



Jornades de Foment de la
Investigació

**COMUNICACIÓN
E IMAGEN
EN LAS ONG**

Autor

Pau Salvador i Peris

El presente artículo tiene la intención de profundizar en el estudio sobre una de las herramientas principales del marketing con causa, que es la comunicación, y que además de englobar numerosas actividades, tiene un peso específico muy importante en la estrategia corporativa de toda organización. El estudio de los elementos de comunicación interna y externa de las ONG puede darnos luz sobre hasta que punto las organizaciones sin ánimo de lucro se rigen en este ámbito por los criterios de eficacia empresarial y transparencia que demanda la sociedad, u obedecen a otra lógica alejada de las demandas del público. Por este motivo, nos interesa describir y observar la relación que se produce entre la estrategia de comunicación aplicada a una determinada entidad y la imagen que proyecta sobre el conjunto social. Interesa observar y describir la relación que hay entre la parte –la comunicación– y el todo –la imagen global de la empresa–.

A. PRESENTACIÓN

El desarrollo y crecimiento de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) es uno de los fenómenos más significativos de los últimos años en el panorama de la cooperación internacional. Las más relevantes instituciones estatales e internacionales –Banco Mundial, Unión Europea, Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y Países Iberoamericanos (SECIPI), Comunidades Autónomas, etc.– han ido tejiendo estructuras de colaboración con las ONG, ya sea cofinanciando sus proyectos o a través de la ayuda de las mismas ONG en proyectos desarrollados por los propios organismos internacionales.

Se confía en las ONG por su rapidez en movilizar recursos y llegar a los sectores más necesitados de la población. Otro factor a destacar es el alto índice de motivación del personal que trabaja en estas organizaciones.

“Una de las grandes fuerzas con que cuentan estas organizaciones radica en que sus miembros (no todos, pero sí muchos) no trabajan para ganarse la vida, sino por una causa” (Drucker, 1992:151)

El objetivo fundamental de una ONG del Norte es la llamada educación del desarrollo buscando un cambio de actitud tanto en los países del Sur como entre los países del Norte. Las campañas de cambio social llevadas a cabo por las ONG (el agente del cambio) son un esfuerzo organizado que intenta persuadir a otros (los adoptantes objetivo) de que acepten, modifiquen o abandonen ciertas ideas, actitudes, prácticas y conductas (Kotler y Roberto, 1989).

Diferentes pensadores coinciden en señalar que tras la era teológica hemos abandonado la de la política para entrar en la de la gestión. La participación creciente de las ONG y del mundo empresarial en las tareas de cooperación parece confirmar esta tendencia. El llamado Tercer Sector se ha visto enriquecido, tanto a nivel organizativo nacional e internacional, incrementando su número y los recursos canalizados desde fuentes privadas y públicas.

En España, la inflexión de las ONG se produce entre 1994 y 1995 con las sucesivas crisis de Ruanda, Somalia, Bosnia, Grandes Lagos, y con la campaña del movimiento por el 0,7%. El progreso de los medios de comunicación hace más visible las escenas de dolor, por tanto se produce un aumento en la demanda de solidaridad, de intervención inmediata sobre la población afectada.

“Durante el verano de 1994, las ONG españolas se situaron a la cabeza de Europa en la recaudación de fondos para Ruanda, desbordando sus propias previsiones. A finales del mes de agosto se habían recaudado 2.840 millones de pesetas, superando con esta cifra a países como Alemania,

Bélgica, Francia e Italia, que se distinguen como los mayores donantes ante casos de emergencia humanitaria (de Felipe y Rodríguez, 1995: 80).

Según datos de la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España, que reúne a las principales ONG sociales, alrededor de 350.000 personas colaboraron desinteresadamente durante 1997 en alguna de sus organizaciones asociadas. Más recientemente, la campaña iniciada para la condonación de la deuda externa, en la que han participado miles de personas, es otro ejemplo de la influencia y poder que están adquiriendo este tipo de organizaciones sociales.

La progresiva profesionalización de las ONG lleva al desarrollo y aplicación sobre las mismas de las técnicas profesionales del llamado marketing social o marketing con causa de impronta norteamericana. Para Philip Kotler (1991:12) “(...) los vendedores de productos de consumo son generalmente eficaces, mientras que los “vendedores” de causas sociales son generalmente ineficaces”. Esta constatación ha llevado que desde principios de los años 90 se haya producido una explosión bibliográfica¹ entorno a la gestión y el *management* en las Organizaciones no Gubernamentales.

El objetivo del marketing social, según Kotler, es originar el cambio social que mejore la vida. Este es el desafío último al cual han de responder las nuevas técnicas de gestión aplicadas a las entidades sin ánimo de lucro.

Forzando este tipo de reflexión, Wiebe² concluye que cuanto más se parece una campaña de cambio social a una campaña de un producto comercial más probable es que tenga éxito. ¿Por qué no vender la solidaridad como se vende un jabón?, se pregunta este autor.

Siguiendo esta tradición de pensamiento basada en un carácter eminentemente empírico y administrado, los diferentes instrumentos de comunicación puestos al servicio de los fines de la empresa tienen un rol fundamental a ejercer y desarrollar. La buena calidad en la transmisión y difusión de la comunicación puede ser un índice significativo de la calidad misma de la propia campaña y por extensión de la propia organización. Cuidar y priorizar al máximo los elementos de comunicación se convierte en un objetivo estratégico fundamental en este tipo de instituciones sociales.

Como señala Rafael López Lita (1990:215) toda la comunicación generada por la empresa tiene un objetivo primordial, la aceptación social de su imagen global y, para ello se marcan una serie de objetivos secundarios, todos ellos confluyentes en la consecución del objetivo primario. Es necesario que la organización proyecte a sus públicos una imagen nítida y positiva y que éstos a su vez la perciban de igual modo.

Buena parte de los procesos de comunicación de las ONG se desarrollan como medio de sensibilización de la opinión pública para la educación al desarrollo (marketing social) y para la obtención de recursos (campañas de desarrollo de fondos). Las organizaciones exitosas deberán conjugar su postura estratégica, su estructura organizativa, su misión y sus tácticas de marketing para alcanzar un alto nivel de congruencia tanto en sus actividades internas como externas.

Por otro lado, la opinión pública exige que las organizaciones no lucrativas se rijan por criterios de eficacia económica, punto donde convergen con los modelos de gestión empresarial, hecho que se acrecienta por la concurrencia que se produce entre las mismas entidades no lucrativas a la hora de captar recursos económicos y humanos. Es así como eficacia y transparencia devienen dos valores básicos para evaluar la gestión de cualquier entidad no lucrativa.

La comunicación entendida como elemento estratégico del quehacer de toda empresa tiene como función genérica que la misión sea conocida. De esta manera, en el caso de las ONG se pretende captar y fidelizar donantes, captar y fidelizar voluntarios, y llevar a cabo campañas de sensibilización,

educación y formación. La aplicación de las diferentes técnicas profesionales del marketing social se explica por la necesidad de darse a conocer y llegar a la mayor cantidad de público posible de la manera más efectiva posible.

B. LA IMAGEN EN LAS ONG

Entendemos la comunicación como un instrumento de gestión al servicio de la misión de toda organización. Con una buena estrategia de comunicación conseguiremos crear una imagen atractiva que haga que nuestros productos o ideas encuentren un espacio dentro de los diferentes modelos concurrentes. La imagen es una variable estratégica para las ONG, ya que permite crear y mantener una posición sólida frente a otras formas organizacionales. La gestión de la identidad corporativa en las ONG se convierte en un factor fundamental para captar donantes y voluntarios, y fidelizarlos como fruto del trabajo realizado. A la opinión pública le llegará unos mensajes u otros a partir del plan estratégico de comunicación elaborado por las distintas entidades, sin obviar el hecho que el progreso y la dirección de un movimiento social en maduración depende con frecuencia de la reacción que encuentra en los que están en el poder y que ejercen el control social.

Los gestores de la comunicación de las ONG tendrán el reto³ de cuidar y difundir aquellos elementos que se consideran importantes para el buen desarrollo de la actividad realizada y para situar la oferta en un marco social positivo. En palabras de Tomás Álavarez y Mercedes Caballero:

“En nuestro sistema de vida occidental, además de vehículo de integración social, la comunicación es un elemento imprescindible en todos los procesos y relaciones del aparato económico. Es inimaginable nuestra civilización sin los medios de masas. *Todos los agentes económicos y sociales están abocados a programar una estrategia adecuada de relaciones con aquéllos*⁴, para funcionar con la máxima eficacia posible en un mundo en el que los medios sirven de intermediarios en sus relaciones con la sociedad.” (1994:20).

Pero la comunicación también tiene una dimensión interna insoslayable. Pascale Weil⁵ resalta que comunicar el proyecto es “un acto que enuncia la vocación de la empresa, llama a la participación interna real, a la movilización externa y se apoya en valores clave en los que funda la ética de la empresa”. La comunicación forma parte de la gestión porque crea *unidad* en la empresa y es el nexo por el cual la empresa es *comunidad*.

A menudo, se critica la escasa profesionalidad y el excesivo voluntarismo con el que funcionan estas asociaciones, pero cabe decir que en los últimos años, la distancia entre la gestión y prestación de servicios por parte de las empresas privadas, y la gestión y prestación de servicios por parte de las organizaciones no gubernamentales, se ha aminorado significativamente⁶.

Des de un punto de vista metodológico entendemos que es necesario estudiar la organización como un todo. Considerarla de este modo equivale a explicitar su carácter orgánico.

“Evidentemente, los procesos específicos se analizan en detalle, pero lo que les da sentido es el anidamiento de estos procesos en el todo. Segregar un proceso como el liderazgo o la comunicación de la organización concreta sin considerar su vinculación orgánica con el resto de la organización es lo mismo que dejarlo sin sentido” (Perrow, 1991:191)

El estudio y observación de las herramientas que tienen estas instituciones para difundir sus mensajes a la largo de todo el espectro social será un indicador importante para evaluar al mismo tiempo la calidad interna de la propia organización y su capacidad y efectividad de incidencia social.

C. ESTRATEGIA EMPRESARIAL E IMAGEN CORPORATIVA

La imagen es uno de los principales activos con el que puede contar una organización, ya que ayuda a determinar el comportamiento de las mismas personas en relación con la institución, facilitando la fidelidad de sus voluntarios y donantes e impulsando un espíritu de unión entre sus colaboradores. Pero para que realmente sea efectiva debe reunir una serie de condiciones.

En primer lugar, la imagen corporativa debe ser una síntesis de la realidad de la organización y reflejar fielmente la cultura y los valores que allí se viven. Por este motivo, es necesario adaptar permanentemente el mensaje corporativo a los cambios estratégicos de la empresa. En segundo lugar, ha de ser singular y exclusiva, de forma que facilite la identificación de la organización. Y por último, ha de ser eficaz y coherente, opuesta a la dispersión y al equívoco.

La imagen de la organización es el resultado de la suma de percepciones producidas en las mentes de las personas que forman las diversas audiencias con las que interactúa la organización. Es un intangible fruto de un proceso continuo en el que el emisor sólo puede actuar a través de sus mensajes y sus canales de comunicación –publicidad, logo, marca, diseño– y a través del comportamiento de las personas vinculadas.

La imagen corporativa se produce al ser recibida. Una organización puede transmitir un mensaje sobre sí misma a sus empleados, a sus inversores, a sus clientes y a todo su público, dentro y fuera de la misma; pero lo importante es la recepción de dicho mensaje. La imagen corporativa no es más que la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido. Por lo general, cualquier organización entiende que sólo comunica algo cuando quiere hacerlo, pero el fracaso de muchas entidades en el control de sus comunicaciones da lugar a la generación de imágenes confusas de las mismas.

“El público recibe continuamente mensajes transmitidos de manera intencionada y no intencionada, lo cual resta credibilidad a aquellas formas de comunicación más susceptibles de control, como las campañas de publicidad y las relaciones públicas diseñadas para crear la imagen más idónea de la organización. En este sentido la imagen “idónea” es la que ayuda (en vez de oponerse) a la estrategia corporativa” (Ind, 1992:6).

Si concebimos la organización como un todo interrelacionado la imagen corporativa tiene que ser una variable estratégica a largo plazo que sea un fiel reflejo de la propia marcha de la empresa. De este modo, la estrategia de comunicación debe procurar reflejar las auténticas aspiraciones de la dirección con el objetivo de plantear de manera resumida el pensamiento de la propia entidad. La imagen básica junto con la misión constituirán el documento corporativo sobre el que deberá apoyarse la identidad de la empresa.

El control de las comunicaciones debe ser responsabilidad de la alta dirección en tanto que se está proyectando una información trascendental para conocer la realidad “pública” de una determinada entidad. Sería necesario que quién esté a cargo de la comunicación corporativa sea una persona que no sólo conozca las técnicas de comunicación, sino que también sea consciente del papel que ocupa la empresa en relación con la opinión pública y pueda prever cuestiones esenciales con que la organización deba enfrentarse cada día. La buena conexión entre el departamento de Comunicación y la dirección es de gran importancia para poder transmitir una imagen corporativa que sea fiel reflejo de los retos a los que se ha de enfrentar constantemente la organización.

En el caso de las ONG, no hay que olvidar que la imagen de la organización está muy influenciada por la imagen del sector. Las ONG están inmersas en un sector con unas peculiaridades que determinan la percepción social que se tiene de las mismas. Las diversas audiencias requieren

soportes publicitarios distintos a los que acompañarán diferentes temas que han de mantener la imagen núcleo.

Por medio de las campañas de información se dará a conocer la realidad de la organización con el fin de obtener más adhesiones a la causa social que se promueve y un mayor acceso a fondos y a voluntarios. Además, se está dando información por medio de un mensaje que ha de reflejar la identidad corporativa que se quiere transmitir, hecho que determinará en buena parte la impresión que tiene el público sobre la organización.

Según Justo Villafañe (1993), la imagen de una organización debe estar basada como mínimo en tres hechos. En primer lugar, debe basarse en la propia realidad de la organización. Las imágenes de laboratorio no dan buen resultado. El segundo hecho diferenciador, es que en la imagen generada han de prevalecer los puntos fuertes de las ONG. Ello implica una óptima gestión de la comunicación y de las relaciones externas con el fin de propiciar una adecuada y correcta imagen intencional. El tercer aspecto a destacar es que no se trata sólo de trabajar sobre la cultura, la identidad y la comunicación, sino que debe tenerse en cuenta el manejo de las áreas funcionales de la organización puesto que todas tienen una repercusión, directa o indirecta, sobre la imagen.

D. EL MARKETING EN LAS ONGS

DEFINICIÓN

Buena parte de los procesos de comunicación de las ONG están dedicados a la sensibilización de la opinión pública y a la obtención de recursos. Las ONG venden una idea de solidaridad, una idea del mundo, una idea del otro. Si queremos vender con eficacia y profesionalidad, hemos de hablar de marketing y por tanto definirlo, y más teniendo en cuenta la ambigüedad que rodea a este término. Para satisfacer al público hemos de saber vender creando una imagen propicia para el éxito de la organización.

Para Kotler la función del marketing implica buscar las necesidades y satisfacerlas. Esto ha de implicar necesariamente una generación de beneficios para las dos partes.

En el contexto de las ONG el marketing se puede definir como “el mecanismo social a través del cual individuos y grupos satisfacen sus necesidades y deseos por medio de la creación e intercambio de productos y otras entidades, que tienen valor para el prójimo” (Di Sciuillo, 1993).

La *necesidad* que traduce el sentimiento de falta preexistente en el marketing tradicional se convierte en el sector no lucrativo en un sentimiento ético, intelectual, espiritual. Es la necesidad de solidaridad, de asociación, de defensa del interés general, etc.

El *deseo* es el medio de satisfacer aquellas necesidades evidentes y las más ocultas.

El deseo tiende a una satisfacción que hace desaparecer la tensión individual o colectiva. Este equilibrio reparador coge la forma de un donativo, de una adhesión, de una acción de voluntariado, de un cambio de actitud, etc.

El marketing es así un diagnóstico y un análisis continuados de las necesidades cambiantes de los consumidores, clientes y otros públicos implicados, con la finalidad de definir estrategias para satisfacer estas necesidades.

“En el sector no lucrativo, el marketing es la ingeniería de la satisfacción entre los diferentes públicos que envuelven la ONG: donantes, miembros del patronato, usuarios, reguladores y todos los

públicos que pueden influenciar en el éxito de la organización, así como los medios de comunicación y la opinión pública en general” (Wolf, 1990)⁷.

Para Kotler el marketing implica el análisis, planificación, implementación y control de proyectos diseñados para crear, construir y mantener intercambios y relaciones recíprocamente beneficiosas para un público objetivo determinado, con el propósito de conseguir los objetivos organizacionales definidos.

LA ESPECIFICIDAD DEL MARKETING EN LAS ONG

De todas las funciones de la empresa, el marketing ha estado de las últimas disciplinas en incorporarse a las ONG. No se trata de una disciplina ligada únicamente al mundo de la empresa, más bien al contrario. Todas las organizaciones experimentan problemas de marketing y necesitan entender cómo aplicarlo a sus entidades. En América, durante los años 70 aparecieron diferentes publicaciones sobre la aplicación del marketing en el ámbito de las universidades, la captación de fondos y colaboradores, los servicios sanitarios, la religión, las artes, etc⁸. Abundantes artículos y libros se publicaron y fomentaron la implementación del marketing en el sector no lucrativo: “Marketing for nonprofit” de Kotler en 1975, Gadedeke en 1977 publicó una selección de artículos, Lovelock y Weinberg un libro con casos prácticos el mismo año, Nickels un libro sobre la importancia del marketing en los sectores lucrativo y no lucrativo, etc.

Progresivamente, las organizaciones que en un inicio se miraban con prevención el marketing lo han ido introduciendo, sobretodo a partir de la constatación de un estancamiento en el nombre de socios o incluso una disminución. Paso a paso, la palabra “marketing” se ha ido oyendo con fuerza dentro del escenario del sector no lucrativo.

Jean di Sciuolo⁹ indica que el marketing de las ONG agrupa cinco funciones principales y que estas son al mismo tiempo sus principales dificultades:

- 1.Necesidad de recursos financieros: la organización vende peticiones de donativos privados.
- 2.Hacerse conocer y compartir sus ideas: la organización se vende ella misma.
- 3.Movilizar sus asalariados, socios y voluntarios: la organización vende su proyecto de “empresa”.
- 4.Ejecutar todo tipo de prestaciones de servicios: la organización vende sus conocimientos y la calidad del servicio prestado.
- 5.Convencer a los diferentes públicos de cambiar el comportamiento: la organización vende persuasión social.

La función de marketing en las ONG adopta unas características específicas que la diferencian de la función tradicional. Así Lovelock y Weinberg apuntan 4 puntos diferenciales:

- **Múltiples públicos.** En este sector, existe a menudo una separación absoluta entre la fuente de atracción de recursos y la fuente de asignación de recursos. En una ONG los clientes que reciben los servicios/atenciones pueden no tener ninguna relación con los donantes que financian estos servicios.

La ONG deberá cuidar por la satisfacción de las necesidades de los dos grupos y por la evaluación de un buen resultado tanto en la captación de fondos como en la asignación de recursos recaudados.

Existen a parte otros públicos que también se han de evaluar: los voluntarios, la opinión pública, los medios de comunicación, el gobierno, empresas mecenas, etc.

- **La no existencia de un objetivo en términos de beneficio.** Estas instituciones no han de obtener beneficios para los accionistas sino que persiguen beneficios sociales. Estos beneficios son más difíciles de evaluar. La falta de un criterio de maximización del beneficio en la definición de la estrategia implica que el éxito de la ONG no pueda medirse únicamente en términos financieros.

- **Más servicios que productos.** Las ONG ofrecen básicamente servicios (atención a domicilio a personas mayores), adhesión a una causa (defensa de los derechos humanos), cambios de comportamiento social (ayuda a los más necesitados), etc., pero raramente su negocio principal radica en la comercialización de bienes.

- **Escrutinio público y presiones extramercado.** Las ONG están más sometidas al escrutinio público con motivo de su papel de proveedores de servicios públicos, que afectan a la comunidad en la cual se encuentran inmersas. Así mismo, a veces se espera de las ONG que provean un servicio o asistan a determinados segmentos del mercado que una organización orientada al beneficio encontraría ineconómica.

A estos cuatro puntos diferenciales, se le añade otros puntos adicionales:

- **La forma de obtener recursos financieros.** La búsqueda de recursos monetarios para cumplir la misión de las ONG es uno de los puntos clave de su funcionamiento. Muchas ONG prestan sus servicios sin una contraprestación monetaria o por un precio inferior a su coste, hecho que implica que no generen recursos necesarios y necesiten de un financiamiento adicional vía donaciones, subvenciones, trabajo voluntario, exención de impuestos, etc.

- **Una ONG defiende una causa, tiene una misión que no puede variar con las modas.** La diferencia con el marketing comercial es a priori importante: la empresa orienta su actividad a través de factores de oportunidad: si los gustos de los clientes cambian, ella modifica los productos o los servicios ofertados en función de este nuevo parámetro.

Una ONG defiende una causa. Tanto si es mayoritaria como minoritaria, no acostumbra a cambiar la misión principal y a adoptar una que esté más de moda.

Estas organizaciones se plantean la satisfacción del consumidor/usuario y del donante, no sólo a corto plazo, sino también a largo plazo, y a la satisfacción individual de estas figuras le añade la búsqueda de la satisfacción colectiva o del bienestar de la sociedad en su conjunto.

- **La medida del éxito en una ONG.** La medida del éxito en una ONG es compleja y debe tener en cuenta diferentes factores. Para Shapiro¹⁰, la medida del éxito en la atracción de recursos se hace mediante el estudio de las contribuciones de los donantes, si efectúan donativos están satisfechos, si no lo hacen están insatisfechos.

Otros autores señalan el número de personas atendidas por la ONG, el incremento del número de socios, como una medida alternativa del resultado. Esto no implica el éxito de la organización que puede desarrollar un buen trabajo en la captación de recursos pero una actividad mediocre en la satisfacción de las necesidades de los usuarios de sus programas.

Otros indicadores apuntan a la distribución de los gastos. Qué porcentaje se dedica a gastos de administración y comunicación, y qué porcentaje se dedica a proyectos.

Por tanto, para evaluar la calidad de una ONG deberíamos fijarnos en otros parámetros, como por ejemplo la satisfacción de las necesidades de los usuarios. Todo el esquema se complica

porque para satisfacer las necesidades de los usuarios/consumidores, la ONG puede diseñar una estrategia que motive el desacuerdo o no incorpore las preferencias de los donantes, imposibilitando su ayuda en la misión.

Ahora bien, podemos decir que la medida del buen resultado de una ONG se evalúa en función de la óptima satisfacción de las necesidades de los usuarios y de la óptima satisfacción de las necesidades de los donantes.

Todos los públicos a pesar de ser diferentes e independientes, se encuentran imbricados y relacionados en la definición e implementación de la estrategia. En cierta medida, son interdependientes. De este modo, una óptima evaluación del éxito de una ONG pasa por una visión global de todos los actores implicados en el devenir de la empresa.

E. LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN LAS ONG

La comunicación es una transacción entre el emisor y el receptor en la que el producto final percibido tiene un efecto concreto sobre éste, ya que a la vez que modifica su conocimiento sobre la organización, afecta a la impresión que se tiene sobre la misma, condicionando su posible vínculo con la institución. En el caso de las ONG, se manifestará en una mayor adhesión a la causa social promovida y en un mayor acceso a fondos y a voluntarios. El mensaje a transmitir se basa en la misma realidad –la imagen corporativa–, pero al dirigirnos a distintos públicos a través de diferentes soportes y con argumentos adecuados, cabe el peligro de ser percibidos de forma distinta y no complementaria, cosa que no ayuda al establecimiento de una imagen global.

Adoptaremos un tipo de comunicación a partir de la estrategia que deseemos llevar a cabo. A partir del proyecto que proponemos desarrollar, adoptaremos una correspondiente elección estratégica que se lleve a cabo con la implementación de una óptima política de comunicación que promueva la cultura que la empresa quiere exportar.

Generalmente, la transmisión consciente de un significado implica el intento, por parte del emisor –individuo, organización, institución, etc– de conseguir una determinación de la conducta (cambio o no cambio de la conducta actual) en el receptor de la comunicación. Comunicar no es un acto neutral. Implica una orientación recíproca de la conducta de los individuos, la anticipación de las reacciones del resto de organizaciones ante la acción emprendida, y la tradición de los valores culturales y de las normas sociales donde toma sentido toda acción comunicativa.

Pascale Weil (1992:192) señala que “la comunicación global tiene por función revelar, asistir y contribuir a la realización del proyecto de la empresa. Por esto no es una técnica que armonice solamente las comunicaciones, ni tampoco la globalización de un dispositivo de medios, sino la *expresión* –en los productos, la distribución, la elección de puntos de vista– de una *política* pensada y puesta en marcha de forma centralizada”.

Las técnicas de comunicación tienen como objetivo básico dar a conocer la organización, que la misión sea conocida. Se comunica con diversas audiencias, en diversos lugares, sobre diferentes temas, con lo que es necesario que mantenga una *imagen núcleo* con los diferentes públicos que componen su audiencia. En el contexto de la empresa, la comunicación es el proceso planificado y explícito mediante el cual se intercambia información entre individuos, por medio de un sistema de señales, signos o comportamientos, y con algún efecto. En nuestro caso la movilización de fondos y de voluntarios. Hay que tener en cuenta que la existencia de ruidos o de factores modificadores del mensaje puede disminuir la integridad de la señal.

El análisis del entorno de la ONG y la definición de la base de la estrategia –segmentación y posicionamiento– dan paso al diseño de un plan estratégico de comunicación corporativa que permita crear, construir y mantener, intercambios y relaciones recíprocamente beneficiosas con un público objetivo determinado, con el propósito de conseguir los objetivos organizacionales definidos.

Por medio de los diferentes procesos de comunicación se pretende “dar a conocer la organización”. Esta sencilla definición incluye tareas muy diferentes, porque dar a conocer quiere decir cosas tan diferentes como educar, informar, conseguir ayuda, entusiasmar... E implica evolucionar en el tiempo, haciendo evolucionar también el estilo y los instrumentos de comunicación, y seguir educando, informando y actuando en el futuro.

F. CONCLUSIÓN

Es de extrema importancia que las organizaciones sociales superen todo tipo de reticencia a aplicar las nuevas técnicas de comunicación al servicio de una mayor eficacia e impacto de sus respectivos mensajes. En una sociedad mediática y compleja, las ONG necesitan tener una identidad clara y nítida que las diferencie del resto de organizaciones empresariales. Por este motivo, las organizaciones sociales tienen que utilizar las herramientas de comunicación adecuadas para configurar su imagen global.

En la construcción de la imagen de las ONG será necesario una buena planificación y realización de una estrategia de comunicación al servicio de 5 funciones esenciales:

- La organización necesita de donativos privados para su supervivencia.
- La organización se vende ella misma por medio de la difusión de sus propias ideas.
- La organización vende su proyecto de empresa, por medio de la movilización de asalariados, socios y voluntarios.
- La organización vende sus conocimientos y la calidad de los servicios prestados.
- La organización vende persuasión social, por medio de la promoción de cambios de comportamiento.

Las diferencias entre las ONG y las empresas tradicionales no se deben obviar. Mientras que las ONG con amplia base social están en general más preocupadas por los problemas a medio y largo plazo, en el ámbito de la empresa se vive “al día” y al “nada a largo plazo”. Aquí yace una contradicción potencial que puede explicar en parte las reticencias de algunas ONG a aplicar las técnicas comerciales de venta. Estas están diseñadas para empresas dinámicas y que tratan de eliminar capas de burocracia de su funcionamiento interno. En cambio, las grandes ONG se asemejan cada vez más al *modus operandi* de las grandes corporaciones, pero han de procurar de salvaguardar su singularidad para atraer tanto a sectores sociales más proclives al altruismo no mercantilista como para no caer en los errores de las estructuras empresariales excesivamente burocratizadas.

El sociólogo Richard Sennett advierte que en una sociedad en continua transformación, la imagen no será un valor fijo, estable, sino que estará sometida al debate público y a un continuo proceso de transformación. Del conjunto de mensajes percibidos, las audiencias darán mayor credibilidad a unos sobre otros dependiendo de la situación social y del nivel de instrucción del receptor público. Las ONG deben continuar trabajando para hacer llegar a la esfera pública una imagen más clara y diferenciada basada en sus valores originarios, pero sin pasar por alto el hecho de que la solidaridad también (se) vende.

G. BIBLIOGRAFÍA

- Bernstein, David (1986), *La imagen de la empresa y la realidad*. Plaza y Janés. Barcelona.
- Costa, Joan (1977), *La imagen de empresa: métodos de comunicación integral*. Ibérico Europea de Ediciones. Madrid.
- Chaves, Norberto(1988), *La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional*. Editorial Gustavo Gili. Barcelona.
- De Felipe, A. y Rodríguez, L. (1995), *Guía de la solidaridad*. Ediciones Temas de Hoy. Madrid.
- Drucker, P. (1992), *Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.
- Ind, N, (1992), *La Imagen Corporativa*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Kotler, P. y Andreasen, A.R. (1991), *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Prentice Hall. Cuarta edición. Englewood Cliffs. New Jersey.
- Kotler, P. y Roberto, E.L. (1989), *Marketing Social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- López Lita, R (1990), *Comunicación de las empresas*. Ediciones de Ciencias Sociales. Madrid.
- Perrow, Ch (1991), *Sociología de las Organizaciones*. Editorial Mc. Graw-Hill. Madrid.
- Sennett, R (2000), *La corrosión del carácter*. Ediciones Anagrama. Barcelona.
- Villafañe, J. (1993), *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Weil, Pascale (1992), *La comunicación global*. Paidós. Barcelona.

ANOTACIONES

¹Una pequeña muestra de este boom: *Strategic Marketing for non profit Organisations*, Philip Kotler and Alan R. Andreasen, (A Simon and Schuster Company, 1991); *Managing nonprofit Organizations in the 21st Century*, James P. Gelatt, (Oryx Press, 1992); *Governing, Leading and Managing nonprofit Organisations*, Dennis R. Young, Robert M. Hollister, Virginia A. Hodgkinson and alii, (Independent Sector, 1993); *The Nonprofit Sector in the global community*, Kathleen D. Mc Carthy, Virginia A. Hodgkinson, Russy D. Sumariwulla and Associates, (Independent Sector, 1994); *Nonprofit Organisations in a Market Economy*, David C. Hammack, Dennis R. Young Editors, (Jossey-Bass Publishers, 1993). En castellano destaca la aportación pionera de Francisco Javier Palom Izquierdo y Lluís Tort Raventós en *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*, (Madrid: Espasa Calpe, 1991).

²G. D. Wiebe, “Merchandising Commodities and Citizenship on Television”, *Public Opinion Quarterly*, 15 (Winter-1951), pp 679-691.

³Álvarez, Tomas; Caballero, Mercedes (1994): *Vendedores de imagen, los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*, Barcelona: Paidós.

⁴La cursiva es nuestra.

⁵ Weil, Pascale (1992): *La comunicación global*, Barcelona: Paidós.

⁶Remitimos al clarificador libro coordinado por Ariel Jerez (1997): *¿Trabajo voluntario o participación? Elementos para una sociología del Tercer Sector*, Tecnos, Madrid.

⁷ Wolf, Thomas: *Managing a nonprofit organization*. Simon and Schuster, 1990, New York.

⁸ Lovelock, Christopher H: *Public and nonprofit marketing: cases and readings*, John Wiley and Sons, Scientific Press. 1984. Palo Alto, California. “Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations” by Philip Kotler.

⁹ Di Sciullo, Jean: *Marketing i Comunicació de les institucions*, Col·lecció Animació Cultural 9, Edicions Pleniluni, 1993, Barcelona

¹⁰ Shapiro, Benson P., y otros: *The Nonprofit organizations: essential readings*. Edites by David L. Gies, J. Steven Ott & Jay M. Safritz. Brooks Cole, 1990, Pacific Grove (California). Artículo 22: “Marketing for Nonprofit Organizations”.