

Patricia Nuñez de Gray

La imagen corporativa de las organizaciones no gubernamentales

Patricia Nuñez de Gray es profesora titular en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. Interesada desde siempre en el sector de las Organizaciones no Lucrativas, mantiene desde hace varios años una interesante iniciativa con estudiantes voluntarios de la carrera de Publicidad y Relaciones Públicas: el *Taller Solidario de Comunicación*, desde el que impulsa investigaciones y acciones encaminadas a profesionalizar y mejorar la comunicación de las ONG/ONL de nuestro país.

Patricia Nuñez participa también como ponente en numerosos foros sobre la materia, en la que está verdaderamente especializada, y ejerce funciones de asesoramiento a ONG en la Fundación Luis Vives.

En este número de *Gitanos* dedicado a la imagen social no queríamos olvidarnos de un factor importante, el de la propia imagen de las organizaciones que trabajan en este sector.



El crecimiento de las organizaciones no gubernamentales es uno de los fenómenos más relevantes de los últimos años, tanto en el panorama nacional como internacional. Su protagonismo se proyecta en el hecho de que los principales organismos han colaborado con ellas.

En los últimos años se ha dado una explosión del movimiento de solidaridad en España y no sólo a lo que a la creación de organizaciones se refiere, sino también a la intensa movilización de voluntarios implicados en labores de asistencia social y de ayuda al desarrollo de comunidades desfavorecidas.

Desde hace tres años, trabajamos en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I (Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid), dentro del Taller Solidario de Comunicación, en el Observatorio Permanente de Imagen Corporativa del Tercer Sector.

Lo que avanzamos en este artículo es fruto de una de las investigaciones realizadas, que nos ha servido como investigación base para el asesoramiento de diversas ONG's. Se trata de una investigación permanente y abierta de carácter cualitativo sobre la comunicación relacionada con temas sociales y cuyo objetivo es dibujar la configuración de la imagen corporativa de dicho sector. El artículo desarrolla el planteamiento, objetivos y conclusiones de dicha investigación.

El estado del que partíamos era la situación crítica de dichas organizaciones a nivel social. En esta investigación planteamos el acercamiento a través del circuito de comunicación básico y, sobre todo, de los públicos que forman dicho circuito. A saber:

- **Análisis de emisores:** entrevistas en profundidad con los responsables de comunicación de las entidades y, a continuación, realizamos un análisis de sus discursos. En la mayoría de ellas se entrevistó a diferentes miembros del equipo directivo.
- **Análisis de mensajes:** materiales de comunicación de las diferentes entidades tanto internos como externos: boletines, actas, normativas, faldones de prensa y otro tipo de publicidad, dípticos...
- **Análisis de públicos:** dónde se seleccionaron diferentes grupos de discusión de acuerdo a edades, status socioeconómicos, culturales y vinculación o no con las diferentes ONG's.

Conclusiones de la investigación

1. En cuanto a los emisores observamos una ambigüedad en los discursos de los diferentes miembros que pertenecían a la alta dirección, llegando por parte nuestra a dudar sobre la unión de ellos en las nociones más básicas del *Corporate*, es decir, sobre el acuerdo de la visión, misión e identidad de la organización.

En alguno de los casos se tuvo que sugerir una reunión para que unificaran criterios y comenzar a trabajar sobre su estrategia corporativa.

2. Esa falta de unidad se proyecta en los mensajes, tanto internos como externos, de dichas organizaciones, produciéndose, en muchas ocasiones, una falsa proyección de la identidad de la ONG y, por lo tanto, una mala construcción de su imagen corporativa y, en consecuencia, de su reputación.

- La ONG como marca casi siempre va a tener connotaciones positivas, se le admira, etc., pero individualmente genera desconfianza

Los discursos no son coherentes en todos sus planteamientos, es decir, el discurso de los líderes, el discurso de los mensajes, el discurso mediático... Y, en definitiva, en todas sus acciones de comunicación para conseguir una mayor credibilidad. Estas comunicaciones son contradictorias en muchos casos y se centran en la táctica olvidando la estrategia.

Su filosofía corporativa no se transmite a la audiencia. Además, los públicos reclaman: "*¿Qué hacen en concreto las ONG's? Nos gustaría saber qué se hace con nuestro dinero...*" son algunas de las expresiones utilizadas.

3. Aunque la relación de los públicos con estas organizaciones parte de una percepción positiva a nivel de marca genérica (si podemos hablar de marca en ONG's), cuando esa marca se individualiza, esa imagen primera se desmonta y cae en crisis. Es decir, los públicos comprenden y se dan cuenta de la acción que realizan las ONG's en relación con la ayuda, la sensibilización, en definitiva, apoyan su labor social en general.

Los participantes en el estudio comparten una imagen de las organizaciones relacionada con la solidaridad, la ecología, el desarrollo, etc. pero no reaccionan igual cuando individualizamos a cada una de las organizaciones ni, en la mayoría de los casos, saben describir su actividad, salvo en las más clásicas: Intermón, Cáritas... nombrando entre ellas a organizaciones que no son ONG's como

Cruz Roja. Es decir, nombran entidades bajo el nombre genérico de ONG pero no saben qué agrupa ese término.

No sabrían diseñar un mapa de posicionamientos, por lo que el nombre particular se diluye en el nombre genérico.

Esto hace que dicho nombre proyecte a cada una de ellas toda su imagen tanto negativa como positiva.

La ONG como marca casi siempre va a tener connotaciones positivas, se le admira, etc., pero individualmente genera desconfianza.

4. Los públicos también perciben, en algunos casos, a estas entidades como "organizaciones", en cuyo caso la valoración no es positiva. Identifican a las ONG's como competitivas entre ellas mismas, que no se ayudan y, por lo tanto, con dirigentes "empresariales": "les importa lo económico", "no hacen lo que de verdad tienen que hacer", "los cargos organizativos se pagan sueldos", "buscan su propio beneficio", "lo único que quieren es captar fondos"...

A esta misma conclusión llega el profesor J.L. Martínez¹: "La progresiva mercantilización de la imagen, el mensaje que se da sobre el tercer mundo a través de algunas ONG's va en contra de su propia identidad."

El discurso se vuelve *marketiniano* y produce rechazo en los públicos.

5. Se desconfía principalmente de ellas porque:

- Realizan acciones de marketing social. En la mente de todos está el Fondo Solidario Fortuna (marca de tabaco), por ejemplo. Muchas de las organizaciones devolvieron el dinero que obtuvieron con dicha colaboración por el medio utilizado.

- Su presencia mediática construye negativamente su imagen.

La presencia mediática hace que su proyección sea ambivalente, genera desconfianza; las ONG's se perciben por muchos de los participantes a través de los medios de comunicación que son los que construyen su imagen, mientras que la comunicación directa hace que su imagen sea más positiva.

Podemos afirmar que los medios de comunicación juegan un papel crucial en la construcción de la imagen de estas organizaciones.

6. En general, las ONG's ecológicas apenas tienen presencia en el discurso de los públicos y las de acción social (dedicadas, por ejemplo, a discapacitados) tienen una presencia marginal.

Las ONG's para el desarrollo tienen una mayor presencia.

7. Por todo ello, podemos afirmar que las ONG's necesitan una reforma profunda en sus estrategias comunicativas que transmita de manera coherente el sentido de la organización a sus diferentes públicos, que son muy distintos.

En general, no tienen diseñadas dichas estrategias base de comunicación.

Me remito también como refuerzo de nuestra teoría al libro citado del profesor J.L. Martínez, donde dice: "El 26'8 de las ONGD dice

diseñar su imagen corporativa dentro de su plan estratégico: Codespa, Ayuda en acción, ANESVAD, Interpón... El 20% reconoce que no lo hace y el resto no contesta. El 34% tiene un departamento específico de comunicación y sólo el 15% dice tener un conjunto de normas y procedimientos para el diseño de mensajes y comunicación" (p.191)

Nuestras investigaciones también apuntan por ahí, y añadiría que, además, las funciones que se desempeñan en dicho departamento se reducen a funcionar como gabinete de prensa, relaciones con los medios, pero no planificación corporativa que, a veces, realiza el departamento de marketing, dándose aún una mayor dispersión en el reparto de competencias e incomunicación.

8. Por lo tanto, es necesaria una profesionalización de la comunicación en dichas entidades, aunque hay algunas como Intermón, Ayuda en Acción, etc. que sí realizan a largo plazo dicha planificación, pero no es el caso de la mayoría.

9. Los mensajes deben dar una sólida imagen a la opinión pública y no sólo intentar movilizar sentimientos, sino transmitir la realidad de la organización y la situación del tercer mundo (o del ámbito de actuación de cada una), lo cual, junto con lo que hemos apuntado antes, mejorará en gran manera su reputación corporativa.

- La imagen corporativa es fundamental estratégicamente para crear una diferenciación frente a otro tipo de organizaciones y conseguirá a largo plazo una mayor participación de los públicos

1 Martínez Sánchez, J.L. *La imagen de las ONG en el desarrollo*. Madrid: Iepala, 1998.

La imagen corporativa es fundamental estratégicamente para crear una diferenciación frente a otro tipo de organizaciones y conseguirá a largo plazo una mayor participación de los públicos.

En definitiva, las clásicas herramientas comunicativas han perdido eficacia debido a una serie de factores que han modificado el entorno de la comunicación. La comunicación ha evolucionado hasta convertirse en un elemento estratégico dentro de la vida de la organización. Si bien en las empresas dicha evolución es más rápida, en el caso de las Organizaciones No Gubernamentales, en general, la profesionalización e implantación de estrategias generales de imagen está evolucionando de manera más lenta.

Tenemos que hacer hincapié no ya en el punto de vista táctico sino estratégico y empezar a construir a medio y largo plazo nuestra imagen como organización. No fijarnos en acciones particulares que a corto plazo producen éste o aquel beneficio, sino creando nuestra marca de ONG competitivamente como un factor de diferenciación.

Nuestra estrategia como organización debe ser traducida en un plan de imagen donde se trabajen todas las áreas de la empresa para conseguir esa imagen o reputación positiva que no nos haga vulnerables en determinados momentos no tan favorables para nosotros.

Esa construcción de reputación debe ser coherente en todos y cada uno de los departamentos para dar una impresión creíble, de confianza. Debe implicar transversalmente todas las áreas de la organización. Si esto no es así nos encontraremos con una imagen dis-

- Tenemos que hacer hincapié no ya en el punto de vista táctico sino estratégico y empezar a construir a medio y largo plazo nuestra imagen como organización

torsionada y que funcionará a corto plazo pero no a largo plazo. Y es aquí donde la existencia de una estrategia juega un papel fundamental.

El Plan de comunicación

Dicho esto, hay que explicar que un Plan de comunicación es un instrumento específico de la Comunicación de nuestra entidad que debe estar estrechamente ligado a la misión de la misma y seguir las líneas estratégicas definidas previamente por la Dirección General. Su duración dependerá de si se elabora de forma global (no más de cinco años) o parcial (cada año). En definitiva, es también un elemento de control de cumplimiento de objetivos por parte de dicha dirección y del propio Departamento de Comunicación.

El Plan de comunicación es un documento que sirve para definir los objetivos específicos de comunicación para un período determinado. Nos ayuda a fijar el presupuesto global, el específico para las acciones puntuales y a elegir y diseñar las herramientas, las técnicas, los canales que se van a utilizar para desarrollar las actividades informativas de nuestra ONG, a la vez que a establecer los sistemas de medición de resultados.

Está compuesto por la *Introducción*, situación externa e interna de partida. *DAFO* estratégico; por la *Estrategia* que define la meta y los objetivos cuantificables y alcanzables, así como las acciones para alcanzarlos.

El *Cronograma* que define el tiempo para las acciones y los instrumentos que se van a utilizar; por las *Líneas de Comunicación*, mensajes "fuerza" a transmitir, por los *Públicos*, nuestro target y demás públicos que constituyen nuestros objetivos; Instrumentos que son las herramientas que vamos a usar y, por último el *Informe de resultados*: desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo.

Para la elaboración de un Plan de comunicación, se necesitan reuniones previas con el equipo directivo, recoger sus inquietudes y propuestas sobre las líneas de comunicación, saber si está definido un presupuesto concreto, elaborar una propuesta previa, recoger comentarios y elaborar el plan definitivo con los objetivos, las acciones a realizar, los medios humanos y técnicos necesarios y los costes correspondientes.

En cuanto al coste, va a diferir si la ONG cuenta con un departamento de Comunicación propio o si lo va a encargar a un consultor externo. En este último caso, siempre el coste será mayor y dependerá de la tarifa que tenga el experto, junto con el coste por hora en la ejecución de cada una de las actividades del propio Plan de comunicación. ■

- Este artículo fue publicado en la revista de la Fundación Luis Vives *Org social. Publicación para las ONG de acción social*. Nº9, mayo-junio 2002, pp. 22-25 y la imagen que lo ilustra es la cabecera de esta publicación. Agradecemos a la autora su permiso para reproducirlo en este número de *Gitanos, Pensamiento y Cultura*.