.
- SHI, S. (2013) The use of Web 2.0 style technologies among Chinese civil society organizations. *Telematics Inform.* 30(4), 346–358.
- SHUAI, J.-J. y WU, W.-W. (2011) Evaluating the influence of E-marketing on hotel performance by DEA and grey entropy. *Expert Systems with Applications*. 38 (7) 8763–8769. Disponible en: <http://goo.gl/m726lR>
- SILOS, J. y GALIANO, J. P. (2011) *Informe Forética 2011. Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*. Madrid: Forética.
- SIMÓ, P. y SALLÁN, J. M. (2008): Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación. *Estudios de Economía Aplicada*, 26 (2) 65-78. Disponible en: <http://goo.gl/fdmhAx>
- SIMOES, C., DIBB, S. y FISK, R. P. (2005) Managing corporate identity: an internal perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 153-168.
- SMAZIENE, I. y JUCEVICIUS, R. (2009): Corporate reputation: Multidisciplinary Richness and Search for relevant Definition. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economic*, 2, 91-100.
- SMIDTS, A., PRUYN, A. y VAN RIEL, C. (2001) The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49 (5) 1051-1062. Disponible en: <http://goo.gl/G3H11C>
- SOLÁ, J. C., FUENTE, S., HENNESSEY, G., ALJURE, C. A., ARRIBAS, A., PACHEO R. y MANUCCI, M. (2006) *Comunicación organizacional. Cultura y gestión para el cambio*. Quito: Ciespal.
- SORIA, M. M. (2011) La interacción de los públicos en las ONG 2.0: El estado actual de la comunicación social. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1 (2) 175-195. Disponible en: <http://goo.gl/flVVGX>
- SORIA, M. M. (2011a) La comunicación en las ONGs españolas la influencia de Internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos. (Tesis doctoral inédita) Universidad de Málaga. Disponible en: <http://goo.gl/sMv3xd>
- SPARROW, P. y COOPER, C. L. (2003) *The Employment Relationship*. Oxford: Butterworth Heinemann,.
- STEENKAMP, M. y HYDE-CLARKE, N. (2014) The use of Facebook for political commentary in South Africa. *Telematics Inform.* 31(1), 91– 97.
- SUÁREZ, E. (2013) La Responsabilidad Social Corporativa: Un nuevo paradigma para las empresas. *Encuentros multidisciplinares*, 15 (45) 22-31. Disponible en: <http://goo.gl/XST6ro>
- T**
- TANURI, I. (2009, Septiembre 17) A Literature Review: Role of Social Media in Contemporary Marketing. Disponible en: <http://goo.gl/sEmN4i>

- TAYLOR, S. J. y BOGDAN, R. (1986) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.
- TAYLOR, S. J. y BOGDAN, R. (2008): La entrevista en profundidad. *Métodos cuantitativos aplicados* (2,) 194-216. Disponible en: <http://goo.gl/PqaUbf>
- TEMPORAL, P. y LEE, K.C. (2004): *Branding de alta tecnología: creando poder de marca en la nueva dinámica del mercado*. México D. F.: McGraw Hill Interamericana.
- TIRONI, E. y CARVALLO, A. (2011) *Comunicación estratégica*. Santiago de Chile: Taurus.
- TKALAC VERČIČ, A., VERČIČ, D. Y SRIRAMESH, K. (2012) Internal communication. Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, (38) 223-230. Disponible en: <http://goo.gl/JB1O6W>
- TUR, V. y MONSERRAT, J. M. (2014) El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y palabra* (88). Disponible en: <http://goo.gl/TbLbm3>

V

- VAN RIEL, C. (1997) *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- VAN RIEL, C. (1997): Research in corporate communication: An overview of an emerging field. *Management Communication Quarterly*, 11(2), 288-309.
- VAN RIEL, C. (2003) Nuevas formas de la comunicación organizacional. *Razón y Palabra* (34) Disponible en: <http://goo.gl/qNfSal>
- VASQUEZ, S. (2005) Gestión del conocimiento. En: VILLAFANE, J. (coord.) *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide
- VÉLIZ, F. (2006) Comunicación Organizacional: Cambio de Mirada en las organizaciones. Comunicación en 360 grados. *Chasqui* 93. (11) 62-65. Disponible en: <http://goo.gl/LA10XC>
- VENDRELL, I. (2007) La comunicación de las fundaciones y de sus proyectos. En POUS, M. P., LEONSEGUI, R.A., RUÍZ, J. A., PEÑASOLA, I., CAJIGAL, A., DEL RÍO, E. VENDRELL, I. *Las fundaciones. Aspectos jurídicos y fiscales. planificación de actividades. 2ª edición 2010*. Madrid: Colex
- VERNIS, A., IGLESIAS, M., SANZ, B., SOLERNOU, M., URGELL, J. y VIDAL, P. (1998): *La Gestión de las Organizaciones No Lucrativas*. Bilbao: Deusto.
- VERÓN, J. J. y SABÉS, F. (2011) *Los retos del profesional de la comunicación estratégica y organizacional en el actual contexto digital*. Zaragoza: Asociación de Periodistas de Aragón.
- VICENS, J. (1985) Técnicas de predicción subjetiva. Métodos alternativos de predicción, 67-80
- VICENS, J. y MEDINA, E. (2005) Análisis de datos cualitativos. Disponible en: <http://goo.gl/svykT2>

- VIDAL, P. y CRÉIXAMS, C. (2006, Abril) Existir para comunicar. Observatorio del Tercer Sector. Disponible en: <http://goo.gl/RZQUJg>
- VIDAL, V. (2004) La comunicación en las organizaciones no lucrativas. En BEL MALLÉN, J. I. (coord.): *Comunicar para crear valor*, (pp. 307-322) Barañain: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- VILLAFANE, J. (1993) *Imagen Positiva*. Madrid: Pirámide.
- VILLAFANE, J. (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- VILLAFANE, J. (2000) *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España*. Madrid: Pirámide.
- VILLAFANE, J. (2002) *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- VILLAFANE, J. (2004) *La buena reputación*. Madrid: Pirámide.
- VILLAFANE, J. (2012): La comunicación intangible: reinventar la comunicación empresarial. *Dircom*, (93), 8-16. Disponible en: <http://goo.gl/eaHUfW>
- VILLAGRA, N. (2004) La presencia de los valores corporativos en internet: un análisis aplicado al caso español. (Tesis Doctoral inédita). Universidad Complutense de Madrid. <http://goo.gl/7ptUZr>
- VIVES, F. L. (2012) Anuario del Tercer Sector de acción social en España 2012. *Revista Española del Tercer Sector* (22) Disponible en: <http://goo.gl/F2B9yW>

W

- WALKER, D. (2010) A Systematic review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*: 12 (4) 357-387.
- WALTER THOMPSON, J. (2003): *Diccionario J. Walter Thompson*. Madrid: Ciencias sociales.
- WARTICK, S. L. (2002) Measuring Corporate Reputation. *Business and Society*, 41 (4) 371-392.
- WEIGELT, K. y CAMERER, C. (1988) Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9 (5) 443-454
- WELCH, M. y JACKSON, P. R. (2007) Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2) 177-198.
- WESTPHALEN, M. H. y PIÑUEL, J. L. (1993) *La dirección de comunicación*, Madrid: Prado,
- WHETTEN, D. A. (1997) Part II: Where do reputations come from?: Theory development and the study of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 1 (1) 26-34.
- WHETTEN, D. A. y MACKEY, A. (2002) A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*: 41(4), 393-414.

- WORCESTER, R. (2009): Reflections on corporate reputations. *Management Decision*, 47 (4) 573-589.
- WU, A. (2005) The integration between balanced scorecard and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 6 (2) 267-284.
- JIMÉNEZ, A. (2003) Employer Branding, haciendo marca para los empleados. En VILLAFANE, J. (coord.) *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe anual 2003*. (pp. 214-217) Madrid: Pirámide.

X

- XERRI, M. J. Y BRUNETTO, Y. (2011): The impact of the perceived usefulness of workplace social networks upon the innovative behaviour of SME employees: A social capital perspective. *International Journal of Innovation Management*, 15(05), 959-987.

Y

- YACUZZI, E. (2005) El Estudio de Caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. Caba: CEMA Working Papers: Disponible en: <http://goo.gl/b7pKfr>
- YEOMANS, L. (2006), "Internal communication", in Tench, R. and Yeomans, L. (Eds), *Exploring Public Relations*, Pearson Education, Harlow, pp. 332-52

Z

- ZERFASS, A., VERČIČ, D., VERHOEVEN, P., MORENO, A. y TENCH, R. (2012) *European Communication Monitor 2012: Challenges and competencies for strategic communication: Results of an empirical survey in 42 countries*. Bruselas: EACD-European Association of Communication Directors. Disponible en: <http://goo.gl/U7Y7Ww>

WEBGRAFÍA

- ASOCIACIÓN EXTREMEÑA DE FUNDACIONES. Disponible en: <http://www.fundacionesextremadura.es/>
- ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN. 16ª Encuesta AIMC a usuarios de Internet. Disponible en: <http://www.aimc.es>
- LA VANGUARDIA. Noticia: Gobierno de Extremadura y Asociación Española de Fundaciones firman un convenio para fortalecer el sector fundacional
<http://www.lavanguardia.com/local/extremadura/20130506/54373844628/gobierno-de-extremadura-y-asociacion-espanola-de-fundaciones-firman-un-convenio-para-fortalecer-el.html>
- UNIÓN INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (UIT). Disponible en: www.itu.int/en/ITU-D/statistics/

ANEXO 1. CUESTIONARIO ONLINE APLICADO A LAS FUNDACIONES DE EXTREMADURA

Cuestionario para el estudio de la gestión de la comunicación en las fundaciones de Extremadura

Estimado/a amigo/a:

Desde la Universidad de Extremadura, y en el marco de la tesis doctoral "La gestión de la comunicación en las fundaciones de Extremadura", se está desarrollando una investigación cuyo objetivo es hacer un estudio en profundidad del modelo ideal de comunicación en el sector, así como analizar la realidad de las mismas en el ámbito de la región extremeña.

Desde la Asociación Extremeña de Fundaciones consideramos que esta investigación va a contribuir a la mejora de la gestión de la comunicación en nuestro sector. Es por ello que le solicitamos, junto a la doctoranda, colaboración en este proyecto, que va a consistir en responder a un cuestionario on-line de 41 preguntas que le llevará 15 minutos aproximadamente.

Se ruega que, a ser posible, el cuestionario sea completado por la persona responsable de comunicación de la fundación si la hubiere, y si no por otra persona antes del 31 de julio.

Los datos solo serán usados para los fines citados y estarán a su disposición cuando esté terminado el trabajo.

Agradeciendo de antemano la atención prestada, quedamos a su disposición para cualquier duda o consulta que le pueda surgir. Reciba un cordial saludo.

Asociación de Fundaciones de Extremadura.
Violeta Rodríguez Ramos. Doctoranda Universidad de Extremadura.
M^a Victoria Carrillo Durán. Directora de la tesis doctoral. Profesora Titular de la Universidad de Extremadura.



BLOQUE 0: DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA FUNDACIÓN

1. Nombre de la fundación:

2. Ámbito geográfico de actuación:

(Puede marcar más de una opción).

- Local
- Provincial
- Regional
- Nacional
- Internacional

3. Sector de actuación:

(Puede marcar más de una opción).

- Social
- Cultural
- Educativo
- Otro:

4. Número medio de trabajadores/as que tuvo la fundación en 2014:

- 0-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20

Más de 20

5. Años de antigüedad de la fundación:

- 0-5
 6-10
 11-15
 16-20
 Más de 20

6. La persona que contesta el cuestionario es:

- Mujer
 Hombre

7. Puesto de trabajo que ocupa la persona que responde:

(Si marca la opción "OTRO", por favor especifique el puesto que ocupa):

- Director/a fundación
 Director/a de comunicación
 Técnico que realiza labores de comunicación
 Otro:

8. Nivel de estudios de la persona que responde:

(Si marca la opción "OTRO", por favor escriba su respuesta).

- Educación secundaria
 Estudios universitarios
 Otro:

BLOQUE 1: LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS FUNDACIONES

9. ¿Su fundación realiza funciones de comunicación?

- Sí
 No

10. Si ha contestado que su fundación NO realiza funciones de comunicación ¿cuál es el motivo?

(Puede marcar más de una opción, y si marca la opción "OTRO", por favor escriba su respuesta).

- Por falta de recursos económicos
- No es importante para el funcionamiento de la fundación
- Otro:

11. Si ha contestado que SÍ realiza funciones de comunicación ¿en quién recae la responsabilidad?

(Si marca la opción "OTRO", por favor escriba su respuesta).

- En el departamento específico encargado de comunicación
- En otro departamento u otros departamentos (especifique cuál en el apartado "otro")
- Se subcontrata a una empresa externa
- Otro:

12. Si cuenta con un departamento específico para realizar las funciones de comunicación ¿Cómo se denomina ese departamento?

(Si marca la opción "OTRO", por favor escriba la denominación).

- Departamento de comunicación
- Gabinete de comunicación
- Gabinete de prensa
- Otro:

13. ¿Dónde se ubica este departamento dentro del organigrama de la fundación?

(Marque solo una opción)

- Por debajo de la Dirección General, a la misma altura que el resto de departamentos.
- Anexo a la dirección general y prestando servicio a todos los departamentos.
- Otro:

14. ¿Cuántas personas están a cargo de la función de comunicación en su fundación?

(Marque solo una opción).

- 1 persona con dedicación exclusiva (solo realiza labores de comunicación).
- 1 persona sin dedicación exclusiva (comparte la comunicación con otras tareas).
- Más de 1 persona con dedicación exclusiva a funciones de comunicación
- Más de 1 persona pero sin dedicación exclusiva a la comunicación
- Otro:

15. ¿Están claramente definidas y acotadas las responsabilidades para cada persona que realiza las funciones de comunicación?

- Sí
- No

16. ¿Qué cargo tiene la persona responsable de la función de comunicación de su fundación?

17. ¿Cuál es el perfil académico de la persona que dirige la función de comunicación en la fundación? (Puede marcar más de una opción):

- Licenciado/a o graduado/a en periodismo, comunicación audiovisual o publicidad.
- Otros estudios universitarios de licenciatura / grado y posgrado (master o títulos de posgrado, etc.)
- Otro:

17b. Si posee otros estudios universitarios de licenciatura, grado o posgrado, indique cuáles:

18. ¿Qué conocimientos posee la persona que dirige la función de comunicación? :

(Puede marcar más de una opción).

	Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo
Conocimientos informáticos y en Tecnologías de la Información y la Comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimientos en la web 2.0 participativa y redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimientos empresariales y de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inglés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portugués	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Indique en qué medida está de acuerdo con las características personales que debe poseer la persona que dirige la función de comunicación en la fundación:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-----------------------------	------------	-----------------------

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Carácter abierto y curioso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creativo/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolutivo/a y participativo/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad crítica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diplomático/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estratega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. ¿Elabora su fundación un Plan Estratégico de Comunicación?

- Sí
- No

21. El Plan Estratégico de Comunicación se elabora:

(Puede marcar más de una opción).

- De forma plurianual
- De forma anual
- De forma operativa cuando se necesita

22. ¿Cuáles de los siguientes elementos incluye su fundación en el Plan Estratégico de Comunicación:

(Puede marcar todas las opciones que considere oportunas).

- Diagnóstico inicial
- Objetivos
- Mapa de públicos que determine los diferentes públicos con los que se relaciona y comunica la fundación
- Acciones de comunicación a desarrollar
- Calendario
- Presupuesto

Forma de medir y evaluar resultados

23. ¿Tiene la fundación un presupuesto asignado al plan de comunicación?

- Sí
 No

24. Si es que sí, ¿cómo se asigna?:

- El presupuesto es fijo cada año
 Tiene una parte fija y otra variable
 Se asigna la cantidad necesaria según las acciones a desarrollar de forma táctica

25. ¿Cuáles de las siguientes funciones se gestionan desde el departamento responsable de la comunicación de su fundación? (Puede marcar más de una opción):

En el apartado "OTRO" indíquenos otras funciones que realice.

- Elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación
 Gestión de la comunicación interna
 Gestión de la comunicación externa
 Gestión de imagen y reputación y su comunicación
 Gestión de marca y su comunicación
 Gestión de la comunicación de la RSC
 Otro:

BLOQUE 2: GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

26. ¿En qué medida considera más o menos importantes para su fundación la realización de las siguientes estrategias de comunicación?:

	Nada importante	Poco importante	Ni más ni menos importante	Importante	Muy importante
Comunicación interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación externa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de la imagen / reputación y su comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada importante	Poco importante	Ni más ni menos importante	Importante	Muy importante
Gestión de la RSC y su comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de la marca y su comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. ¿Elabora su fundación un mapa de públicos que segmente sus públicos de interés según su nivel de importancia y que ayude a determinar acciones, canales y soportes de comunicación concretos para cada uno?

- Sí
- No

28. ¿En qué medida considera más o menos necesaria la gestión de la comunicación dirigida a los siguientes públicos de la fundación?:

	Nada prioritario	Poco prioritario	Prioritario	Muy prioritario
Miembros de patronato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empleados/as	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entidades colaboradoras con las que desarrolla proyectos comunes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración Pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medios de comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ciudadanía en general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financiadores y/o patrocinadores que ayudan económicamente al desarrollo de actuaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada prioritario	Poco prioritario	Prioritario	Muy prioritario
Entidades bancarias a través de las cuales se gestionan los recursos económicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protectorado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. ¿Qué herramientas de comunicación utiliza su fundación para relacionarse con sus públicos prioritarios?:

- Nota de prensa (noticia generada por la fundación y remitida a medios de comunicación)
- Rueda de prensa
- Comunicado de prensa (para difundir la posición de la entidad sobre determinado asunto)
- Dossier de prensa, conjunto de documentos e informaciones relativas a la propia entidad
- Revista de prensa o clipping de apariciones o menciones en medios de comunicación
- Entrevistas en medios de comunicación
- Redes sociales (Facebook, twitter, youtube, etc.)
- Sala de prensa virtual
- Web
- Blog corporativo
- Newsletter o boletín electrónico externo
- Visitas a departamentos
- Reuniones de trabajo
- Wikis (espacio en Internet que permite trabajar documentos de forma colaborativa)
- Manual de acogida digital
- Manual de procedimientos digital
- Buzón de sugerencias
- Portal interno personalizado que contiene herramientas de comunicación interna
- Videoconferencias
- Cartas al personal
- Circulares

- Convenciones y eventos especiales internos con fines formativos o de motivación
- Tablón de anuncios
- Herramienta de gestión y coordinación de agendas
- Herramienta de envío masivo de e-mails (por ejemplo mailchimp y similares)
- Seminarios informativos/formativos para empleados/as

30. ¿Elabora su fundación un plan de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)?

- Sí
- No

31. ¿Qué departamento elabora el plan de gestión de la RSC?

Si lo realiza OTRO DEPARTAMENTO indique cuál en la respuesta "OTRO".

- El departamento responsable de la comunicación
- No lo realiza ningún departamento en concreto pero está recogido en el plan anual
- Otro:

32. ¿Elabora su fundación una memoria anual de gestión de la RSC?

- Sí
- No

33. Si ha contestado que SÍ, ¿quién elabora la memoria de gestión de la RSC?

(Si la realiza otro departamento especifique cuál dentro de la respuesta "OTRO").

- El departamento responsable de la comunicación
- No lo elabora ningún departamento en concreto pero está recogido en la memoria anual de actividades
- Otro:

34. ¿Elabora su fundación un plan de imagen y reputación corporativa?

- Sí
- No

35. Si ha contestado que SÍ, ¿quién elabora el plan de imagen y reputación corporativa?

(Si lo realiza otro departamento, especifique cuál dentro de la respuesta "OTRO").

- El departamento responsable de la comunicación
- Otro:

36. ¿Elabora su fundación una evaluación de la imagen y la reputación corporativa?

- Sí
 No

37. Si ha contestado que SÍ, ¿quién elabora la evaluación de la imagen y la reputación corporativa?

(Si lo realiza otro departamento, especifique cuál dentro de la respuesta "OTRO").

- El departamento responsable de la comunicación
 Otro:

38. ¿Elabora su fundación un plan de gestión de marca?

- Sí
 No

39. Si ha contestado que sí, ¿quién elabora el plan de gestión de marca?

(Si lo realiza otro departamento, especifique cuál dentro de la respuesta "OTRO").

- El departamento responsable de la comunicación
 Otro:

40. ¿Realiza su fundación una evaluación de la repercusión de la comunicación realizada en la marca?

- Sí
 No

41. Si ha contestado que sí, ¿quién elabora la evaluación de la repercusión de la comunicación realizada en la marca?

(Si lo realiza otro departamento, especifique cuál dentro de la respuesta "OTRO").

- El departamento responsable de comunicación
 Otro:

DATOS DE CONTACTO DE LA FUNDACIÓN

Con esta información contribuiremos a la actualización de datos para un directorio de fundaciones de Extremadura. La respuesta es opcional.

Dirección postal

Teléfono de contacto

Correo electrónico

Página web

Facebook

Twitter

Enviar

100%: has terminado.

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

ANEXO 3. FICHA DE ANÁLISIS DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuáles considera que son las funciones del departamento de comunicación en las fundaciones?	<p>Gestión de comunicación interna: 100%</p> <p>Gestión de comunicación externa: 100%</p> <p>Planificación y gestión estratégica 100%</p> <p>Gestión de ciertos activos intangibles* 100%</p> <p>*Especifican que el departamento de comunicación es el que debe definir esas funciones de comunicación estratégica que mejoren luego la imagen que se proyecta. También aportan que deben ser asumidas por toda la estructura de la fundación y cada uno desde su posición</p>
2. ¿Considera que es prioritario e indispensable la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación en una fundación?	Sí: 100%
3. ¿Estima que el plan de comunicación debe tener una forma estandarizada?	Sí, debe tener unos elementos básicos pero debe ser flexible en otros para cada organización: 75%
4. ¿Cuáles son en general los públicos prioritarios de una fundación?	<p>Entidades colaboradoras (entidades que patrocinen y ayuden a financiar proyectos) 100%</p> <p>Trabajadores/as 100%</p> <p>Medios de comunicación 100%</p> <p>Patronato 100%</p> <p>Sociedad en general 100%</p>
5. ¿Qué estrategia de comunicación considera más importante la interna o la externa?	Ambas por igual: 100%
6. ¿Qué beneficios aporta a la fundación las	Se mencionan por separado:

<p>acciones de comunicación interna?</p>	<p>Valorar el trabajo de los demás. Mejorar la imagen y la marca. Hacer equipo, unificar. Conocer la filosofía.</p>
<p>7. ¿Cuáles son las herramientas y canales que mejor se adaptan para la gestión de la comunicación interna?</p>	<p>Visitas a departamentos: Sí 100% Videoconferencias: Sí 100% Wikis: Si % Reuniones: Sí 100% Convenciones y eventos especiales: Sí 100% Tablón de anuncios: Sí pero virtual o digital 100% Manual de procedimientos: Sí pero virtual o digital 100% Manual de acogida Sí pero digital, Sí, sí digital, sí Guías: 100% (25% indica digital) Boletines, revistas y periódicos: Sí 75% Circulares: Sí 75% Cartas al personal Sí, no, sí cada vez más digital Buzón de sugerencias Sí, dependiendo del tamaño de la fundación; sí digital. Sugieren herramienta digital para coordinar agendas.</p>
<p>8. ¿Qué beneficios aporta a la fundación las acciones de comunicación externa?</p>	<p>Visibilidad. Llegar a la ciudadanía. Ayuda a la captación de fondos. Mejorar imagen, reputación y marca.</p>
<p>9. ¿Cuáles son las herramientas y canales que mejor se adaptan para la gestión de la comunicación externa?.</p>	<p>Boletín o newsletter: Sí 75% Página web: Sí100% Blog corporativo: Sí 75% Sala de prensa virtual: Sí 100% Nota de prensa: Sí 100% Comunicados de prensa: 100% Dossier de prensa: Sí 100%</p>

	<p>Revista de prensa o clipping: Sí 100%</p> <p>El resumen diario: Sí 100%</p> <p>Rueda de prensa: Sí 100%</p> <p>Entrevistas: Sí 100%</p> <p>Redes sociales: Sí 100% (pero seleccionando en las que tener presencia)</p> <p>Sugieren:</p> <p>Congresos, eventos especiales, visitas con fin divulgativo.</p> <p>Herramienta envío masivo de e-mails.</p> <p>Herramienta de gestión de agendas, para la agenda informativa.</p>
10. ¿Considera que las fundaciones deberían aprovechar el potencial de Internet, la web 2.0 y las redes sociales como herramientas de comunicación que conectan directamente con sus públicos?	Sí: 100%
11. Activos intangibles ¿cuáles de ellos se deberían gestionar desde el departamento de comunicación?	<p>RSC, Imagen y reputación corporativa, RSC y marca: 100%</p> <p>Matizan que el departamento de comunicación debe ser el gran impulsor de esa conciencia corporativa pero el ejercicio es responsabilidad de toda la fundación y en coordinación, evidentemente, con otros departamentos de la fundación.</p>
12. ¿Qué ubicación es la más apropiada para la comunicación dentro del organigrama general y cómo se debe relacionar con el resto de departamentos?	Debería ser un departamento anexo, dependiente o vinculado directamente a la alta dirección y con directa y estrecha relación con todos los demás departamentos: 100%
13. ¿Debe existir una definición y distribución clara de responsabilidades para cada miembro del departamento de	Sí: 100%

comunicación?	
14. ¿Cuál cree que es el perfil profesional idóneo (formación académica, formación continua, habilidades, actitudes y aptitudes, funciones) de la persona que dirige el departamento de comunicación en las fundaciones?	<p>Experiencia y conocimiento del sector: 100%</p> <p>Formación académica en rama de comunicación: 100%</p> <p>Nivel alto de inglés (en Extremadura el portugués): 100%</p> <p>Habilidades sociales 100%</p> <p>Conocimientos en TIC y el entorno 2.0: 100%</p> <p>*Llama la atención que entienden más importante la experiencia en el sector que la titulación académica en sí.</p>
15. ¿Estima que la fundación debe incluir una partida presupuestaria para comunicación en el plan de actuación anual general?	Sí:100%
16. ¿Considera que el seguimiento y evaluación de las acciones de comunicación realizadas por la fundación es fundamental para mejorar la marcha de la fundación?.	Sí: 100%

Fuente: Elaboración propia.