



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



**FCPYS**  
FACULTAD DE CIENCIAS  
POLÍTICAS Y SOCIALES

**Trabajo:** Tesina

***Título:*** “*Estudio de notoriedad y reconocimiento del perfil de identidad corporativa*”. Caso FONBEC

**Alumna:** Gomez, Mayra Daiana

**Registro N°:** 18409

**Carrera:** Licenciatura en Comunicación Social

Director: D.I. Javier Antonio Zarzavilla

*Ante todo, gracias a Gastón por su paciencia, cariño y por su compañía incondicional, porque esta tesis sin su apoyo hubiese sido imposible.*

*Gracias a mi familia, a mis papás, a mis hermanos y a mi abuela Elena que siempre me impulsó a terminar este proyecto.*

*Gracias al profesor Javier Zarzavilla por el esmero, la dedicación, constancia y tiempo en la dirección del presente plan.*

*Gracias a Ivana por acompañarme desde el inicio en esta aventura y por haberme animado en este largo camino.*

## **Introducción:**

En Argentina la educación está atravesada por la desigualdad social. Frente a este sistema educativo inequitativo es de vital importancia la labor desarrollada por la organización no gubernamental FONBEC (Fondo de Becas para Estudiantes). Así es como en 1999 nace gracias al espíritu solidario del Ingeniero Facundo Garayoa, en la provincia de Córdoba; cuando recibe ayuda económica de un amigo para destinar a una estudiante excelente que no podía continuar sus estudios de comunicación social, por no contar con los medios económicos.

Se trata de una entidad a nivel nacional que ayuda e incentiva a niños de bajos recursos a avanzar en sus estudios y a crecer como personas. La fundación posibilita, mediante un sistema de becas, que estudiantes destacados continúen sus estudios, evitando la deserción por faltas de medios económicos. En este proceso, el beneficiario se convierte en benefactor, ya que logra su propio desarrollo, el de su familia y el de toda la comunidad.

Frente a esta realidad es que surge la necesidad de contribuir con su accionar desde la comunicación, a través de un plan de posicionamiento de su imagen de marca a través del abordaje y reconocimiento de la Profundidad de la Notoriedad de FONBEC.

Para llevar a cabo el presente proyecto se realizará una exhaustiva investigación a través de diferentes fuentes bibliográficas, encuestas a los públicos

internos y entrevistas a los directivos de la organización. De esta forma se busca comprender cuál es la imagen que tienen ellos de la organización, definir el FODA y elaborar un plan de acciones y estrategias para posicionar a la ONG.

## **Justificación**

El presente proyecto busca abordar un análisis de la comunicación de la organización: Fondo de Becas para Estudiantes para analizar el grado de profundidad de conocimiento que sus públicos tienen acerca de la organización. Uno de los factores que motivaron esta elección surge al conocer la visión de la organización, la cual es “promover un país donde todos sus habitantes tengan las mismas oportunidades educativas pudiendo así desarrollarse humana y profesionalmente”.

La entidad se destaca por ser una organización sin fines de lucro que beca a alumnos a través de un sistema de ahijados y padrinos. De esta forma funciona como un puente entre aquellos que desean estudiar y aquellos que quieren contribuir a que lo logren. Actualmente el alcance que tienen es de más de 1500 becados en 15 provincias de Argentina y de Bolivia.

## **Objetivos**

### **General**

Reconocer el grado de profundidad de la notoriedad de FONBEC en su público objetivo.

### **Específicos**

- Detectar y validar el grado de eficacia de las herramientas comunicacionales implementadas por la organización en el 2022 y 2023.
- Determinar el grado de coherencia que existe entre el PIC esperado por FONBEC y el percibido por sus públicos.
- Desarrollar un programa estratégico de comunicación que favorezca el consecuente posicionamiento de imagen de FONBEC.

## **Metodología**

Se abordará a FONBEC desde la perspectiva comunicacional funcionalista. La misma analiza las organizaciones desde afuera, concibe a la organización como un sistema viviente integrado por subsistemas en los que se busca potenciar cada elemento. Esta perspectiva busca:

- Evaluar la estructura formal e informal de la organización
- Analizar sistemas y procesos de comunicación interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental
- Apreciar sistemas y procesos de comunicación externa
- Evaluar la relación que los integrantes del sistema tienen con la tecnología
- Se evalúa la satisfacción en el trabajo y la productividad y el compromiso organizacional.
- Analizar los estilos de comunicación de FONBEC

Para llevar a cabo el proyecto se realizará una exhaustiva investigación a través de diferentes fuentes bibliográficas, encuestas y entrevistas a los directivos de

FONBEC.



## **Parte 1**

### **La sociedad civil**

El interés por la sociedad civil como concepto surge a partir de la crisis de dos grandes paradigmas que construyeron las ciencias sociales en el siglo XX: el marxista y el funcionalista. Desde entonces diversos autores han intentado definirla.

En su libro “Organizaciones de la Sociedad Civil” Sergio De Piero (Dr. En Ciencias Sociales y Humanidades) definió a la sociedad civil como:

“Aquella que se construye a partir de la conformación de grupos o movimientos plurales y autónomos de las acciones estatales y del mercado cuyo objetivo inmediato o primario no es la dominación política ni la acumulación de capital. Pero esos grupos no se encuentran escindidos de estos dos fundamentales espacios de las sociedades modernas –Estado y mercado-, ya que sus intervenciones se manifiestan e influyen en el campo de lo político, lo económico, lo social y la cultura en términos generales, al trabajar y buscar la representación de los derechos, del espacio público, de tradiciones y opciones culturales o sociales, constituyendo a su vez las prácticas propias de la vida de los ciudadanos.” (De Piero, 2005, p. 26)

Resulta interesante la reflexión que lleva a cabo De Piero, ya que desde nuestra perspectiva consideramos que la sociedad civil es aquella en la que se construyen espacios de integración generados por la comunidad que no se explican a partir del Estado ni del mercado, aunque se vinculen con ambos. Dentro de ella surgen y se desarrollan las organizaciones, tema que se desarrollará más adelante.

En Argentina así como en toda América Latina el desarrollo de la sociedad civil se caracterizó por una combinación de la autoprotección y la idea del movimiento, que a lo largo del último siglo adoptó diferentes significaciones: liberación nacional, ampliación de la participación, revolución, modernización, etcétera. Expresa la conjunción de sectores y grupos, y del concepto de pueblo en general, como un sujeto articulador de demandas y expectativas de construcción de un nuevo orden.

Según De Piero (2005, p. 29) la sociedad civil, desde la primera mitad del siglo XX fue caracterizada con nuevos rasgos, ya que la categoría de pueblo comenzó a perder su peso específico y tendió a reemplazarse por la gente o la sociedad civil, ya que aquél implicaba un marco ideológico-político (el de los movimientos de liberación nacional, nacional-populares o revolucionarios) atravesado ahora por una profunda erosión.

Si el espacio de la sociedad civil tiende a ser muy amplio, el de las organizaciones que la componen lo es aún más. Es por ello que consideramos importante partir de la base de qué es la sociedad civil para luego intentar comprender qué es una organización. La dispersión de las organizaciones refiere tanto a las temáticas de trabajo cuanto a la metodología, la organización interna, la ideología, las formas jurídicas, etcétera. Los mismos nombres para distinguir estos espacios tienden a ser residuales: el tercer sector, organizaciones no gubernamentales, sin fines lucrativos, etcétera. Sin embargo, en su accionar y en sus discursos, cada una de ellas se presenta con una visión sobre su trabajo y el tipo de relación que busca lograr con otros actores. Cada denominación comprende una historia y un proceso sociopolítico particular.

### **Organizaciones**

Para comprender qué es una organización, es importante destacar la definición que realiza la autora Violeta Ruíz (2004, p. 18):

“Las organizaciones son una especie de sistemas sociales orientados a conseguir un fin o unos fines, los cuales se consolidan a partir de grupos de individuos cuyos intereses o motivaciones se convierten en factores de convergencia desde donde definen y desarrollan estrategias de cooperación o de colaboración.” (Ruíz, 2004, p.18)

De este modo las organizaciones sociales se pueden definir según el sociólogo Ricardo Escobar (2010) como:

“La concreción de un conjunto de acciones colectivas que son emprendidas por grupos de individuos que tienen entre sí intereses comunes con el objetivo de satisfacerlos. La acción colectiva se encuentra en la esencia, en el origen o en el sustrato de lo social, en la medida en que su resultado proviene de la coordinación de la acción de un individuo con otros para el logro de fines vitales más inmediatos.(Escobar, 2010)

### **Clasificación de las organizaciones** (Aguirre, p.1)

En la sociedad moderna podemos distinguir diversos sectores en los que el hombre y sus creaciones culturales se desarrollan. Según el autor al cual hagamos referencia las organizaciones pueden clasificarse teniendo en cuenta diferentes parámetros. En el presente proyecto destacaremos la clasificación realizada por el contador público Norberto Aguirre en su libro “FODA en las organizaciones no gubernamentales”. El parámetro que utiliza para la enunciación de la misma, es:

2) En cuanto al objetivo de la adhesión:

- Con fines lucrativos:

A ella pertenecen las personas físicas o jurídicas que voluntariamente se asocian con el objeto de generar recursos, que convertidos en ganancias realizadas y líquidas, serán distribuidas entre ellos en proporción al capital aportado.

- Con fines no lucrativos:

A ella pertenecen las personas físicas o jurídicas que voluntariamente o no, se asocian con el objetivo de generar recursos que convertidos en superávits, generarán nuevos servicios para la satisfacción de necesidades mutuas y recíprocas.

b) En cuanto al carácter de la actividad:

Reconociendo el carácter público de las actividades del sector estatal, definimos como privadas las actividades del sector empresarial y del sector solidario.

- Acto solidario público:

Es el desarrollado por los organismos de la administración del sector estatal.

- Acto solidario privado:

Es el desarrollado por las entidades del sector solidario (no lucrativo).

- Acto lucrativo privado:

Es el desarrollado por entidades del sector empresarial (lucrativo).

Existe una distinción entre fundaciones y asociaciones civiles, y el resto de las categorías. Respecto a las fundaciones y asociaciones civiles, es posible suponer que en este tipo de organizaciones no gubernamentales (ONGs) se encuentran las organizaciones de intermediación (usualmente identificadas como ONGs en sentido estricto del término). Sin embargo, muchas organizaciones de base de este tipo se institucionalizan como fundaciones para facilitar el acceso a diferentes formas de financiamiento. Por el contrario, respecto de las restantes categorías (grupos comunitarios, sociedades de fomento, cooperativas, centros de jubilados, etc.) puede establecerse la hipótesis de que consisten principalmente en organizaciones de base, aun cuando la denominación “grupo comunitario” es bastante difusa. (Aguirre)

### **Las Organizaciones no Gubernamentales**

En el presente proyecto nos enfocaremos en un tipo de organización en particular. La organización en la cual centraremos la investigación es una organización sin fines de lucro (ONG). Se puede definir a este tipo de organizaciones como:

“Organizaciones voluntarias de ciudadanos o empresas, pertenecientes al sector sin ánimo de lucro, de carácter nacional o internacional, formalmente constituidas, con objetivos enmarcados en un sinnúmero de dimensiones entre las que se destacan: política, económica o social, y que tiene dos particularidades; primero no buscan el autobeneficio de sus integrantes, por lo que se considera que la ONG nace para los demás, y segundo, no hace parte del gobierno, ni de sus empresas, lo que posibilita su participación como influenciador en las decisiones sobre política pública sin necesidad declararse impedida.” (Pérez, 2011, p.257)

Según De Piero aunque un gran número de ONGs han surgido con el propósito de atender y satisfacer necesidades sociales utilizando programas y acciones que los gobiernos no han logrado cumplir y que el sector privado no está interesado en intervenir, las ONGs no son ni complemento del gobierno, ni de la empresa privada. Por el contrario su autonomía le permite ubicarse en cualquier segmento productivo, social, cultural o político del país, lo que hace que su clasificación sea un tema en el que los autores no se han puesto de acuerdo. Sin embargo de la literatura se puede desprender una clasificación en por lo menos cuatro tipos de ONG: políticas, económicas, sociales y desarrollo. (De Piero, 2005, p. 30-31)

Podemos considerar entonces que las organizaciones no gubernamentales surgen para satisfacer necesidades que el Estado no ha logrado cumplir y son resultado de la coordinación en conjunto de la sociedad civil para crear sistemas sociales orientados a conseguir determinados fines o intereses.

Para que una organización pueda formar parte del sector sin fines de lucro debe contar con ciertas características. Para poder diferenciar este tipo de organización de otras, haremos hincapié en los criterios que establecen los autores Lester Salamon (pionero en el estudio empírico del sector sin fines de lucro en Estados Unidos) y Helmut Anheier (académico que contribuyó a los fundamentos conceptuales y metodológicos de la investigación sin fines de lucro y de la sociedad civil). Según ambos autores, las organizaciones sin fines de lucro deben cumplir cinco criterios para formar parte de dicho sector:

- 1- Estructuradas: supone la presencia de cierto grado de formalidad y de permanencia en el tiempo, aunque no es indispensable que las organizaciones cuenten con personería jurídica.
- 2- Privadas: que estén formalmente separadas del Estado, aunque está contemplada la posibilidad de que reciban fondos públicos y/o que funcionarios del Estado formen parte de su directorio.
- 3- Autogobernadas: que tengan la capacidad de manejar sus propias actividades y de elegir sus autoridades.
- 4- Que no distribuyan beneficios entre sus miembros: este criterio supone que las ganancias generadas por la institución no deben ser distribuidas entre sus miembros.
- 5- Voluntarias: de libre afiliación. (Salamon, 1992)

La expresión de “organizaciones no gubernamentales” surgió a raíz de la invitación recibida por algunas organizaciones sociales por parte de la ONU en la década de 1960, para presenciar sus asambleas como invitadas; dado que se trataba de una organización de Estados, se buscó diferenciar los niveles. Organizaciones sin fines de lucro representa una categoría jurídica, para distinguirla en el Código Civil de las organizaciones empresariales.

Al considerar los diferentes modos de intervención de las ONG, surgen patrones de comportamiento específico en cada tipo de organización. El modo de intervención es definido en términos del tipo de actividad que realizan las organizaciones y su forma de vincularse a la sociedad. La mayoría de las organizaciones caracteriza sus actividades como promoción y desarrollo (43 % sobre

el total de ONG) y asistencia directa (42 %). El tercer lugar es ocupado por las actividades de capacitación (31 % del total de ONG). (Filmus, 1997, p.29)

Los términos referidos a las ONG se multiplican (organizaciones sociales o de la comunidad, organizaciones libres del pueblo – en la óptica del peronismo-, ciudadanas, de base, etcétera), pero dos marcan parte del debate ideológico y político: el tercer sector, como representante de las organizaciones que trabajan en la asistencia directa, acotadas a lo social, y con un discurso político por lo general conservador, y las organizaciones de promoción y desarrollo, surgidas en los años sesenta, que alientan la participación social desde la base y el compromiso político con los movimientos populares.(De Piero, 2011, p. 41-42)

Resulta imprescindible destacar los lazos que establecen las organizaciones no gubernamentales con la comunidad, ya que existen por y para ella. Según el sociólogo Daniel Filmus, una de las principales potencialidades de las ONGs es:

“Su capacidad para establecer relaciones estrechas con la comunidad y para identificar y atender sus necesidades. Las acciones que se implementan en esta dirección son de carácter directo o indirecto. En el primer caso se dirigen a la atención directa de las necesidades de los pobladores, sean estos individuos o familias. En el segundo caso la atención a estas necesidades opera de manera indirecta, a través del apoyo brindado a las propias organizaciones de la comunidad y otras ONG, o mediante actividades dirigidas a otros interlocutores – públicos y privados- que se constituyen en actores relevantes en la dinámica de intervención del conjunto de las ONGs. En base a estas características, se construye la siguiente categorización:

- a) Organizaciones que principalmente desarrollan programas de asistencia directa a la población (OPAD).
- b) Organizaciones que principalmente desarrollan programas de asistencia técnica a otras organizaciones (OPAT)
- c) Organizaciones que principalmente desarrollan estudios e investigaciones (OPEI)” (Filmus y otros, 1997, 41-42)

La sociedad civil es el escenario natural en el que se desarrollan diversas organizaciones como las ONGs, y a su vez, estas representan la oportunidad para que a través de ella, la comunidad se exprese y ejecute acciones sobre problemáticas sociales. De este modo logran satisfacer necesidades que no son cubiertas por el Estado ni por las empresas.

En la dimensión social, las ONG se definen como instituciones intermedias entre las instituciones gubernamentales y los individuos, que se constituyen voluntariamente para satisfacer necesidades sociales y culturales mediante aportaciones de esfuerzos humanos y recursos materiales que se donan para ayudar a terceros. En esta misma dimensión, algunas organizaciones de este tipo se dedican a ofrecer servicios a nivel popular en las comunidades pobres y en zonas remotas a las que otras organizaciones de desarrollo y los gobiernos sólo llegan con dificultad o no llegan en absoluto, lo que las convierte en un excelente mecanismo para acercar a los menos favorecidos con los proyectos públicos. (Pérez, 2011, p. 258)

En los últimos años el alcance y la influencia de estas organizaciones han crecido masivamente a medida que se desvanecía la confianza en la capacidad del Estado y del mercado de administrar por sí solos los serios desafíos actuales ligados al bienestar social, al desarrollo, al medio ambiente y a la participación. De hecho, parece registrarse una verdadera “revolución asociativa global”, a medida que los ciudadanos se reúnen en grupos privados sin fines de lucro. (Roitter, 2000, o. 15)

### **Las ONGs en Argentina**

En Argentina la existencia de organizaciones privadas sin fines de lucro es un fenómeno de larga data. Desde la época colonial y el período de la Independencia, es decir, incluso antes de la consolidación del Estado a fines del siglo pasado, existieron instituciones de bien público actuando en las áreas social, cultural, política y sobre todo asistencial.

Para comprender la configuración histórica de las organizaciones de la sociedad civil o sin fines de lucro en Argentina, partiremos de la propuesta que realizan los autores Daniel Delgado y Sergio De Piero la cual permite establecer las principales tendencias según las cuales se fueron construyendo y creando las distintas organizaciones de este tipo en nuestro país. Estas tendencias se comprenden en el interior de los diversos modelos políticos y económicos vigentes en nuestro país desde su organización. Se refieren al modelo agro – exportador oligárquico (1880 – 1930), el de sustitución de importaciones con participación ampliada (1940 – 1970) y el neoliberal excluyente (vigente desde 1976).

La propuesta de Daniel Delgado y Sergio De Piero parte de establecer una relación directa entre los modos de acumulación (no exclusivamente lo económico, sino la formación social en general) y las formas organizacionales, formales o no, que en ellos se generan. Dicha relación determina la tendencia general manifestada

durante cada período, en la cual el modelo es tomado como referente tanto para apoyarlo como para diferenciarse de él.

### **1- El modelo agro – exportador oligárquico (1880 – 1930):**

Hace referencia a la configuración de un modelo de país sostenido en la producción agrícola-ganadera, con predominio de grandes propiedades, un sistema político en construcción y fuertes restricciones a la participación. El período de la construcción de la nación, durante el siglo XIX, significó un espacio donde la constitución de instituciones y organizaciones sociales se enmarcaba en el protagonismo y predominio de una oligarquía, cuyos miembros ocupaban no sólo los principales espacios de poder económico, sino que extendían su brazo al ámbito de lo político y lo social en general. Las tendencias centrales para la generación de OSC se dieron por:

- La asistencia social: cuyo objetivo era crear organizaciones en el ámbito de lo social, allí donde la presencia del Estado era débil o estaba directamente ausente.

- La recreación y el deporte: se generaron espacios de recreación y esparcimiento, tanto de clubes exclusivos de los sectores altos (Jockey Club) como de instituciones deportivas de carácter más amplio. En este ámbito, es notable la sucesión de clubes deportivos fundados entre 1890 y 1910, en particular en las grandes ciudades, que constituyeron la base de la organización deportiva a nivel nacional.

- La cultura y el cuidado del arte: hubo participación de la elite en la generación de espacios culturales, en particular los primeros museos.

### **2- La sustitución de importaciones con participación ampliada (1940 – 1975):**

En un doble movimiento caracterizado por la apertura del sistema político (voto universal, voto femenino, transparencia en los actos comiciales, etc.) y la generación de un modelo industrial productivo, este segundo período se caracterizó por la fuerte presencia de organizaciones de distinto tipo, que dan muestra de la incorporación de nuevos actores a la vida política en la Argentina. Se pueden señalar diversas tendencias en este sentido:

- La dimensión pública: surgieron formas organizativas de interacción con el Estado, en temas allí donde éste no completaba el ciclo de la política pública y, al mismo tiempo, como demanda de participación por parte de la sociedad.



- El espacio cultural: generó importantes espacios de creación en el ámbito de las OSC como centros culturales y bibliotecas populares.

- La economía Social: se crearon organizaciones vinculadas a la economía, pero que escapan al modelo capitalista de propiedad privada intentando construir espacios comunitarios.

### **3- El modelo neoliberal excluyente**

A partir de los cambios operados en la estructura económica entre los '70 y los '90, la sociedad civil sufrió importantes modificaciones, en un período caracterizado por programas económicos basados en el achicamiento de la estructura estatal, la privatización de empresas de servicios públicos, la apertura de la economía y una política constante de ajuste del gasto público. Las reformas implementadas desde el Estado y alentadas por los organismos multilaterales de crédito (OMC) tuvieron como resultado un drástico cambio de modelo, tanto en lo económico como en la relación Estado – sociedad.

- La defensa de derechos: A fines de los '70, y a raíz de los crímenes perpetrados por la dictadura militar, nacieron las organizaciones de defensa de los derechos humanos. Esta corriente dio un impulso general a las organizaciones sociales y se tradujo, durante los '80, en la creación de numerosas OSC que trabajan en defensa de algún derecho en particular. Durante los '90, este proceso se acrecentó con los movimientos de advocacy, es decir de grupos de activistas centrados en la promoción de derechos sociales y en temas tales como la discriminación, la cuestión de género, los derechos del consumidor, entre otros.

- La crisis de representación: El retorno a la democracia significó, paradójicamente, una generalizada crisis de la representación política e incluso social. Dicha crisis afecta en particular a los partidos políticos y se caracteriza por el descreimiento respecto de las organizaciones sociales y públicas. Según diversos diagnósticos, la crisis de representación se vincula a una etapa de reestructuración de las relaciones representantes- representados, pero también a la búsqueda de nuevas formas de representar lo social.

- La nueva cuestión social: El nuevo modelo conlleva el agravamiento de todas las variables sociales: desempleo, pobreza, nuevos pobres, indigencia, etc. Esta nueva cuestión social se caracteriza por la violenta separación de lo económico respecto de lo social. El resultado es una profunda modificación de la estructura social, bajo la dicotomía incluidos – excluidos y la aparición de heterogéneas formas de pobreza.

## **Planificación**

Muchas OSC han podido planificar a futuro en los últimos años, aunque en escala pequeña, en temas tales como la construcción o ampliación de su sede, dictado de cursos, presencia en los medios y, en menor medida, capacitación. En el caso de las OSC de base, existe una importante planificación para mejorar su funcionamiento, pero de carácter informal. Es decir, algunos miembros descubren que ciertos participantes poseen características favorables para una determinada tarea y de ese modo se las asignan. Pero ello depende de la capacidad de quien ejerza la conducción, y no se establece como una tarea formal y permanente.

Las políticas sociales forman el núcleo central de las articulaciones que se producen entre el Estado y las OSC, dada la importancia que tienen dentro de las acciones de gobierno (particularmente a partir de la nueva cuestión social). Las políticas sociales se caracterizaron, a partir de la década del '90, por un pasaje desde la visión universal a la focalización. Esta última consiste en la generación de programas para atender a poblaciones objetivo identificadas con una necesidad básica (nutrición, salud, vivienda), o a grupo etarios (niñez y ancianidad en particular).García Delgado, 2003, p.63)

Lo que constituye un hecho relativamente reciente es la visibilidad social de estas organizaciones como un sector, que sólo en esta última década ha trascendido al espacio público con diversos nombres ya mencionados con anterioridad: “sector no lucrativo”, “tercer sector”, “sector voluntario”.

En esta última década este conjunto de organizaciones como un todo se han constituido en objetivo de investigación por parte del mundo académico. Los principales obstáculos que todavía existen para lograr un mejor perfil público del sector no lucrativo son:

a) La escasez de información cuantitativa elaborada sobre el sector como un todo, y sobre cada uno de los subsectores que lo constituyen.

b) La superposición y heterogeneidad tanto de los términos que nombran a las diferentes organizaciones sin fines de lucro como de las normas legales que las regulan.

c) El incipiente desarrollo de estudios que profundicen en la estructura y desarrollo del sector teniendo en cuenta los particulares rasgos históricos, políticos y culturales de Argentina. (Roitter, 2000, p. 15)

## Comunicación organizacional

Para comprender la comunicación organizacional es importante definir en primer lugar lo que significa comunicación. Para ello citaremos la definición que realiza Joan Costa (2007, p. 32):

“La comunicación en tanto modo de acción es un proceso y el mecanismo que lo sustenta en el espacio-tiempo es la *interacción*; ésta se basa en la retroacción (acción en retorno o *feed back*). Los términos que describen los procesos de la comunicación giran claramente alrededor del principio de acción y sus diferentes modalidades: *interacción, retroacción, proacción, reacción, transacción, teleacción.*” (Costa, 2007, p.32)

Existen diversas definiciones acerca de comunicación organizacional. Para la presente investigación consideramos relevantes los aportes realizados por autores como Joan Costa, Carlos Fernández Collado, Paul Capriotti y Nicholas Ind.

Por su parte, Fernández Collado define a la comunicación organizacional como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (Fernández Collado, 1999, p. 22)

La comunicación dentro de una organización encadena todas las áreas y fusiona las actividades para que todas estén encaminadas a un fin común. En la actualidad, la comunicación corporativa se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más importantes de las organizaciones para lograr los objetivos finales que se han propuesto. La expresión “comunicación corporativa” ha sido utilizada de muchas maneras, y principalmente para denominar la comunicación de carácter institucional de una empresa u organización.

Paul Capriotti entiende a la comunicación corporativa como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir, la comunicación corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma.” (Capriotti, 1999, p. 30)

Nicholas Ind define a la comunicación corporativa como “el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa. Se trata de una parte fundamental del proceso, pues la identidad corporativa solo tiene algún valor si se

comunica a empleados, accionistas y clientes. Sin comunicación, los valores y estrategias de la organización no se entenderán ni se adaptarán, y la empresa carecerá de un sentido claro sobre su propia identidad.” (Ind, 1990, p. 8)

Para resumir los diferentes aportes realizados por los autores anteriores, podemos afirmar que la comunicación corporativa es una herramienta, un elemento clave en la organización y está conformada por el conjunto de técnicas encaminadas a lograr los objetivos finales de una organización. Es todo lo que ella dice sobre sí misma y se ha convertido en uno de sus ejes centrales. Por medio de ella existe una mejor relación de comunicación entre el público interno y esto se refleja hacia el público externo, creando una imagen e identidad propia.

La comunicación corporativa según Capriotti tiene una serie de premisas fundamentales, que son la base sobre las que se sustenta y organiza:

- Todo comunica en una organización: en una compañía no sólo comunican los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas, sino que toda la actividad cotidiana de la empresa, desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros, son aspectos que “dicen” cosas sobre la organización, que comunican cómo es la empresa, y por lo tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con todos los mensajes promocionales de la compañía.

Cada manifestación de la entidad, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores. Lo que los públicos piensan de una empresa es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la empresa. De esta manera, todo lo que la empresa hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su personalidad.

- La comunicación corporativa es generadora de expectativas: todas las actividades de comunicación que haga una organización estarán manifestando lo que se puede esperar de los productos o servicios de la compañía, así como lo que se puede esperar de la propia organización en cuanto tal, al hablar de sus características, funcionamiento o de las soluciones o beneficios que otorga. Esta satisfacción estará en función de la correlación entre los siguientes aspectos: la conducta de la organización, las expectativas generadas por la comunicación y las necesidades y deseos reales de los públicos.

- La comunicación corporativa debe estar integrada: si reconocemos que existen una multitud de aspectos que comunican en la organización, deberemos cuidarnos de planificar adecuadamente todos ellos, para que exista una coherencia y un apoyo y reafirmación mutua entre las diferentes alternativas comunicativas. En estos casos, lo adecuado sería que se identificaran las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos con los que queremos comunicar, y en función de ello, establecer los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias (sean éstas de publicidad, de relaciones públicas, etc.).

Con ello lograremos dar una mayor coherencia a la comunicación de la organización y obtendremos un efecto sinérgico entre las diferentes acciones. Así, la comunicación corporativa debe plantearse como una “acción integrada de comunicación” de la organización. (Capriotti, 1999, p. 31)

Podemos separar dos grandes manifestaciones o formas comunicativas en una organización, que constituyen la comunicación corporativa según Capriotti:

La acción comunicativa de una organización: Es lo que la empresa dice sobre ella misma. Es el hacer saber. El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaborados de forma voluntaria para ser transmitidos a los públicos de la organización, con el fin de informarlos sobre las características de la empresa, e influir sobre la imagen corporativa que los públicos tienen de la compañía. Dentro de la acción comunicativa se incluye:

- La comunicación interna (con los empleados), con instrumentos como la revista de la empresa, el tablón de anuncios, el buzón de sugerencias, etc. Busca obtener la adhesión y la integración de las personas que trabajan en la empresa a los fines y metas globales de la organización. Según Jesús García la comunicación interna puede producirse de manera:

- Formal: Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.

- Informal: Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, etc.). (García, 1998, p.30)

- La comunicación comercial (con los consumidores o personas que influyen en el proceso de compra), como la publicidad, el marketing directo, comunicación en el

punto de venta, etc. Su objetivo es lograr el consumo/uso de los productos y servicios de la organización y la fidelización de los consumidores.

- La comunicación industrial (con los agentes que participan, colaboran o intervienen en la elaboración de los productos o servicios de la empresa: proveedores y distribuidores), por ejemplo las visitas a la compañía, los informes comerciales, las reuniones, etc. Está dirigida a establecer los vínculos de colaboración para el normal desarrollo de las actividades de la organización.

- La comunicación institucional (con los públicos del entorno social de la organización: medios de comunicación, comunidad local, opinión pública, etc.) con actividades como las relaciones públicas, etc. Está destinada a lograr la aceptación, credibilidad y confianza de la organización como un miembro más de la sociedad en la que se encuentra.

La conducta corporativa de la organización: Es la actividad y comportamiento cotidiano de una organización. Está constituida por todas las acciones que la organización realiza en su vida diaria, es el saber hacer. Actúa como un canal de comunicación, “diciendo” cosas sobre la empresa, y “comunicando” los valores y principios con los que se identifica.

Esta forma de comunicación se pone de manifiesto por medio de las “evidencias”, es decir, la demostración, en el día a día, que hace la organización de un desempeño superior, en sus diferentes niveles de actuación, en relación con los competidores. La misma se constituye en la base fundamental sobre la que los públicos construyen la imagen corporativa de la organización. En ella según Capriotti se pueden incluir:

- La conducta interna, que es la forma en que la empresa se comporta con sus miembros. En ella se incluyen el comportamiento simbólico de los directivos hacia sus subordinados (nivel de conducta directa), los sistemas formales establecidos en la organización (nivel de conducta organizativa) y la cultura y los valores corporativos apoyados por la organización (nivel de conducta profunda).

- La conducta comercial, que se refiere a toda la actividad cotidiana que la organización realiza como sujeto comercial, en el ámbito del intercambio de bienes y servicios del mercado en el que opera. En ella se incluirían todo lo que la organización vende (sus productos y servicios), y cómo la organización vende sus productos y servicios (toda su acción comercial y la calidad del servicio prestado a los públicos).

- La conducta institucional, vinculada al comportamiento social de la organización, en cuanto sujeto social integrante de la sociedad. En este sentido, la organización tiene una ética corporativa, asume una posición como institución y la manifiesta por medio del apoyo y la realización de actividades a nivel social, económico o cultural dentro de la comunidad en la que está inmersa. (Capriotti, 1999, p.32)

### **La identidad corporativa**

La identidad corporativa ha sido explicada por diversos autores asumiendo diversos nombres para un mismo resultado: algunos hablan de marca, otros del posicionamiento, reputación y algunos precisan que todo es igual a imagen corporativa. Estos conceptos han ido cambiando a través del tiempo, separándose uno del otro e incluso unificándose para hablar todos de un proceso: comunicación de la identidad.

Para comunicar la cultura y el compromiso de una organización primero debe construirse la identidad. Diversos autores han tratado de dar una definición exacta de lo que es identidad corporativa. En 1993 Joan Costa la definió como: “un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir- facilitar el reconocimiento y la recordación –a una empresa u organización de las demás. Su misión es, pues, diferenciar (base de la noción de identidad), asociar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas; en otras palabras, aumentar la notoriedad de la empresa.” (Costa, 1993, p. 15)

Por otro lado Nicholas Ind define a la identidad de una organización como “la percepción que se tiene sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad. Por consiguiente, es algo único. La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias.” (Ind, 1990, p. 3)

Por su parte, David Aaker, reconocido profesor universitario y profesional del marketing, deja de lado el uso de identidad de la organización para referirse a esta última como marca y define a “la identidad de marca es un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes.” (Aaker, 2002, p.67)

La identidad no es igual a la marca, ya que depende de la gestión de la primera lo que se verá reflejado en la marca. Si la identidad no se comunica de manera adecuada, difícilmente será percibida como parte de la marca. Joan Costa define a la identidad como: “la semilla de su personalidad propia, exclusiva e inimitable, lo fundamental de su visión y misión en el mundo, su modo de ver y hacer las cosas de manera original. Esta personalidad profunda de la organización determina el estilo propio de concebir y conducir su desarrollo, de adaptarse a su entorno en las oportunidades, y de reaccionar ante las amenazas.” (Costa, 2007, p.64)

Es importante destacar que la identidad corporativa tiene dos componentes fundamentales según Capriotti: la cultura corporativa y la filosofía corporativa. La primera de ellas es el ‘alma’ (soul) de la identidad corporativa y representa ‘aquello que la organización es en este momento. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta hoy y todo lo que se relaciona con ello. La segunda de ellas, por su parte, es la ‘mente’ (mind) de la identidad corporativa, y representa ‘lo que la organización quiere ser’. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo. (Capriotti, 2009, p. 19)

### **Imagen corporativa**

La imagen corporativa es la percepción que un determinado público tiene de una organización a partir de una serie de estímulos, y es a partir de ellos que puedes tener buena o mala imagen, y ello puede ser o no intencionadamente. Ind cree que este es el punto en el cual muchas organizaciones flaquean, pues muchas de ellas creen que solo se puede comunicar algo cuando ellas quieren hacerlo, pero “desgraciadamente, el fracaso de muchas empresas en el control de sus comunicaciones da lugar a la generación de imágenes confusas de sí mismas.” (Ind, 1990, p. 6)

Según Francisco Garrido las empresas y organizaciones en general buscan controlar su imagen, administrando todo los mensajes que transmite. Por imagen entiende al resultado que se produce en el auditorio tras la interpretación de los elementos disponibles para su campo perceptivo en el discurso corporativo; tal como hemos venido indicando será mental evolutiva que se aloja en el consciente y subconsciente de los públicos, que tendrá a determinar sus actitudes y opiniones respecto de la compañía.” (Garrido, 2004, p. 190)



La imagen corporativa según Capriotti en “Planificación estratégica de la Imagen Corporativa” adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma, ya que si una organización crea una imagen en sus públicos:

a) Ocupará un espacio en la mente de los públicos. Por medio de la imagen corporativa “existimos” para los públicos. Hace pocos años (e incluso ahora, en muchas entidades) la disyuntiva estaba en Comunicar-No Comunicar. Las organizaciones debían decidir si comunicaban o no, si hacían algún tipo de actividad comunicativa o si, por el contrario, elegían un “perfil bajo”. La disyuntiva actual (y futura) no se enmarca dentro de la perspectiva de comunicar o no.

En este momento, todas las organizaciones comunican en mayor o menor medida, más o menos conscientemente, más o menos acertadamente. En la mayoría de las entidades se asume esa situación y se intenta trabajar sobre ello. En la actualidad la disyuntiva está en Existir-No Existir. Ya no basta solamente con comunicar, ahora hay que existir para los públicos: ocupar un espacio en la mente de los públicos, estar presentes para ellos.

b) Facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor para los públicos, por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado. Existir para los públicos (es decir, estar presente en sus decisiones) no implica la elección de la entidad, y por lo tanto, tampoco garantiza el éxito de la compañía. Además de existir, esa existencia debe ser valiosa para los públicos, debe tener un valor diferencial con respecto a las otras organizaciones que existen en la mente de los públicos. El primer paso para que nos elijan es que existamos para ellos, pero no es la única condición. La segunda condición es que los públicos nos consideren como una opción o alternativa diferente y válida a las demás organizaciones.

La organización, por medio de su imagen corporativa, creará valor para sí misma creando valor para sus públicos, lo cual permitirá generar ese valor diferencial y añadido para los públicos, aportándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones. La existencia de una imagen corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones.

En aquellas empresas con imagen corporativa o de marca ya consolidadas podrán minimizar el impacto, a nivel de influencia en las decisiones de compra, que

tienen los factores de situación y los factores coyunturales, ya sean individuales o sociales. La decisión de compra se verá influenciada por todo el conjunto de factores (información, imagen, situación, coyuntura, etc.), pero puede haber alguno de ellos que sea más importante que el resto.

Además de los aspectos anteriores, la imagen corporativa creará valor para la organización aportando otros beneficios adicionales que también son muy importantes:

1. Permite “vender mejor”: una empresa que tiene una buena imagen corporativa podrá vender sus productos con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar un plus de marca, porque la imagen corporativa sería una garantía de calidad o prestación superior a las demás. Algunos estudios señalan que ese diferencial de precio estaría alrededor del 8%.

2. Atrae mejores inversores: una buena imagen corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en la empresa aportando capital, ya que las perspectivas de beneficios será superior a otras empresas que no posean una buena imagen.

3. Atrae mejores trabajadores: una empresa que tenga buena imagen logrará que, para las personas que trabajan en el sector, es entidad sea una empresa de referencia y la tengan como una empresa en la que les gustaría trabajar. (Capriotti, 2013, p. 10-13)

Es importante destacar que los diferentes públicos de una empresa pueden considerar objetos a diversos niveles de la organización, ya sea a la empresa en sí misma, a sus marcas de productos o a los productos en cuanto tales, como también los públicos pueden identificar niveles supra-organizacionales, a nivel sectorial o de país. Así, podemos identificar diferentes niveles de imagen, dentro del ámbito empresarial:

- Imagen de producto genérico: imagen que tienen los públicos sobre un producto o servicio en general, más allá de marcas o empresas.

- Imagen de marca de producto o servicio: significado que asocian los públicos con una determinada marca o nombre de un producto o servicio. La marca es un «nombre comercial» con el cual una empresa comercializa, personaliza y ampara sus productos (o gama de productos) o servicios (o gama de servicios).

- Imagen corporativa o de marca corporativa: Ambos vocablos tienen su origen en los países de habla inglesa, diferenciándose entre *corporate name*, que es el nombre de una empresa, y *infor names*, que son los nombres de marca a través de los cuales una empresa anuncia y vende sus productos.

- Imagen del sector empresarial: imagen que tienen los públicos sobre todo el sector en el que se encuentra una organización, y por lo tanto, influye, de forma específica en la imagen de la organización.

- Imagen de país: representación o asociación mental que se realiza con un determinado país, más allá de si son atributos reales o ficticios de la nación en cuestión. (Capriotti, 2013, p.26-28)

### **Posicionamiento**

El término posicionamiento fue acuñado en el ámbito mercadológico por primera vez en el año 1969, debido al artículo *Posicionamiento*, publicado en la revista "Industrial Marketing", por Jack Trout, en el que se definía el término como el lugar en la mente del público en el que se había logrado ubicar un determinado producto. (Trout, 1969, p.55)

La importancia del posicionamiento de una organización radica según Capriotti (2009, p.90) en que como "conjunto de estrategias están orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto del producto o servicio de la organización en relación con la competencia."

Se puede entender al posicionamiento desde la emisión y desde la recepción. Desde la primera lectura se puede inferir que la aplicación de estrategias planteadas a partir de elementos de identidad corporativa, generarán posicionamiento en el público objetivo de una organización. Desde la segunda lectura, se puede comprender al posicionamiento como el constructo mental dependiente de los receptores, de los públicos de la organización, que deciden la ubicación de determinados productos o de la propia entidad dentro de un mapa de valoraciones articulado a partir de atributos verdaderamente significativos. (Capriotti, 2009, p. 92)

### **Reputación**

Entendemos por reputación a la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o una institución a lo largo del tiempo. Al igual que una película, es el emergente del movimiento dinámico resultante de la suma de muchas instantáneas, de muchas imágenes (Ritter, 2004). Esta percepción construida

a través del tiempo, según el autor, no es fácil de ser cambiada en la mente de las personas, como si lo es la imagen. Por ello es considerada como uno de los intangibles más importantes de la organización.

“La reputación, como el capital intelectual, el compromiso de los empleados, la confianza pública, y las marcas son los activos corporativos los que hoy más que nunca deben desarrollarse y preservarse para el éxito seguro futuro de los negocios” (Ritter, 2004).

Entendiéndolo como uno de los activos intangibles más importantes, para Capriotti la reputación es un concepto que deberíamos asociar directamente a la representación mental que los individuos deciden (consciente o inconscientemente) asociar a una organización. (Capriotti, 2009, p.95)

Capriotti asocia los términos imagen, posicionamiento y reputación en dos procesos distintos pero interrelacionados, emisión y recepción:

- Desde la emisión: imagen, posicionamiento o reputación serían definidos como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella.
- Desde la recepción: imagen, posicionamiento o reputación serían definidos como las asociaciones mentales que los públicos tienen de una organización. (Capriotti, 2009, p.85)

### **Cultura corporativa**

- La cultura corporativa es el alma de la identidad 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. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos – o la gran mayoría- los miembros de una entidad. (Capriotti, 2009, p.24)

Según Costa la cultura es el instrumento base para la gestión de la identidad, que trabajada de manera adecuada dará una imagen de la organización previamente planificada. Ello, construido y comunicado a todo el público interno de la organización, se traduce en lo que es la filosofía corporativa. (Costa, 2007, p.64)

### **Filosofía corporativa**

- Para poder comprender el término “filosofía corporativa” haremos referencia a la definición que Capriotti realiza sobre la misma entendiéndola como: “la concepción

global de la organización establecida por la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización. La filosofía corporativa estaría compuesta por tres aspectos básicos: a) la misión corporativa, b) la visión corporativa, y c) los valores centrales corporativos.” (Capriotti, 2009, p.25)

La misión corporativa puede entenderse como la definición de la actividad de la organización. La misma responde a la pregunta ¿qué hago? Mientras que la visión corporativa es el objetivo que persigue la organización y fundamenta a la pregunta ¿a dónde quiero llegar? Los valores centrales corporativos responden a ¿cómo hace la organización sus negocios o actividades?

### **Atributos de la imagen corporativa**

La imagen corporativa es entendida como la estructura mental cognitiva que se forma a partir de distintas experiencias, ya sean directas o indirectas, de las personas con la organización. Dicha estructura mental está conformada por atributos o características importantes para la persona en un momento determinado resultado de experiencias y conocimientos tanto previos como nuevos.

Según lo establecido por Capriotti (2009, pág. 107):

“La red o estructura de atributos significativos es un conjunto de creencias sobre una organización. Al hablar de creencias, intentamos reafirmar la idea de que esa estructura mental que conforma la imagen corporativa no está compuesta necesariamente de conocimientos reales, objetivos o comprobados, sino que está formada por un conjunto de informaciones que el individuo *cre*e que son correctas, y evaluará a la organización (y posiblemente actuará) en función de ellas. Esa estructura mental es la que el individuo considera como *la organización real*, por lo menos para él.”

Villafañe (1999, pág. 30) entiende a la imagen corporativa como la integración en la mente de los públicos de todos aquellos inputs emitidos por la organización en su relación con ellos. Se debe entenderla como una globalidad: como la suma de experiencias que alguien tiene acerca de una organización.

La imagen corporativa de una organización (en tanto estructura mental cognitiva) se encuentra vinculada con la imagen corporativa de otras organizaciones pertenecientes al mismo sector. Así una imagen corporativa es comprendida por los

individuos como pertenecientes a un sector o actividad ya que existen un conjunto de atributos que lo identifican.

Como se expresó anteriormente, la imagen corporativa está conformada por un conjunto de atributos significativos dispuestos en forma de red como nodos que se interrelacionan mutuamente y que forman una estructura de sentido propia. Por medio de ella los individuos explicarían a la organización, podrían identificarla y distinguirla del resto. Cada nodo es un atributo, el cual se ve reforzado por aquella información que la persona recibe, permite concebir nuevas relaciones entre nodos ya existentes o crear nuevos nodos. En esta estructura se encuentran tanto elementos cognitivos como afectivos las cuales se encuentran ligadas y se influyen entre sí.

Según Capriotti en su libro “Branding corporativo” (2009, pág. 109) la imagen corporativa posee diferentes niveles de desarrollo:

- 1- *Nivel de desarrollo alto*: las personas están muy interesadas en el tema o en el sector, por lo cual es probable que tengan una red de atributos amplia, o vinculada a rasgos o atributos con un grado de abstracción elevado. En estos casos, puede llegar a establecerse una red de 10 a 12 atributos.
- 2- *Nivel de desarrollo medio*: los individuos están interesados en el tema o sector, pero no en un grado importante. En este caso, se establecerá una red de atributos bastante amplia, pero no muy profunda. Se pueden llegar a reconocer entre 5 y 8 rasgos.
- 3- *Nivel de desarrollo bajo*: las personas no están muy interesadas en el tema o sector, y tienen una red limitada y genérica de atributos (2 o 3), que identifican con los rasgos más concretos y visibles de la organización.

A partir de lo mencionado anteriormente cabe destacar que es imprescindible para una organización ya sea que persiga fines de lucro como no que intente mantener un nivel alto de desarrollo de su imagen corporativa ya que el mismo le permitirá estar presente en la mente de sus públicos y que estos puedan identificarla, distinguirla y elegirla entre otras organizaciones del mismo rubro.

La imagen corporativa está compuesta por atributos y dentro de ellos existen dos tipos de atributos discriminados según su grado de importancia: centrales y secundarios. Los primeros son definidos por Capriotti como aquellos rasgos esenciales que definen la imagen corporativa y los segundos son aquellas características

complementarias que dependen de los centrales. Dentro de estos últimos se pueden diferenciar a su vez atributos básicos y discriminatorios.

Los atributos centrales considerados básicos son aquellos que las personas consideran que toda organización debe poseer, son las características mínimas que deben identificar a las entidades para poder existir mientras que los atributos discriminatorios son los rasgos que permitirán a los individuos diferenciar un organización de otra para diferenciarla de otra del mismo sector. (Capriotti, 2009, pág. 112)

La diferenciación entre atributos centrales y secundarios permite establecer lo que es significativo para cada público. Cada uno de ellos interpretará la información de la organización en base a sus propios atributos significativos y tendrá una red de atributos centrales y secundarios de acuerdo a su relación con la entidad y de sus intereses lo cual depende según Capriotti (2009, p. 113) del rol y status de público de los individuos en su relación con la organización. De este modo en cada rol (empleado, accionista, consumidor, etc.) surgirán unos atributos significativos centrales y secundarios específicos que marcarán la imagen de la entidad. A su vez, dependiendo de la situación también pueden variar la definición de los rasgos básicos.

De acuerdo a los atributos que los públicos consideren como centrales y periféricos en cada situación, estos tenderán a formar una imagen corporativa cualitativamente diferente de la entidad. Esto se puede dar a nivel de la dirección (positiva o negativa), de la intensidad (más o menos positiva/ negativa) y en cuanto a los rasgos desencadenantes de esa imagen de la organización.

Procurar mantener una imagen positiva y comunicarla es fundamental para toda aquella organización que desee incrementar la fidelidad de sus públicos y extender su popularidad. Esto es importante ya que en un entorno altamente competitivo como el actual una imagen fuerte permite que el público se identifique con la marca y la elija ante otras del mismo sector.

Justo Villafañe (1999, p. 33) establece una serie de premisas para que una organización logre una imagen positiva que se deben tomar como condiciones previas a cualquier planteamiento o modelo de la gestión de la imagen:

- 1- Que la imagen sea una síntesis de la identidad corporativa: debe basarse en la realidad de la empresa y debe ser proyectada globalmente.

- 2- La imagen debe destacar los puntos fuertes del proyecto empresarial, primando las decisiones estratégicas que contribuyan a lograr la imagen intencional y el posicionamiento estratégico que necesita.
- 3- La necesaria armonía entre las políticas funcionales y formales de la empresa para lograr sinergias que signifiquen una imagen positiva.
- 4- Se debe integrar la política de imagen en el management de la compañía.

La definición de la estrategia de imagen que la empresa siga en el futuro exige que determine su imagen actual y su imagen intencional. De la constatación de las diferencias de esas imágenes debe surgir la estrategia que la organización utilizará para superarlas. (Villafañe, 1999, pág. 35)

Se puede entender como estrategia de imagen al conjunto de acciones que una entidad lleva a cabo para lograr una imagen intencional o positiva que favorezca sus objetivos corporativos. Dicha imagen coincide con el posicionamiento estratégico. La clave de esa etapa se encuentra en la elección del método adecuado para analizar la imagen corporativa actual que vislumbran los diferentes públicos de la organización.

### **Los públicos de las organizaciones**

Para comprender la complejidad de los públicos que forman parte de una entidad es necesario definirlos. El concepto de público es considerado uno de los pilares básicos en el ámbito de la comunicación corporativa, las relaciones públicas, la publicidad, el marketing y el management poniendo de manifiesto la importancia vital que tiene para las organizaciones conocer y determinar los distintos públicos con los que se relacionan. Dentro del estudio de los públicos es fundamental el paso del concepto de público a públicos. Con este cambio Capriotti (2009, pág. 70) afirma que:

“Se pasó de la idea de receptores (todas aquellas personas capaces de recibir la información) a la idea de destinatarios (aquéllos a los que va dirigido el mensaje, que poseen unas características específicas). Se pasó del todos al algunos. Se reconoció que las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen características diferenciales e intereses diversos, y que por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información”.

Cuando se habla de públicos de la organización según Capriotti (2009, p. 70), se hace referencia a aquellos individuos, grupos u organizaciones que están unidos por un interés común en relación con la organización, y no a la totalidad de los grupos de una sociedad. Por su parte, el teórico norteamericano James Grunig (1997, p. 7)



define el público como un grupo de personas que: a) se enfrenta a un problema similar, b) reconoce que el problema existe y c) se organiza para hacer algo al respecto. (Grunig, 1997, p.7)

Los autores James Grunig y Todd Hunt (1997, p. 238) diferencian cuatro colectivos: los no-públicos, formados por individuos que no cumplen ninguna de estas tres características; los públicos latentes, integrados por individuos que se enfrentan a un problema similar pero no lo detectan; los públicos informados o conscientes, que están afectados por un problema similar y reconocen su existencia; y los públicos activos, que además de estar afectados por el problema y reconocerlo hacen algo al respecto. (Grunig, 1997, p.201)

A partir de la teoría situacional de los públicos propuesta por Grunig y Hunt, se define al público como un sistema estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema, interactúan cara a cara o a través de canales y se comportan como si fueran un solo organismo. De este modo todo va a depender de la acción de la organización y de cómo las personas y las entidades del entorno actúen ante dicho comportamiento. Surge de este modo un vínculo entre la organización y los individuos. (Capriotti, 2009, p. 71) De acuerdo a esta teoría el público es un colectivo situacional, que depende de una serie de circunstancias que motivan su formación.

La teoría situacional de los públicos ha sido relevante en el estudio y la definición de la conducta comunicativa de los públicos. Es una teoría vinculada al comportamiento (activo o pasivo) de los públicos y se centra en la categorización de los públicos en función de su conducta comunicativa (su actividad o pasividad comunicativa en relación con la organización).

Los públicos según la autora María Míguez González (2006, p. 135):

“Pueden afectar a las organizaciones y por ello es imprescindible identificarlos y estudiar sus comportamientos comunicativos. Para ello se recurre a la denominada teoría situacional que se compone de tres variables independientes y dos variables dependientes. Las variables independientes son el reconocimiento del problema; el reconocimiento de las restricciones o grado en que las personas perciben limitaciones para planificar su conducta en una determinada situación; y el nivel de involucración o implicación, que indica el grado en que los individuos se sienten implicados en dicha situación. Combinando valores altos o bajos de cada una de estas tres variables se

obtiene alguno de los tipos de público que acabamos de explicar.” (Miguez, 2006, p.135)

Los públicos surgen a partir de la relación: organización- individuo. Para lograr comprender cómo surgen estos es importante comprender la teoría situacional de los públicos la cual establece que estos se establecerían a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o de las personas sobre la organización. Según Capriotti (2013, p. 37) las personas, al reconocer un problema o las consecuencias de la organización sobre ellos, pasan a constituirse en público de la entidad.

Para desarrollar las estrategias corporativas de una organización en primer lugar se debe reconocer la relación que se establece entre la organización y sus distintos públicos, ya que el éxito de la entidad se encuentra en “reconocer, investigar y actuar sobre todos aquellos públicos que pueden influir directa o indirectamente, en los resultados o éxitos de la organización.” (Capriotti, 2009, pág. 172)

Para analizar la relación organización- individuo, además de la teoría situacional de los públicos es relevante destacar la teoría de los stakeholders. El concepto de stakeholder está ligado a la noción de relación o vínculo y es utilizado como sinónimo de público o para diferenciar los distintos estadios de la actividad comunicativa de los públicos de una entidad.

Para la teoría de los stakeholders la relación es un concepto importante ya que a partir de la relación establecida entre individuo- organización se establecerán los diferentes públicos. Freeman (1984) afirma que los stakeholders de una organización se pueden definir como cualquier grupo o individuo que es afectado o puede afectar el logro de los objetivos de la organización. (Citado en Capriotti, 2009, pág. 73)

Las organizaciones y stakeholders comparten intereses en común al igual que los miembros de cada público. Estos surgen a partir de la relación continua entre los individuos y la entidad. El éxito a largo plazo de una entidad está determinado por su capacidad para establecer y mantener relaciones con sus stakeholders. Por ello resulta imprescindible para este proyecto comprender los diferentes públicos que forman parte de la organización y los intereses mutuos que se establecen entre estos para poder realizar un análisis de los públicos que permita la gestión de la comunicación corporativa de la ONG que se realizará más adelante.

Para analizar cómo se forman las relaciones entre una organización y sus públicos se utilizará la teoría de la interacción social. Blumer (1982, pág. 5) afirma que:

“La vida de grupo presupone la interacción entre sus miembros y una sociedad se compone por individuos que entablan una relación con los demás. El autor establece que el individuo se constituye en la interacción social (formación del yo social autoconsciente), y que no es posible entender el yo sin el otro ni a la inversa, y que los grupos y la sociedad se constituyen sobre la base de las interacciones simbólicas de los individuos al tiempo que las hacen posibles”.

La interacción según Capriotti (2009, pág. 74) se constituye en el proceso básico sobre el que se establece la relación entre público y organización. En la interacción social, los individuos establecen relaciones con las organizaciones como sujetos tanto económicos como sociales. Las personas interactúan con las distintas entidades basada en las funciones económicas (intercambio de productos y servicios) y sociales (entidades comprendidas como sujetos sociales) de las mismas. Como se ha mencionado anteriormente los públicos surgen de la relación- interacción entre los individuos y la organización. De este modo dicha relación determinará el modo en que estos actúen respecto a la misma.

En la interacción entre organización e individuos, se deriva la identificación de estos con un status y un rol en relación con la organización. El status se entiende como el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales y el rol de público como el conjunto de expectativas y obligaciones que genera cada individuo en virtud de su relación con la entidad. Ambos pueden aplicarse al estudio de los públicos de las organizaciones analizando tanto las posiciones como los roles que surgen de la interacción entre los sujetos y la entidad como sujeto social. (Capriotti, 2009, pág. 75)

Los roles entre una organización y sus públicos se establecen en su interrelación, pero se basan en expectativas establecidas a priori. Las mismas son pautas institucionalizadas de los roles de público objetivadas en interacciones anteriores entre ambos que desempeñaban dichos roles de público. Existen dos tipos de roles de público: no institucionalizados (bajo grado de institucionalización) e institucionalizados (más rígidos, con alto grado de institucionalización y más estandarizados). En medio de estos dos extremos existen diversos grados de institucionalización de los roles de público como: accionistas, proveedores y consumidores. El grado de institucionalización de los públicos es importante para poder analizarlos y comprenderlos. (Capriotti, 2009, pág. 80)

La importancia de conocer los distintos públicos, sus intereses y la forma en que estos se relacionan con la organización determinará el éxito y supervivencia de la misma. Para ello es fundamental estudiar la estructura de los públicos con los que la entidad se relaciona y se define por: la identificación de los públicos y su jerarquización. De esta forma dicha estructura está formada por todos los públicos con los que se relaciona y por la priorización de aquellos más importantes lo cual depende de las características de la organización, su relación con los diferentes públicos y la situación en la que se encuentre.

Para poder identificar los diferentes públicos de una organización se pueden clasificar los públicos en internos y externos. Según Capriotti (2009, págs. 173-175) esta clasificación resulta simplista aunque puede ser útil como un primer paso para clasificarlos. A partir de esta diferenciación se suele proponer una estructurada más elaborada:

- a- Públicos del entorno interno (empleados)
- b- Públicos del entorno de trabajo (accionistas, clientes, proveedores, etc.)
- c- Públicos del entorno general (fuerzas político- legales, tecnológicos, etc.)

Para poder realizar una clasificación de los públicos se debe identificar a los individuos que interactúen con la organización y etiquetarlos en base a dicha relación. De este modo se agrupan a aquellos individuos que se relacionen de forma similar con la entidad y se puede identificar un mapa de públicos para una organización el cual sería el conjunto específico de públicos con los cuales una entidad en particular tiene una relación concreta. Cada organización tiene un mapa de públicos propio el cual es diferente al de otras organizaciones.

El mapa de públicos según el autor Justo Villafañe (2002, pág. 224) establece el repertorio de públicos con los que la entidad debe comunicarse y fija las prioridades de dicha comunicación. Para poder definir cualitativamente los distintos públicos el autor establece diferentes variables de configuración que deben definir a los públicos naturales de la compañía de acuerdo con su proyecto empresarial o su estrategia.

El mapa de públicos es un instrumento de definición cualitativa de cada público y permitirá orientar la comunicación de la entidad, permite la evaluación cuantitativa de las necesidades de comunicación con cada uno de los públicos y admite una lectura variable a variable del mapa que indica el estado de las mismas y los públicos responsables de dicho estado. (Villafañe, 2002, págs. 228- 230)

Una vez que se define el mapa de públicos se debe jerarquizar a los mismos puesto que no todos los públicos con los que una organización se relaciona tienen el mismo nivel de importancia. Al jerarquizarlos se podrá dirigir la acción y los recursos con los que la organización cuenta de una forma más eficiente incidiendo mayormente sobre aquellos públicos cuyo accionar tiene mayor influencia en la imagen corporativa y que permita a la organización lograr sus objetivos corporativos. Para ello se deberá priorizar la interacción con aquellos públicos más importantes.

Algunos públicos pueden influir sobre otros públicos de una organización. Al conjunto de públicos que ejercen poder sobre un público concreto de la organización Capriotti (2009, pág. 181) los denomina infraestructura de los públicos. Al analizarla se busca determinar aquellos públicos que proveen información acerca de la entidad, de sus productos/servicios o sobre el sector en general (infraestructura de información) y qué públicos influyen sobre ellos (infraestructura de influencia). La organización debe analizar al menos la infraestructura de aquellos públicos que considera clave.

Además de la infraestructura de cada público, se deben conocer las características que identifican a cada público de la organización para poder definir su perfil de público y poder comprenderlos mejor. De esta forma se podrá establecer una planificación del perfil de identidad corporativa (PIC). Para ello según Capriotti (2009, pág. 183) se debe obtener información sobre los siguientes aspectos de cada público:

- a- Situación de partida en relación con la organización:
  - Datos sociodemográficos del público
  - Estilos de vida
  - Creencias y actitudes
  - Intereses buscados
  - Nivel de implicación
  - Grupos de referencia
- b- Hábitos de información:
  - Experiencias anteriores
  - Relaciones personales
  - Acceso, uso y actitud hacia las actividades/medios/soportes de comunicación
  - Códigos y subcódigos
  - Estrategias de obtención de información
  - Estrategias de procesamiento de información

Cabe destacar que es indispensable realizar una identificación de los distintos públicos que forman parte de la organización, jerarquizarlos según su importancia y establecer la infraestructura de los mismos para poder establecer el perfil de cada uno de ellos. De este modo se puede conocer cómo estos influyen en la imagen corporativa de la organización para poder establecer estrategias que contribuyan a la construcción de una imagen positiva de la organización en cuestión.

### **El análisis del entorno de la organización**

El autor Sainz Fuertes (1993, pág. 4) establece que tradicionalmente se han elaborado dos grupos de variables que tienen como consecuencia dos tipos de análisis. El criterio según el cual se han clasificado ha sido el grado de control por parte de la empresa de la decisión. De esta forma si el grado de control del sujeto decisor por parte de la empresa es escaso surgirán un conjunto de variables denominadas “externas”, mientras que si el mismo es alto serán “internas”.

En cuanto al análisis de las variables externas de la organización, es decir, del entorno Capriotti (2009, pág. 160) afirma que la información que transmitida a los públicos no llega de forma aislada a los individuos sino dentro del conjunto de informaciones que circulan en la sociedad. La información que se genera en el entorno de la entidad transmitida por diversos canales puede ser importante para la construcción de una imagen favorable o no de la organización.

Por su parte Krippendorff y Eleey (1986) establecen que:

“La información generada y transmitida por la organización no es la única base sobre la que los públicos se forman la imagen de las organizaciones, de sus productos y servicios. Otras organizaciones pueden competir por la atención de los públicos; pueden haber sucedido eventos no previstos que llamen la atención pública e incluso los medios de comunicación masivos pueden ejercer su influencia”. (Citado en Capriotti, 2009)

Debido a ello resulta imprescindible llevar a cabo un análisis del entorno (a nivel general) y de la competencia (a nivel particular). En cuanto al primero es entendido como el estudio de la evolución de las tendencias globales del entorno tanto general como específico de una entidad y de cómo pueden afectar a la definición de los atributos de la identidad corporativa y la imagen de la organización. (Capriotti, 2009, pág. 160)

Cabe destacar que el entorno está conformado por todo lo que resulta ajeno a la organización: su tecnología, la naturaleza de sus clientes, productos y competidores, su situación geográfica, el clima económico, político en el que funciona, entre otros. (Mintzberg, 2005, pág. 308). Desde el presente abordaje se analizará al mismo ya que es importante determinar la influencia que estas fuerzas ejercen sobre la definición de los atributos de la identidad e imagen de la organización.

Según los autores Grima Terré y Tena Millán (1991):

“La estructura del entorno de una organización puede ser evaluada en función de tres variables: a) el nivel de complejidad, que hace referencia a la cantidad de elementos del entorno que pueden afectar a la organización, b) el nivel de dinamismo, en relación con la intensidad de los procesos de cambio de los elementos del entorno general de la organización; y c) el nivel de incertidumbre, referido al grado de conocimiento de los cambios y la evolución de los elementos del entorno. La combinación de estos tres factores determinarán la estructura del entorno de la organización, desde un entorno estable (con pocos elementos, poco dinámico y un alto grado de predicción de su evolución), hasta un entorno turbulento (con muchos elementos y fuerzas concurrentes, un alto grado de cambios y pocas posibilidades de predicción de la evolución del mismo, pasando por diversos niveles intermedios”. (Citado en Capriotti, 2009)

La importancia de poder establecer el conjunto de variables del entorno radica en que se puede determinar a través de ellas si el entorno influye o no y de qué modo en los diferentes públicos en la formación o modificación de la identidad y de la imagen, productos y servicios de una organización. Esto es así ya que cada una de esas fuerzas genera oportunidades y amenazas a las entidades, quienes las aprovechan o las sufren según sus propias fortalezas y debilidades. De acuerdo al tipo de influencia que estos factores ejercen en la organización pueden clasificarse en entorno general y específico.

- Entorno general:

El entorno general de una organización se identifica con el acrónimo PEST, el cual según Capriotti (2009, pág. 162) se refiere a las iniciales de los factores que lo componen: político- legal, económico, sociocultural y tecnológico. El primero está conformado por aquellas instituciones que detentan las decisiones políticas y que tienen capacidad de dictar leyes. El entorno económico es el estudio de los fenómenos

que afectan a la economía, incluidos factores como la inflación y el desempleo y está conformado por aquellas organización que afectan la economía de una sociedad. Por otro lado, el entorno sociocultural está formado por los distintos valores, normas, creencias y costumbres de una sociedad. Finalmente, el entorno tecnológico hace referencia a los avances científicos que al ser aplicados permiten el mejoramiento de los productos, servicios y el nivel de vida de los individuos de una sociedad.

- Entorno específico:

El entorno específico es aquel que tiene una influencia directa sobre la organización ya que puede afectar la supervivencia, el crecimiento o el logro de los objetivos de la entidad. A su vez, el entorno específico está conformado por el entorno competitivo y el entorno de trabajo. El primero consiste en aquellas entidades que concurren en su mismo sector de mercado, es decir, que operen en su mismo sector de mercado. Para poder analizar un sector de la industria se debe recurrir a cinco fuerzas competitivas según el autor Michael Porter (1982) a las que denomina como: amenazas de ingreso, competencia actual, productos sustitutos, poder negociador de los compradores (clientes) y poder negociador de los proveedores.

El entorno competitivo de una organización consiste según Tena Millán (1992) en “todas aquellas entidades que concurren en su mismo sector de mercado, ya sea ofreciendo productos similares, o bien productos sustitutos o alternativos. (Citado en Capriotti, 2009) Para comprender la competencia y la rentabilidad de cada uno de estos sectores, se debe analizar la estructura subyacente de cada sector en términos de las cinco fuerzas competitivas propuestas por el economista norteamericano Michael Porter.





(Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Enero 2008)

Las fuerzas que destaca Porter son:

- 1- Amenaza de entrada: Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia (sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados). Por lo tanto, la amenaza de nuevos entrantes pone límites a la rentabilidad potencial de un sector.
- 2- El poder de los proveedores: Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.
- 3- El poder de los compradores: Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.
- 4- La amenaza de los sustitutos: Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Por ejemplo las video conferencias son un sustituto de los viajes. A veces, la amenaza de la sustitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento.

- 5- La rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten. La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes. Habitualmente, los recortes en los precios son fáciles de ver y de igualar, lo que crea las probabilidades de rondas sucesivas de represalias. Una competencia sostenida de precios también acostumbra a los clientes a prestar menos atención a las prestaciones del producto y la calidad del servicio. (Porter, 2008)

Según Porter la estructura del sector, tal como se manifiesta en la fortaleza de las cinco fuerzas competitivas, determina el potencial de utilidades en el largo plazo del sector en el que se desarrolla una organización ya que determina cómo se divide el valor económico creado por el sector y en qué lugar se ubican respecto a la competencia.

### **Análisis de la competencia**

Tal como propone Capriotti, se debe realizar un análisis de la competencia el cual implica estudiar las capacidades y características de los competidores. Realizar este análisis es imprescindible para poder desarrollar un proyecto que potencie la imagen positiva de la entidad ya que permitirá establecer cómo afectan a la imagen corporativa y a la definición de los atributos de identidad de la organización en cuestión. El autor define a la competencia como todas aquellas organizaciones que buscan satisfacer la misma necesidad en un mismo mercado, categoría o sector de actividad. (2009, pág. 165)

Para realizar el análisis de la competencia, la organización se debe preguntar:

- Qué mueve al competidor, a partir de lo que indican sus objetivos para el futuro.
- Qué está haciendo y puede hacer el competidor, a partir de lo que revela su estrategia actual.

- Qué piensa el competidor acerca de la industria, a partir de lo que dejan ver sus supuestos.

- Cuáles son las capacidades del competidor, a partir de lo que reflejan sus fortalezas y debilidades (Hitt, Michael; Ireland, Duane y Hoskisson Robert, 2008, pág. 63)

Los resultados de un buen análisis de la competencia ayudan a la entidad a entender, interpretar y prever las acciones y las respuestas de sus competidores. De este modo la organización podrá implementar acciones para poder tener éxito en el sector en el cual se desempeña.

Por su lado Capriotti (2009, pág. 165) establece que hay que tener en cuenta tres “reglas de oro” con respecto a la competencia:

- *Conocer a los competidores*: saber de ellos tanto como sea posible, conocerlos como a la propia organización.

- *Pensar como los competidores*: tratar de ponerse en el lugar de los competidores e intentar prever los pasos de su comportamiento competitivo.

- *Respetar a los competidores*: evitar simplificaciones o menosprecio hacia las organizaciones que compiten con la propia entidad.

La valoración del entorno de competencia debe ser una tarea que se ejecute permanentemente desde la organización. Se debe estar atento a los movimientos, decisiones o estrategias que realice la competencia a fin de poder tomar las decisiones y definir las estrategias que permitan responder oportunamente al constante movimiento del mercado.

Se puede analizar a los competidores desde diferentes perspectivas. Desde la óptica de la estrategia de identidad corporativa, se busca establecer quiénes son los competidores, cuáles son sus capacidades y cuál es su estrategia de identidad corporativa. Estos tres aspectos son los que deben ser evaluados con el fin de obtener información sobre los competidores.

### **1. Identificación de los competidores**

Una empresa define a sus competidores como aquellas compañías que ofrecen productos y servicios parecidos a los mismos clientes, a precios similares. Se puede hacer una diferenciación entre las organizaciones que ofrecen productos o servicios similares a los de su entidad (competidores desde la perspectiva del producto), o bien

las organizaciones que satisfacen una misma necesidad u ofrecen soluciones similares en un mercado, categoría o sector (competencia desde la óptica del mercado). Es conveniente adoptar esta segunda posición según Capriotti (2009, pág. 166), ya que permitirá reconocer un abanico más amplio de posibles competidores.

Además de los competidores actuales es importante establecer cuáles pueden ser posibles o potenciales competidores a la organización a la cual se pertenece a nivel de la identidad corporativa. Una vez identificada la competencia se debe evaluar su capacidad.

## **2. Capacidad de los competidores**

Para poder analizar a la competencia es importante poder determinar sus objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas. Al compararlas cuanto más se asemeje la estrategia de una organización a la otra mayor será la competencia. Este análisis permitirá:

“Detectar, de forma general, la capacidad de cada competidor para: a) copiar nuestros aspectos de identidad centrales, duraderos y distintivos, es decir, que puedan desarrollar rápidamente habilidades que iguallen nuestros atributos esenciales; y b) generar sus propios atributos centrales, duraderos y distintivos, o sea, crear atributos diferenciales que puedan resultar difíciles de copiar o igualar por nuestra organización”. (Capriotti, 2009, pág. 167)

## **3. Estrategia de identidad corporativa de los competidores**

Además de los dos puntos mencionados anteriormente, es relevante llevar a cabo una evaluación de la identidad corporativa deseada que está desarrollando la competencia. Esto se puede realizar estudiando los aspectos visibles de los atributos de la identidad corporativa de las organizaciones que pertenecen a la competencia como:

- a- Políticas comerciales: Políticas de producto, de precios, de distribución, de ventas y de comunicación comercial
- b- Políticas institucionales: Conducta corporativa y política de comunicación corporativa

De ambas se puede inferir la estrategia de identidad corporativa deseada de los competidores:

- *Sus públicos*: los públicos claves y los segmentos de mercado a los que se dirige cada organización competidora.
- *Su posición competitiva en el mercado*: si se posicionan como la organización líder, como la entidad retadora, como una empresa seguidora, etc.
- *Su Perfil de Identidad Corporativa*: es decir, cuáles son los atributos que está intentando comunicar a sus públicos (el perfil de identidad corporativa deseado) (Capriotti, 2009, pág. 168)

Este análisis va a permitir determinar cuáles de esas organizaciones forman parte del grupo estratégico de identidad corporativa de la organización. Son las entidades que forman parte de la competencia directa de la misma. Una vez que se las ha identificado y evaluado, la compañía debe diseñar amplias estrategias a nivel de imagen corporativa a fin de lograr una ventaja competitiva ofreciendo un valor superior al cliente.

Michael Porter (2000, pág. 201) sugirió cuatro estrategias básicas competitivas de posicionamiento que las compañías podían adoptar: tres estrategias ganadoras y una perdedora. Las tres estrategias ganadoras son:

- **Liderazgo de costo completo**: En este caso, la compañía trabaja arduamente para lograr los costos de producción y distribución más bajos. Los menores costos le permiten fijar precios más bajos que sus competidores y con un amplio margen de participación de mercado.

- **Diferenciación**: Aquí la organización se concentra en crear una línea de producto y un programa de marketing altamente diferenciados para surgir como líder de clase de la industria. La mayoría de los clientes prefieren poseer esta marca si su precio no es demasiado alto.

- **Enfoque**: La entidad concentra sus esfuerzos en atender bien a unos cuantos segmentos de mercado, en lugar de ir en busca de todo el mercado.

A partir del análisis de la competencia actual y potencial y de la evaluación de los atributos que forman parte de su identidad corporativa es posible diseñar un plan que potencie la imagen de la organización. Para ello se deben implementar las estrategias sugeridas por Porter para que la organización adopte una posición de preferencia respecto de su competencia. Esto resulta indispensable para lograr la construcción de una imagen positiva de la organización en cuestión.

### **Análisis del perfil de imagen corporativa**

A través del estudio de los atributos que forman parte de la imagen corporativa se intentará obtener el perfil de imagen corporativa de una organización. Según Capriotti (2009, pág. 190) se puede definir a la imagen corporativa como una estructura mental que poseen los públicos acerca de una organización. Dicha estructura está conformada por diferentes atributos tales como precio, calidad, entre otros; los cuales al ser evaluados por los distintos públicos forman la imagen corporativa de una entidad. De acuerdo a la relación que cada público establezca con la organización tendrá atributos propios de imagen corporativa.

Como se ha mencionado con anterioridad, la imagen corporativa está conformada por un conjunto de atributos significativos dispuestos en forma de red como nodos que se interrelacionan mutuamente y que forman una estructura de sentido propia. Por medio de ella los individuos explicarían a la organización, podrían identificarla y distinguirla del resto.

El estudio de imagen corporativa está dirigido a analizar lo que las personas creen de las diferentes organizaciones, lo que opinan sobre lo que son y hacen las organizaciones y no sus realidades particulares. Lo que se estudia son creencias, no realidades (Capriotti P. , 2013, págs. 183-184).

Para poder definir el perfil de imagen corporativa de las organizaciones estudiadas, primero se deben analizar los atributos sobre los que cada público construye la imagen corporativa de todo el mercado o sector y definiendo su importancia relativa. Es decir, primero se deben establecer los parámetros de valoración de la imagen corporativa para luego determinar los atributos asignados a cada organización estudiada (Capriotti, 2009, pág. 191).

El primer paso para obtener y valorar de manera adecuada la imagen corporativa de una entidad es determinar los atributos actuales y los latentes de un mercado, categoría o sector determinado en cada público de la organización que se desee estudiar. Según Capriotti (2009, pág. 192) se debe comenzar preguntando “¿Cuáles son los atributos sobre los que, actualmente, un determinado público se forma la imagen corporativa de una categoría, mercado o sector de actividad?”. A su vez se debe establecer la importancia de los atributos actuales distinguiendo entre

atributos principales y secundarios. Dentro de los atributos principales se pueden distinguir a su vez los atributos básicos y discriminatorios.

Además de diferenciar los distintos atributos que forman la imagen corporativa que los públicos tienen, se debe investigar la estructura de los mismos. Es decir analizar la estructura interna que los define. Se pueden encontrar atributos complejos y simples. Finalmente se debe analizar el nivel de fortaleza o arraigo que tienen cada uno de los atributos actuales. Se debe estudiar si estos están fuertemente o débilmente consolidados como tal.

Es importante poder llevar a cabo todo este análisis ya que permitirá plantear a nivel de estrategias los posibles cambios de la estructura de imagen corporativa actual, ya sea por modificaciones en la estructura de importancia de los atributos o por la posible aparición de atributos latentes y su conversión a atributos actuales.

Luego de analizar los atributos actuales se deben estudiar los atributos latentes ya que en un futuro pueden llegar a conformar la imagen corporativa. Su importancia radica en que es una fuente potencial de diferenciación. El líder del sector debería estudiarlos ya que es un foco de peligro y a su vez una oportunidad para reforzar el liderazgo, mientras que para el resto de los competidores es una fuente de oportunidad para acercarse al líder, si consiguen que ese atributo se convierta en actual y logren diferenciarse con él.

Una vez definidos y establecidos los atributos de imagen corporativa se tendrán las variables que servirán de referencia sobre las que se podrán evaluar y comparar las empresas competidoras por parte de los diferentes públicos de la organización. De esta forma se podrá realizar el perfil de imagen corporativa de la entidad y de sus competidores mediante la valoración que realizan los públicos de los diferentes atributos de la organización y su competencia. De este modo se obtendrá una calificación de las organizaciones para cada uno de los atributos de imagen corporativa.

A raíz del análisis anterior se obtendrá un perfil de imagen corporativa correspondiente a la entidad que se desea estudiar y de su competencia, lo cual permitirá realizar:

- La valoración positiva o negativa que han hecho cada uno de los públicos sobre la organización analizada en todos los aspectos que forman la imagen corporativa, lo cual permitirá establecer niveles aceptables de

valoración para cada uno de los atributos de imagen corporativa en función de la identidad de la organización.

- La comparación de aspectos positivos y negativos de la organización en relación con la competencia, lo que permitirá determinar niveles aceptables de valoración de los atributos en relación con las valoraciones hechas por los públicos sobre las compañías competidoras (Capriotti P. , 2013, págs. 186-187).

Para realizar el perfil de imagen corporativa Capriotti propone identificar la existencia o no de un referente de imagen corporativa dentro de la categoría o sector. En caso de existir el mismo marcará las pautas en cuanto a cuáles son los aspectos básicos sobre los que se sustenta la imagen corporativa de las organizaciones de la categoría o sector. También se debe analizar el ideal de imagen corporativa de cada público para poder conocer los gustos y tendencias de los mismos.

Los resultados obtenidos permitirán definir el perfil de imagen corporativa de la organización analizada y de la competencia y desarrollar el mapa de imagen corporativa, que representa de forma gráfica el perfil de imagen corporativa. Tanto el perfil como el mapa de imagen corporativa se pueden representar gráficamente de diversas formas como el gráfico lineal y el circular. De este modo se podrá visualizar fácilmente cuáles son las ventajas y desventajas de la organización analizada frente a sus competidores para poder determinar un plan de estrategias que potencien la imagen positiva que los diferentes públicos tienen acerca de la organización.

### **La auditoría de imagen**

Para llevar a cabo la gestión estratégica de la imagen corporativa de una organización es necesario realizar lo que autores como Villafañe y Sanz de la Tajada definen como: auditoría de imagen.

“La auditoría de imagen es un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de imagen de una entidad, para evaluar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su imagen pública” (Villafañe, 2002, pág. 44).

La auditoría es la aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis cuyo objetivo es la creación de un programa de identidad e imagen corporativa que parte del examen de la situación actual. El estudio de la identidad corporativa



incluye automáticamente al estudio de la imagen corporativa que tiene el público acerca de la institución.

Para realizar una auditoría de imagen Villafañe (2002, pág. 55) afirma que se deben analizar tres dimensiones: la autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública. La primera es la imagen interna de una organización a partir de la percepción que tiene sobre sí misma. La segunda es la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa y la tercera es la percepción que el entorno tiene sobre ésta.

Este tipo de análisis se realiza para poder determinar el posicionamiento de la organización respecto a otras del mismo sector o categoría. De este modo se puede proceder a optimizar la imagen de la entidad a través de políticas y actuaciones concretas que refuercen la coordinación e integración de una imagen positiva de la entidad.

### **Metodología de investigación de la imagen corporativa**

El proceso de investigación y auditoría de la imagen corporativa consta de tres tipos de estudio: documentales, cualitativos y cuantitativos. Cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas. El primer paso es la investigación documental a través del estudio de fuentes secundarias para analizar datos ya existentes. La ventaja es que es poco costoso a nivel económico y permite tener una orientación general sobre la situación. La desventaja es que la información puede no ser específica en cuanto a lo que interesa estudiar.

Por su parte el autor Luis Sanz de la Tajada (1996, pág. 88) afirma que para el estudio de imagen se han empleado tradicionalmente técnicas cualitativas de investigación y se dividen en directas e indirectas. Entre ellas se destacan la entrevista libre, la entrevista en profundidad, la entrevista semi-estructurada, la reunión de grupo de discusión libre y los test proyectivos. Para el autor este tipo de técnicas no han resuelto satisfactoriamente el problema del conocimiento de las actitudes y percepciones de la población en relación con las organizaciones.

Mientras que según Capriotti (2009, pág. 199) el estudio cualitativo es considerado necesario ya que es el único que permite obtener en profundidad las razones de las valoraciones que realizan los públicos. Una vez realizado este análisis, se puede contrastar sus resultados por medio de un estudio cuantitativo (encuestas). La ventaja es que son estadísticamente representativos pero a nivel económico son

costosos y no permiten profundizar en las motivaciones de las personas encuestadas ya que son principalmente descriptivos. Las técnicas que más se utilizan en este tipo de estudios son preguntas incorporadas a encuestas ómnibus, preguntas incorporadas a paneles de públicos específicos, modelos estandarizados de medición de la imagen corporativa y cuestionarios ad hoc de investigación de imagen corporativa.

A raíz del análisis llevado a cabo sobre la organización, el entorno general y competitivo, las entidades competidoras, sus públicos y el estudio de imagen corporativa se puede llevar a cabo un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la organización a nivel de identidad e imagen corporativa. Esto se puede realizar mediante el análisis DAFO y el análisis de escenarios estratégicos. (Capriotti, 2009, pág. 200)

### **Análisis DAFO o FODA de identidad e imagen corporativa**

El concepto DAFO está formado por las iniciales de las cuatro variables que lo integran: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Capriotti (2009, pág. 202) establece que este es un diagnóstico de la situación y de su posible evolución futura tanto para la organización como para su entorno en función de la información disponible. Al hacer referencia al DAFO de identidad e imagen corporativa se centra la labor de diagnóstico en los aspectos relacionados con la identidad e imagen de la organización en relación con los datos del entorno general y competitivo.

De las cuatro variables que conforman el DAFO, las fortalezas y las debilidades hacen referencia a los factores internos de la organización. Estos son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto- medio plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la entidad tiene control y capacidad de cambio. Por el contrario, las oportunidades y amenazas que hacen referencia a los factores externos que afectan a la organización. Sobre ellos existe menos capacidad de control ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la entidad sino también del entorno en el que se mueve la misma.

El Análisis DAFO permite identificar y analizar:

- Aquellos elementos o variables internas que afectan a la empresa (fortalezas y debilidades).
- Aquellos elementos o variables externas que afectan a la empresa (oportunidades y amenazas).

- Los aspectos negativos para el desarrollo de la organización (debilidades y amenazas).
- Los aspectos positivos para el desarrollo de la entidad (fortalezas y oportunidades) (Vieites Rodríguez, 2012).

Para poder realizar el análisis DAFO se debe realizar una evaluación en distintos niveles:

- ✓ Comparar las características de la identidad corporativa de la organización en relación con los atributos del perfil de identidad corporativa comunicado por las organizaciones que forman parte de la competencia.
- ✓ Analizar los aspectos del entorno general y competitivo que pueden afectar de manera positiva o negativa la evolución del mercado, categoría o sector del que forma parte y que pueden impactar en la identidad e imagen corporativa de la organización.
- ✓ Evaluar la situación de los públicos y sus características para determinar cómo su evolución puede afectar la imagen corporativa del mercado, categoría o sector.
- ✓ Valorar la notoriedad y atributos de imagen de la entidad en relación con la situación de la competencia y en función de la evolución de los atributos de imagen actuales, latentes, principales y secundarios del mercado, categoría o sector del cual forma parte la organización. (Capriotti, 2009, pág. 203).

Este tipo de análisis permitirá plantear a nivel global cómo se encuentra la organización actualmente y como le gustaría estar. De esta forma se podrá determinar cuáles son los aspectos que la organización tiene como fortalezas y oportunidades y cuáles son aquellos que en la actualidad son considerados como debilidades y amenazas para la organización. Este análisis es importante ya que a través de él se podrán definir diferentes estrategias a fin de convertir aquellos aspectos que para la organización son amenazas y debilidades en la actualidad en fortalezas y oportunidades en el futuro.

En este sentido se debe realizar una valoración a nivel absoluto, estudiando la situación de imagen e identidad corporativa en relación con los propios objetivos de identidad e imagen corporativa. A partir de ello se podrá establecer una relación entre “como está la organización” y “cómo le gustaría estar”.

Por otro lado de debe analizar dichos aspectos a nivel relativo, analizando la identidad e imagen corporativa de la entidad en relación con la situación de las organizaciones que pertenecen al mismo mercado, categoría o sector. Así se podrá establecer una relación entre “como está la organización” y “cómo están las demás”.

En función de las variables de evaluación se pueden establecer las fortalezas de identidad e imagen corporativa y así poder determinar cuáles son las oportunidades de diferenciación de la entidad. Esto permitirá distanciarnos de la competencia y alcanzar una posición de liderazgo. Además, se pueden establecer las debilidades de identidad e imagen corporativa que permitirán identificar las amenazas tanto actuales como potenciales que puede tener a nivel de identidad e imagen corporativa. Dichas debilidades si se potencian pueden transformarse en oportunidades de diferenciación de la organización.

### **Análisis de escenarios estratégicos de imagen corporativa**

Al hablar de escenarios estratégicos se hace referencia a las diferentes opciones que puede encontrarse una organización a la hora de elegir los atributos de identificación que formarán el perfil de identidad corporativa (PIC). Por medio de este estudio la entidad logrará visualizar el escenario competitivo en el cual se encuentra a nivel de identidad y definirá su ubicación respecto a otras organizaciones en función de los diferentes atributos de identidad.

Capriotti afirma que se pueden identificar tres escenarios estratégicos de imagen corporativa:

- 1- No hay un líder de imagen corporativa: Si no hay un líder el trabajo de la entidad debe orientarse a:
  - Crear sensibilidad de marca, en caso de que no lo hubiera.
  - Establecer los atributos prioritarios de imagen. En caso de que no existieran atributos de imagen consolidados como prioritarios se puede crear sensibilidad hacia ciertos atributos, aquellos que son próximos a la organización o que la diferencian de la competencia.
  - Posicionarse como líder. La organización puede orientar su acción para convertirse en el líder de imagen.
- 2- Nuestra organización es el líder de imagen corporativa: Si la organización de la cual se forma parte es el líder de imagen en el mercado, las acciones se dirigirán a:

- Mantener y reforzar los atributos actuales de imagen. Las variables actuales son las que los públicos consideran importantes y que permiten a la entidad situarse como referente.
  - Investigar y analizar los atributos latentes o potenciales para reforzar la posición de liderazgo de imagen corporativa del sector de categoría, actividad o mercado añadiendo los nuevos atributos a los ya existentes.
- 3- Un competidor es el líder de mercado: En este caso la organización analizada no es el líder. En este escenario existen dos subescenarios posibles:
- Hay un líder de imagen débil: En este caso se deben potenciar y asumir los atributos prioritarios en los que el líder es débil.
  - Hay un líder fuerte: Éste será aquel que está bien posicionado en los atributos importantes de imagen. Para llegar al éxito la organización podrá hacerlo por tres caminos distintos: alterar la importancia de los atributos actuales, reconocer los atributos latentes o buscar un nicho vacío.

### **Perfil de identidad corporativa**

El perfil de identidad corporativa (PIC) tiene su punto de partida en la identidad corporativa de una organización. Esta puede ser definida como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una entidad, con las que la misma organización se autoidentifica y se autodiferencia (Capriotti, 2009, pág. 19). Como se ha mencionado anteriormente, está compuesta por la filosofía y cultura de la organización.

“La definición del PIC implica una transformación de la filosofía y la cultura corporativa en un conjunto de atributos y valores diferenciales para los públicos. Para ello se deben adaptar los lineamientos globales establecidos en la identidad corporativa a un sistema global de rasgos, atributos y valores (centrales, duraderos y distintivos) que señalen o demuestren el valor diferencial que dará la organización a sus públicos, que la identifiquen y diferencien de otras organizaciones, que se adecúe a los intereses presentes y/o futuros de los públicos y que se adapte al entorno cambiante en el que se encuentra” (Capriotti, 2009, pág. 214).

La estrategia de identidad corporativa se refiere entonces a un conjunto de decisiones por parte de la entidad en donde se define cómo ésta quiere ser vista y se orientará a desarrollar una identidad corporativa fuerte, coherente y diferenciada para

los distintos públicos. Estas estrategias van a condicionar la forma de actuar y de comunicar de la organización a fin de lograr cumplir los objetivos planteados.

Para desarrollar la estrategia de identidad corporativa se deben tomar decisiones que serán claves en la selección y valoración de los atributos de identificación corporativos:

1. Concretar el enfoque global del PIC:

El planteamiento estratégico del PIC debe ir dirigido a la identificación, diferenciación y preferencia de los públicos de la organización. Para lograr la diferenciación Capriotti (2009, pág. 215) afirma que se deben tener en cuenta las cinco fuerzas competitivas desarrolladas por Porter. Al encararlas cada organización dispone de tres fuerzas genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los competidores. Estas son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración (Porter, 2000).

Teniendo en cuenta el análisis realizado por Capriotti en su obra "Branding corporativo" al hacer referencia del enfoque global del PIC se habla de la elección de la orientación y de los lineamientos generales del perfil de identidad corporativa. Dentro de este enfoque es posible encontrar tres estrategias: de asociación, de diferenciación y mixta. En la primera el objetivo es ser asociada a las características del líder del sector. En la segunda se busca crear diferencias añadiendo valor para los públicos y convertirse en referente del mercado. En la tercera se opta primero por una estrategia de asociación para luego desarrollar una de diferenciación que le permita alejarse del líder y competir con éste.

2. Definir la estructura del PIC para la organización

Esta estructura será la identidad a comunicar por las organizaciones. Será el contenido de los mensajes que los públicos van a recibir. La elección de una u otra estructura del PIC se determinará por: el nivel de importancia actual de cada atributo para los públicos; el nivel de reconocimiento actual de la organización en esos atributos; el nivel de reconocimiento comparado relativo a la posición de la organización en cada atributo en relación a la competencia; los puntos fuertes y débiles de la entidad en lo que refiere a imagen e identidad corporativa; el escenario estratégico de imagen corporativa donde competirá la organización; y el enfoque global que desarrollará la entidad (Capriotti, 2009, pág. 218).

Para establecer el PIC se debe determinar la combinación de atributos que la organización seleccionará para su perfil. En este sentido, es posible distinguir tres tipos de atributos:

- Rasgos de personalidad: se trata del sistema de conceptos relativos a las características genéticas o de comportamiento que definen el carácter de la organización. Están ligados a la forma de ser y de expresarse de la entidad, y responde al ¿cómo somos?

- Valores institucionales: son el sistema de conceptos básicos que la organización asume como institución. En cuanto a los contenidos, expresan los valores o principios de la organización, y responden a la idea de ¿en qué creemos?

- Atributos competitivos: es el sistema de conceptos instrumentales orientados a fortalecer las capacidades competitivas de la organización, con la intención de generar usuarios y lograr su fidelidad. Expresan las ventajas, beneficios o soluciones que identifican y diferencian a la organización, y responde a ¿cómo hacemos nuestro negocio?

Los atributos definidos anteriormente pueden ser tangibles e intangibles. Cada organización determinará la combinación de los diferentes atributos que considere más adecuados para sí misma. Luego de esta elección, se definirá el nivel de importancia y de reconocimiento deseado en los públicos para cada tipo de atributo. De este modo, una vez definido el PIC global se debe evaluar la posibilidad de adaptar el mismo a los públicos específicos y a la estrategia de marcas de los productos de la organización.

Una vez definido el PIC de la organización, se puede comparar el perfil de identidad corporativa con el perfil de imagen corporativa. Se podrán visualizar las diferencias y similitudes existentes en “cómo la organización quiere ser vista por los públicos” y “cómo estos la ven” para poder determinar la estrategia de acción y comunicación más adecuada para la entidad. Así se podrá comprender qué tan diferente es la percepción que tienen los públicos sobre la entidad y cómo esta quiere ser vista.

Todo PIC debe reunir una serie de requisitos para que su utilización sea eficaz. Capriotti plantea que la evaluación C:R.U.S.A establece los cinco planteamientos que se necesitan para lograr un perfil de identidad corporativa adecuado. El PIC debe ser:

- Comunicable: Se debe poder transmitir con facilidad y los públicos deben poder reconocerlo en las diferentes manifestaciones comunicativas de la organización.
- Relevante/valioso: El PIC debe ser valioso para los públicos.
- Único: Debe ser distintivo y diferente al de las demás organizaciones.
- Sostenible: Debe ser sostenible ante la competencia y ante los públicos.
- Asumible: Debe ser asumible a nivel de costos.

### **Comunicación del PIC**

Finalmente se debe proceder a la comunicación del perfil de identidad corporativa a los diferentes públicos. La comunicación de este es un aspecto fundamental de la gestión estratégica de la identidad corporativa. Por medio de ella se transmitirá a los diferentes públicos quién es, que hace y cómo lo hace la organización.

La comunicación corporativa es un instrumento básico por medio del cual la organización dará a conocer a sus públicos su PIC. La comunicación permitirá lograr la identificación, diferenciación y preferencia de los públicos de la entidad. Para que la comunicación sea efectiva y coherente debe tener en cuenta que:

- Todo comunica en una organización.
- La comunicación debe estar integrada.
- La comunicación es generadora de expectativas.

Es necesario establecer una política de comunicación corporativa de la organización que permita una transmisión adecuada del PIC y que garantice una actuación coherente y eficiente sobre los públicos de la organización para que pueda cumplir con sus objetivos finales.

### **El plan de comunicación corporativa**

El plan de comunicación corporativa representa el proceso de planificación general de toda la actividad comunicativa de la organización que permita transmitir el perfil de identidad y que colabore con el logro de los objetivos últimos de la misma. Toda la actividad de comunicación corporativa debe partir de la investigación para continuar con la planificación de sus estrategias y tácticas y finalizando en la aplicación y evaluación de las diferentes acciones.

El teórico holandés Cees Van Riel (1997, pág. 23) establece que la comunicación corporativa tiene tres responsabilidades centrales:



- Desarrollar iniciativas para minimizar las discrepancias no- funcionales entre la identidad deseada y la imagen deseada.
- Desarrollar el perfil de la empresa tras la marca.
- Indicar quién debe hacer qué tarea en el campo de la comunicación a fin de formular y llevar a cabo los procedimientos que faciliten la toma de decisión sobre asuntos relacionados con la comunicación.

El autor entiende a la comunicación corporativa como una nueva visión del rol de la comunicación, tanto dentro de la organización como en las interrelaciones entre la organización y su entorno. La misma según Capriotti está compuesta por tres etapas: investigación, planificación e implementación.

### **1. Etapa de investigación**

En esta etapa se realiza la búsqueda sistemática de información para describir y comprender a los diferentes públicos y a la propia actividad de comunicación. Se establecerán los fundamentos para poder programar las acciones, mensajes, seleccionar los públicos y alcanzar los objetivos que la entidad se propone.

Por medio de la investigación se obtendrá la suficiente información sobre los diversos públicos con los que interactúa la organización y sobre la comunicación que se realiza con ellos, para poder planificar las actividades a desarrollar en el plan de comunicación.

La auditoría de comunicación corporativa se orienta al análisis de los públicos, de la información y de los canales de comunicación a nivel de emisión y recepción. Esta auditoría está compuesta por dos estudios: la auditoría de emisión y de recepción. La primera hace referencia al estudio de la actividad de comunicación de la organización para identificar qué, cómo, dónde y a quién comunica. Para ello debe analizar los públicos de comunicación, analizar la información enviada y analizar los canales de comunicación.

En cuanto a la auditoría de recepción, la misma se refiere al estudio de los públicos de comunicación y de qué y cómo cada público recibe la información de la organización. Para ello se debe desarrollar un análisis de los públicos de la organización, un análisis de la información desde la perspectiva de los públicos y un análisis de canales de comunicación desde un enfoque de recepción.

Esta primera etapa debe desarrollarse para poder determinar los públicos actuales con los que se relaciona la organización y el entorno en el cual se

desenvuelve para poder comenzar a desarrollar las acciones que potencien la imagen positiva de la entidad.

## **2. Etapa de planificación**

Con la información de la investigación se puede iniciar un proceso de planificación de la comunicación de una organización. Se deben definir: públicos, objetivos, estrategia global, acciones tácticas y programación de acciones de comunicación.

En esta etapa es fundamental determinar los públicos hacia los cuales se desea hacer una actividad de comunicación. Además se debe determinar y diseñar la estrategia de comunicación de la entidad, referida a los planteamientos generales a seguir en cuanto a contenidos y formas que guiarán toda las actividades de comunicación de la organización en un determinado período y que permitirá elaborar todos los mensajes y seleccionar los instrumentos para comunicarlos.

La estrategia de comunicación incluye la definición del núcleo comunicativo, la determinación de la línea global de comunicación y la concreción de los aspectos complementarios de la estrategia de comunicación.

### **a- Núcleo comunicativo**

El núcleo comunicativo es lo que se quiere transmitir a los diferentes públicos de la organización, es el mensaje corporativo. Para ello se tendrá que definir el concepto comunicativo y el estilo comunicativo. El primero es el qué se comunica, la idea central, el mensaje que se quiere transmitir a todos los públicos. El segundo es el cómo se comunica, es la forma general de expresar y transmitir un concepto comunicativo.

El núcleo comunicativo debe ser lo suficientemente amplio como para poder globalizar la comunicación de la organización y ser lo suficientemente concreto para poder adaptarse y llegar a cada público de la entidad. El concepto y el estilo comunicativo en su elaboración deben tener en cuenta y estar en función de ciertos factores como: el tipo de público al que se dirija la organización, el tipo de efecto deseado (afectivo, cognitivo y/o conductual) y los mensajes de otras organizaciones.

### **b- La línea global de comunicación**

Cuando se establecen los parámetros básicos sobre los que edificar la comunicación de la organización, se debe definir la línea global a seguir. Se debe

considerar la importancia relativa de cada público de la entidad y la personalización de la comunicación (grado de distanciamiento con cada público). Mientras más importante sea el público mayor será el grado de personalización de los mensajes y de las acciones de comunicación. Para ello se debe determinar el grado de importancia que tienen los públicos.

### **c- Aspectos complementarios de la estrategia**

Finalmente se deben determinar el enfoque y la intensidad de la acción de comunicación. En este aspecto se definirá si el enfoque será directo o indirecto o si se optará por una estrategia híbrida. En cuanto a la intensidad se refiere al esfuerzo comunicativo que realizará la organización con cada uno de los públicos.

Luego se deben establecer los instrumentos concretos de comunicación. La selección de acciones y técnicas implica elegir aquella combinación de actividades, medios y soportes adecuados que para lograr el mayor alcance e impacto en los públicos de la entidad. Entre las actividades más comunes de comunicación corporativa se encuentran: publicidad convencional, relación con los medios de comunicación, organización de eventos, identidad visual, comunicación interna, patrocinio y/o mecenazgo, publicaciones y folletos informativos, entre otros.

A su vez se deben reconocer los diferentes aspectos de la conducta corporativa que actúan como instrumentos de comunicación y que Capriotti denomina como evidencias comunicativas de la organización: la conducta interna y la conducta externa.

Una vez seleccionados los posibles instrumentos, actividades, técnicas y medios a utilizar se debe llevar a cabo un análisis comparativo de las acciones posibles evaluando: las posibilidades creativas de cada acción o técnica, la efectividad de cada acción, la rentabilidad de cada acción y la importancia de cada acción. Luego se seleccionarán las acciones y técnicas que se consideren más adecuadas. La selección estará influenciada por tipo de sector en el que está la organización, las influencias deseadas en los públicos y el presupuesto de comunicación.

A continuación debe realizar la programación de las actividades, lo cual implica la planificación del calendario de actividades y la definición del presupuesto de comunicación para el desarrollo de las actividades. Para ello se deben definir los momentos claves del calendario y la determinación de campañas concretas.

Para poder determinar las acciones que se llevarán adelante para lograr los objetivos de la organización se debe tener en cuenta el público al cual se apunta para así desarrollar las técnicas e instrumentos que se adecúen a estos. Esta etapa resulta indispensable para que todas las actividades y acciones de comunicación se desarrollen en un futuro de forma coherente y ordenada de modo que se puedan alcanzar los objetivos que se habían planteado.

### **3. Etapa de implementación**

Esta etapa implica la puesta en marcha y control de las actividades fijadas en la etapa anterior y la posterior evaluación de los resultados obtenidos. En la ejecución el plan de comunicación se pone en marcha a través del desarrollo de acciones y actividades planificadas en la segunda etapa. Es importante realizar un seguimiento y control de las mismas para asegurar su desarrollo, coherencia y poder controlar la línea de progreso de hacia los objetivos de la entidad.

Por último se debe llevar adelante la evaluación del plan de comunicación en donde se valorará toda la acción ejecutada con anterioridad. Así se podrá establecer el grado de éxito alcanzado por el plan de comunicación. Se pueden tres niveles de evaluación según Lindenmann (1993): uno mide la producción, distribución y repercusión de los mensajes de comunicación; otro evalúa el grado de conciencia, comprensión y retención de los públicos y el tercero analiza los cambios que se producen en las actitudes y comportamientos de los públicos como consecuencia de la acción de comunicación. (Citado en Capriotti, 2009)

Si bien existen diversos modelos de organización del proceso de comunicación corporativa, la mayoría de los autores como Van Riel y Capriotti establecen tres etapas principales. Van Riel (1997, págs. 152-153) por su lado divide el proceso en: fase input, fase de producción y fase output. La primera hace referencia al análisis y estrategia de las actividades de comunicación, la segunda trata la ejecución de los planes adoptados y la tercera se refiere a las expresiones finales de todas las formas de comunicación y sus efectos sobre los públicos objetivo.

A través de un plan de comunicación corporativa se podrá lograr una mejor y eficaz gestión estratégica de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para informar o influir sobre los diferentes públicos con los que interactúa. Esto permitirá una mayor coherencia y una fuerte unión de todos los aspectos comunicativos de la entidad. Si una organización busca ser exitosa debe realizar una buena comunicación corporativa tanto a nivel interno como externo.



## **Parte 2**

A través de la presente investigación se pretende estudiar el grado de notoriedad y el reconocimiento del perfil de identidad corporativa de FONBEC (Fondo de Becas para Estudiantes), una ONG dedicada a luchar por la educación de niños y adolescentes de los sectores más vulnerables de la sociedad. Para comprender la elección de la institución es necesario interiorizarnos en la actualidad de la educación en Argentina.

### **La educación en Argentina y la misión de FONBEC**

La educación argentina se encuentra atravesada por la desigualdad social. Según el informe realizado por la organización y registrado en su carpeta institucional los resultados de las pruebas muestran una asociación estrecha entre el desempeño escolar de los alumnos y el nivel socioeconómico. La crisis provoca en los sectores más vulnerables, otros problemas que afectan directa o indirectamente la continuidad educativa, afectando más a las mujeres que a los varones:

- Falta de trabajo de los padres como consecuencia, los hijos buscan incorporarse al mercado laboral.
- Asumir responsabilidades desmedidas en las tareas del hogar y el cuidado de hermanos pequeños, al ausentarse la madre en búsqueda de trabajo. En América Latina casi el 30% de las niñas que no estudian se dedican a las actividades de casa.

- Las familias tienden a priorizar los estudios de los hijos varones frente a los de las niñas.

- Las mujeres con baja escolarización (hasta secundario incompleto) tienen alta probabilidad de ser madres seis años antes que aquellas con máximo nivel educativo (terciario o universitario completo): 21,3 años y 27,2 años.

- Además, la situación de crisis produce un incremento en la violencia doméstica y la explotación sexual en el trabajo.

- Otro de los motivos para el abandono escolar es el matrimonio temprano. Y conlleva embarazos tempranos. Las jóvenes madres rara vez retoman los estudios.

- Falta de recursos para adquirir alimentos nutritivos, vestimenta, salud y servicios básicos. (FONBEC, Carpeta institucional, 2018)

La Escuela de Economía de la Universidad Católica Argentina (UCA), en un reciente documento, ubica al 25 por ciento de los jóvenes entre 18 y 24 años en esa franja del no trabajar ni aprender. Por su parte, el Instituto para el Desarrollo Social Argentino (IDESA) señala que si sólo el 33 por ciento de los alumnos secundarios concluye los estudios de ese nivel en el tiempo previsto, en el 66 por ciento restante están los potenciales repetidores o los que se convertirán en desertores del sistema. En Argentina en los sectores más pobres, más de 6 de cada 10 estudiantes abandonan o repiten durante su trayectoria escolar. Entre el segmento con las necesidades cubiertas y el más vulnerable hay 25,8 puntos porcentuales de distancia. (La Nación, 2010)

Frente a este sistema educativo inequitativo es de vital importancia la labor desarrollada por FONBEC, organización no gubernamental con personería jurídica registrada bajo el n° 0007-069918/2008 en la Provincia de Córdoba. En el año 1999, la organización nace de un modo espontáneo, gracias al espíritu solidario del Ingeniero Facundo Garayoa, en Córdoba; cuando recibe ayuda económica de un amigo para destinar a una estudiante que no podía continuar sus estudios de comunicación social, por no contar con los medios económicos.

FONBEC se caracteriza por enfocarse en el desarrollo social. El núcleo de este enfoque lo componen proyectos cuyo objetivo es combatir problemas como la pobreza, la exclusión, la inequidad, la desigualdad y otros de índole estructural. Sin embargo, esta ONG no entiende el desarrollo desde la dependencia y la ayuda

incondicional; más bien se trata de una fórmula encaminada a aumentar la autogestión y el compromiso de los beneficiarios.

La ONG surge como generalmente lo hacen las iniciativas sociales: una necesidad concreta y una persona que busca el camino para satisfacerla. En este caso, uniendo el mundo de los que pueden y desean ayudar con el de aquellos con alto compromiso educativo y que ven en la educación, el camino para concretar su proyecto de vida, pero que por su situación socio económica, necesitan ser apoyados. FONBEC se caracteriza por su fuerte voluntariado, sólo el 8% de los recursos humanos es rentado, favoreciendo la sostenibilidad, la sustentabilidad y el crecimiento.

Es una entidad a nivel nacional que ayuda e incentiva a niños de bajos recursos a avanzar en sus estudios y a crecer como personas. La fundación posibilita, mediante un sistema de becas, que estudiantes destacados continúen sus estudios, evitando la deserción por faltas de medios económicos. En este proceso, el beneficiario se convierte en benefactor, ya que logra su propio desarrollo, el de su familia y el de toda la comunidad.

La ayuda de la ONG se otorga por una beca mensual que aportan los padrinos. Así, desde 1999 se fue extendiendo el trabajo de FONBEC a distintas ciudades de la Argentina como: Mendoza, Buenos Aires, Salta, Jujuy, Bahía Blanca, Mar del Plata y países limítrofes como Bolivia. Al día de hoy ya son más de 1500 estudiantes en el país que reciben este incentivo. El proyecto no tiene techo: mientras haya uno chico necesitado y alguien que quiera ayudar, FONBEC se mantendrá vivo: “vamos uniendo este mundo que está tan disgregado, conocer al que se esfuerza, ayudarlo, y que se quieran”. (Vidal, 2015)

La implementación del programa se realiza mediante un relevamiento realizado en escuelas y barrios de sectores altamente carenciados detectamos estudiantes que reúnen 3 requisitos: altas calificaciones, problemas económicos graves que los ponen en riesgo de deserción escolar y compromiso académico (buena conducta y asistencia).

Los niños y jóvenes son pre-seleccionados con la ayuda de voluntarios “mediadores”, quienes hacen completar una solicitud de aplicación y es elevada a las autoridades de FONBEC. En función de necesidades, calificaciones, etc. integran la lista de espera hasta que se les asigna la beca. La solicitud incluye una carta en que el becado expone las razones por las que requiere la beca. El concepto de beca no es



una asignación económica indiscriminada, sino un premio al esfuerzo académico. Una vez que el estudiante ha sido elegido como becario se le asigna un padrino quien aportará una pequeña suma mensual con la cual el becario podrá costear los gastos de su educación, comprar calzado, elementos personales y aún colaborar en su hogar. El aporte se realiza mensualmente para facilitar que el becado aprenda a administrar esos recursos por sus propios medios.

Cada mes, al recibir su beca, el ahijado debe escribir una carta a su padrino dando cuenta de que ha recibido el dinero. Y así, mes tras mes y año tras año el programa permite a estos jóvenes costear sus gastos personales y los de su educación hasta concluir su ciclo educativo e iniciar una nueva etapa de su vida.

### **El análisis estratégico de la situación**

#### **2- Análisis de la organización**

Para poder estudiar el grado de notoriedad y el reconocimiento del perfil de identidad corporativa de FONBEC es necesario realizar tanto un análisis estratégico de la situación como la definición del perfil de identidad corporativa. El análisis estratégico de la situación incluye diversos análisis: de la organización, del entorno, de los públicos y de la imagen corporativa. A través de estos se podrá realizar un diagnóstico de identidad e imagen. En definitiva, se debe realizar un análisis y una reflexión sobre lo que la organización es y quiere ser. Se debe tener claro qué es, qué hace y cómo lo hace, cuáles son los valores, creencias y pautas de conducta de la organización.

Para desglosar los distintos análisis en primer lugar, se analizará la filosofía de la organización a partir de lo que la organización define tanto en su página Web, en su fan page de Facebook y en la entrevista realizada a la directora de la institución en la sede de Mendoza.

a) En cuanto a su misión la ONG la define como:

- Posibilitar que estudiantes destacados continúen sus estudios, evitando la deserción por faltas de medios económicos.
- Favorecer el desarrollo como personas de bien, brindando a nuestros beneficiarios herramientas para que el día de mañana sean personas capaces de auto sustentarse y de ayudar a los demás.

b) En cuanto a su visión esta es definida como:

- Mejorar la calidad de vida de las personas eliminando el círculo de pobreza generacional a través de la educación.

c) Como valores la organización considera que los principales para ella son:

- Compromiso con la realidad social del país.
- Dignificación de la persona a través del estudio
- La educación otorga deseos de superación, de crecimiento personal, familiar y de la comunidad toda.
- La educación es el único camino de desarrollo de un país.

La filosofía corporativa de una organización puede estar condicionada por la estructura organizativa que tenga la misma, ya que en función de la estructura existente será conveniente adoptar una filosofía corporativa más o menos centralizada. A partir de ello podemos definir a FONBEC como una organización centralizada según la definición de (Capriotti, pág. 143) ya que existen en Argentina y Bolivia diferentes sucursales donde la filosofía corporativa estaría establecida por parámetros “estándares” para toda la organización, que se divulgaría y asumiría por todos los miembros.

Para conocer la cultura de la organización se realizará un cuestionario a los voluntarios, padrinos, alumnos y ex alumnos. Por otro lado se implementarán entrevistas personales a los directivos y profesionales de FONBEC para conocer su punto de vista. De esta manera se podrán definir las fortalezas y debilidades culturales para poder trabajar con ellas a fin de lograr la gestión estratégica de la identidad corporativa de la organización, ya que aquella establece las pautas básicas de comportamiento de sus miembros. Al determinar la cultura corporativa actual se puede definir la cultura corporativa deseada y finalmente la actuación sobre ella.

## 2- Análisis del entorno

Para poder analizar el entorno se analizará al mismo en función de los factores que puedan ejercer influencia, directa o indirecta, en la definición de los atributos de identidad corporativa y en la imagen de una organización. Para ello se estudiará el entorno general y el entorno específico de FONBEC.

El entorno general de la organización está conformado por diversos factores:

- a) Político- legal

- b) Económico: mercado de trabajo, posibilidades de acceso a la educación,
- c) Sociocultural:
- d) Tecnológico

Por otro lado, el entorno específico se divide en entorno competitivo y entorno de trabajo. En el caso de FONBEC podemos situar a distintas organizaciones del mismo rubro como:

FUNIBER (Federación Universitaria Iberoamericana) (FUNIBER, 2020)

Es una fundación que se enmarca dentro del mundo universitario y de la formación que busca difundir y compartir el conocimiento europeo y el latinoamericano. Desde su fundación en 1997 en Barcelona-España ha crecido continuamente llegando hoy en día a crear una red académica y profesional con presencia en más de 30 países. En esta red participan personas de más de 60 universidades de Europa, USA y Latinoamérica, empresas y organismos de presencia y renombre internacional, que aportan experiencia y conocimiento con el único fin de formar personas como iguales con una educación internacional de primer nivel y categoría sin dejar de lado lo que cada país aporta en su individualidad, singularidad y ventajas comparativas. En Argentina su sede se encuentra en la provincia de Buenos Aires.

La Fundación Universitaria Iberoamericana lleva adelante su responsabilidad social a través de diversas actividades de promoción del conocimiento mediante actividades culturales, sociales y formativas, cuyo fin es aportar a la formación de cada persona. Las actividades son canalizadas a través de la obra cultural, la obra social y las becas de estudio, trabajando en conjunto con organismos no gubernamentales, agencias de cooperación, oficinas gubernamentales de desarrollo, otras fundaciones sociales, y cualquier organización o entidad que lleve adelante actividades dedicadas al apoyo y crecimiento de las personas y la sociedad.

- Obra cultural: La organización con el fin de lograr un diálogo entre culturas que aumente y enriquezca el intercambio entre personas, organiza exposiciones de arte, lanzamiento de libros, concursos culturales, o cualquier otro evento o actividad que difunda el conocimiento y los avances de la sociedad en ámbitos diversos como la música, la pintura, la ciencia y la tecnología.

- Obra social: FUNIBER con el fin de fomentar la socialización y la democratización del conocimiento, organiza seminarios, ciclos de charlas, eventos de difusión, edición de textos, o cualquier otro evento o actividad que facilite el acceso a las diversas manifestaciones culturales de la sociedad a todas aquellas personas que no pueden acceder a una formación masiva y de calidad.
- Becas de estudio: La fundación UNIBER con el fin de Formar Personas lleva adelante su programa de Becas de Formación FUNIBER las cuales se conceden para cursar los programas promocionados por FUNIBER y cuya intención es facilitar la formación sin distinciones ni exclusiones. Estas becas han conseguido a la fecha facilitar el acceso a la formación a muchas personas bajo cualquiera de sus dos modalidades:

✓ **Programas de Becas**

Concedidos a personas individuales con el fin de garantizar el acceso a una educación de calidad. La organización ofrece un programa de becas internacional para estudiar maestrías, especializaciones, doctorados y licenciaturas a distancia (online) y presenciales con titulación universitaria.

Este programa de becas consiste en un auxilio financiero de cooperación entre organismos gubernamentales y privados otorgado a los mejores perfiles profesionales en cada país, el cual permite destinar una ayuda económica parcial según cada caso particular. La asignación de la beca de estudios dependerá del perfil del postulante y son concedidas por un comité evaluador dependiendo del número de solicitudes que ingresan por cada sede de la fundación (ubicadas en más de 30 países) versus las plazas disponibles en cada uno de los programas que patrocina la institución. Las becas son limitadas y dependen de la asignación de las universidades en convenio.

✓ **Programa de Premios a la Excelencia**

Otorgados a instituciones u organizaciones que por su impacto en el crecimiento económico y desarrollo cultural y social de los países desean potenciar su capital humano dando a sus miembros posibilidades de estudio que ayuden a mejorar el trabajo que realizan.

Fundación Retama (Fundación Retama, 2020)

Es una entidad argentina sin fines de lucro que inició sus actividades el 2 de agosto de 1999 en la provincia de Jujuy. Su principal objetivo es promover y realizar

actividades que contribuyan a mejorar la calidad educativa en la comunidad, otorgando becas a estudiantes universitarios con dificultades económicas. Desde el inicio de sus actividades hasta el 2004 llegaron a la organización más de mil postulaciones por lo que dada su repercusión decidieron extenderlo a todo el país.

En cuanto a su filosofía corporativa la misión y visión de la fundación se puede afirmar que la misma se encuentra definida en su página web de la siguiente manera:

- Misión: Mejorar la calidad educativa en la Argentina acompañando y cofinanciando programas y/o proyectos educativos que puedan incidir en políticas públicas. Además, busca favorecer la inserción de jóvenes de todo el país en carreras de educación superior, a partir del desarrollo y la ejecución de un programa de becas universitarias.
- Visión:
  - Propiciar la creación de espacios de investigación y discusión sobre educación en la Argentina, teniendo en cuenta el necesario e invaluable aporte de personas que ponen a disposición de la comunidad la excelencia de sus habilidades y competencias.
  - Los principios que caracterizan a la Fundación Retama y con los cuales trabaja son:
    - El financiamiento con recursos enteramente propios. No recurre a donaciones monetarias ni efectúa campañas para la recaudación de fondos.
    - La disposición abierta y receptiva a la diversidad de criterios, opiniones, enfoques y pensamientos.
    - La independencia institucional, pues la Fundación no representa los intereses de ningún grupo empresario, político, religioso o familiar.
    - La aptitud de cofinanciar proyectos, sumando su experiencia y conocimiento en el campo de la educación al de aquellas instituciones afines a la misión educativa.

La organización trabaja con un programa de becas cuya finalidad es facilitar el acceso y la continuidad en los estudios universitarios a aquellos estudiantes que tengan un buen nivel académico, regularidad en sus estudios y que deban alejarse de

su provincia de origen para cursar sus carreras de grado. Sus destinatarios son estudiantes que cursan el último año del secundario, con una fuerte vocación por el estudio, que sufran dificultades socioeconómicas y sean menores de 19. Además pueden ser estudiantes que cursan el primer año de una carrera universitaria, que están estudiando fuera de su provincia, que vean amenazada la continuidad de sus estudios por severas dificultades económicas personales o familiares y sean menores de 22 años.

La fundación les da prioridad a los postulantes de todas las provincias argentinas que quieran estudiar una carrera de grado con una duración de cinco años o más en una universidad pública nacional. Como requisito, todos los postulantes deberán ser presentados, mediante una carta de recomendación, por alguna autoridad de la institución educativa a la que concurren. El dinero de la beca será enviado en diez cuotas entre marzo y diciembre de cada año lectivo durante toda la carrera universitaria con el fin de cubrir los gastos de vivienda (pensionado estudiantil), alimentación, bibliografía, materiales de estudio y viáticos a la universidad.

Son requisitos imprescindibles para acceder a las becas otorgadas por la fundación:

- Ser residente argentino.
- Cursar la carrera a más de 150 kilómetros de su hogar o lugar de residencia.
- Demostrar restricciones financieras.
- Cursar y aprobar el total de las materias asignadas para cada año universitario según el plan de estudios y obtener anualmente un promedio mínimo de 7 (siete) puntos, incluidos los aplazos.

Para realizar un análisis de la competencia se evaluarán diferentes indicadores tales como:

-Destinatarios

-Monto de la beca

-Requisitos para la beca

-Presencia en el mundo

-Sedes

-Presencia en redes sociales

- Qué campañas han realizado en sus redes sociales
- Cuántas redes utilizan
- En qué redes son más fuertes y en cuáles invierten más
- Cómo interactúan con sus seguidores
- Cómo responden a las críticas online

Finalmente se realizará un análisis DAFO de cada una.

### **Cultura organizacional de FONBEC**

En lo que respecta a la cultura de la organización para poder analizarla se plantean los siguientes objetivos:

-Detectar, analizar y definir qué tipo de conceptualización tienen los miembros de la organización respecto de la filosofía organizacional.

-Detectar, analizar y determinar las valoraciones que los públicos internos tienen respecto de los atributos de la organización.

Para conocer la cultura de la organización se realizará un cuestionario a los voluntarios, padrinos, alumnos y ex alumnos. Por otro lado se implementará una entrevista personal a la directora de FONBEC para conocer su punto de vista. De esta manera se podrá definir en qué aspectos culturales la organización es sólida y en cuáles debe trabajar más. Al determinar la cultura corporativa actual se puede definir la cultura corporativa deseada y finalmente la actuación sobre ella.

A continuación se detallan las preguntas que se realizarán en la encuesta a los miembros de la organización y en la entrevista a la directora de FONBEC:

Tópico	Encuesta	Entrevista
Filosofía y cultura corporativa	<p>-¿Cuáles considera que son los objetivos que la organización busca alcanzar con su tarea?</p> <p>-¿Cuáles cree usted que son los valores de los que FONBEC se vale para desarrollar su tarea?</p>	<p>-¿Cuáles considera que son los objetivos de la organización?</p> <p>-Si tuviese que seleccionar tres atributos destacables para comunicar con claridad el espíritu del proyecto... ¿cuáles serían?</p>

Fortalezas y debilidades	<p>-¿Cree usted que el mensaje que FONBEC promulga con sus acciones llega con claridad a los públicos? (...)</p> <p>¿Por qué?</p> <p>-Desde una perspectiva laboral... ¿Cómo considera que son tomadas sus inquietudes, opiniones o sugerencias sobre el quehacer diario?</p> <p>-¿Tiene usted en mente acciones para desarrollar dentro de FONBEC que pudiesen favorecer a la organización en algún sentido? (Sí) ¿Cuáles?...</p>	<p>-¿Cuáles considera que son las fortalezas que tiene hoy la ONG, por las que es reconocida?</p> <p>-¿En qué aspectos considera que deben mejorar como organización?</p>
Rol	<p>-¿Cuál es su rol dentro de la organización?</p> <p>-¿Considera que su tarea favorece el logro de objetivos?</p> <p>-¿Considera que dispone de las herramientas necesarias para ser eficiente en sus tareas? ¿Tiene sugerencias al respecto?</p>	<p>- Respecto de su rol dentro de la organización, ¿en qué medida considera usted que su esfuerzo y tareas tienen efecto sobre la misma? -¿Considera que dispone de las herramientas para realizar eficientemente su trabajo? Respecto del resto de los miembros, ¿cómo lo percibe?</p>
Relación interna	<p>-¿Cómo describiría su vínculo laboral con los demás miembros de la organización?</p> <p>-¿Considera que su opinión es considerada por los demás miembros de la organización a la hora de</p>	<p>-¿Cómo considera usted en la cotidianeidad del trabajo la interacción dentro de la organización? -¿Considera que este estilo de cultura organizacional se transmite puertas afuera de FONBEC? – En cuanto a la relación interna</p>



	tomar decisiones?	¿cómo considera que es su vínculo laboral con los demás miembros de la organización?
--	-------------------	--

**Encuesta:**

- Tamaño de la muestra:

Para la obtención de la muestra, se trabajó con un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 9%. Esta muestra se obtuvo de una población conformada por 1302 miembros que conforman el público interno de la organización, dando como resultado una muestra conformada por 200 personas, elegidos de manera aleatoria. Para llegar a este resultado se utilizó la fórmula propuesta por Murray y Larry (2005) para un universo finito:

En donde:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N-1) + Z^2 \sigma^2}$$

n = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N = es el tamaño de la población total.

$\Sigma$  = representa la desviación estándar de la población. En caso de desconocer este dato es común utilizar un valor constante que equivale a 0.5

Z = es el valor obtenido mediante niveles de confianza. Su valor es una constante, por lo general se tienen dos valores dependiendo el grado de confianza que se desee siendo 99% el valor más alto (este valor equivale a 2.58) y 95% (1.96) el valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable.

E = representa el límite aceptable de error muestral, generalmente va del 1% (0.01) al 9% (0.09), siendo 5% (0.05) el valor estándar usado en las investigaciones.

Una vez establecido los valores adecuados, se procede a realizar la sustitución de los valores y aplicación de la fórmula para obtener el tamaño de la muestra poblacional correspondiente al universo finito determinado. <sup>1</sup>

Para la presente investigación se sustituyó cada variable de la siguiente manera:

$N = 1302$

$\sigma = 0,5$

$Z = 1,96$

$e = 0,09$

Entonces:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 1302}{0,09^2 * (1302-1) + 1,96^2 * 0,5}$$

$n = 200$

### **Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de datos**

Las 200 encuestas se realizaron de manera aleatoria de forma presencial en la sede de la organización y a través de Google Forms. Después de haber concluido con la recolección de la información y procesamiento de la información, se procedió con la fase del análisis de la misma. En esta etapa se determinará, la manera en que se analizarán los datos y se elegirán las herramientas adecuadas para realizar el análisis estadístico.

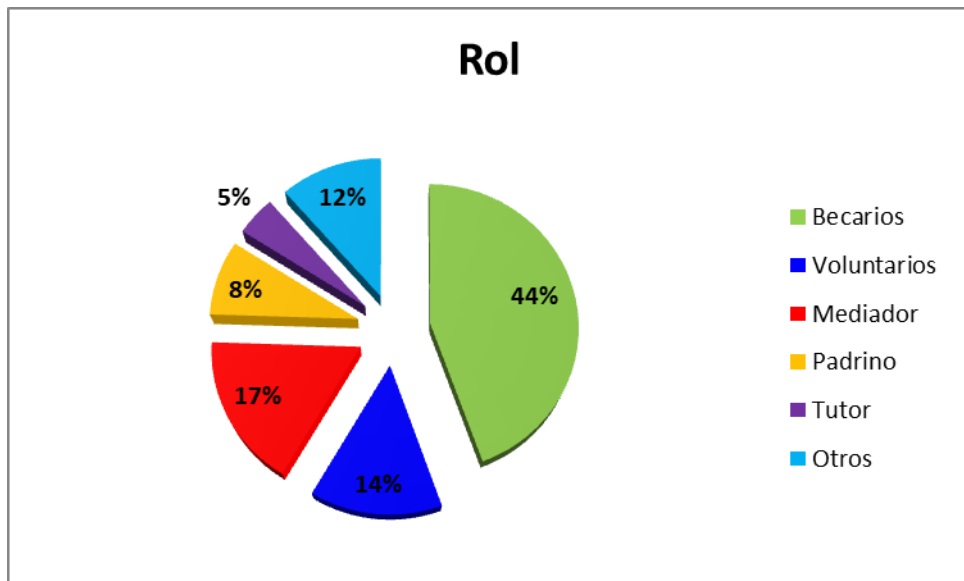
Para ello se tabulará la información recolectada en cada pregunta de la encuesta para crear tablas y gráficos en los que se detallan de una manera clara todas las cifras relevantes, como son: el número de encuestas aplicadas y los porcentajes correspondientes.

### **Análisis y descripción de los resultados de las encuestas:**

Para comprender mejor la información recopilada a través de las 200 encuestas se dividieron las preguntas según diferentes tópicos. Para ello es importante tener en cuenta el rol que cada encuestado desempeña en la organización:

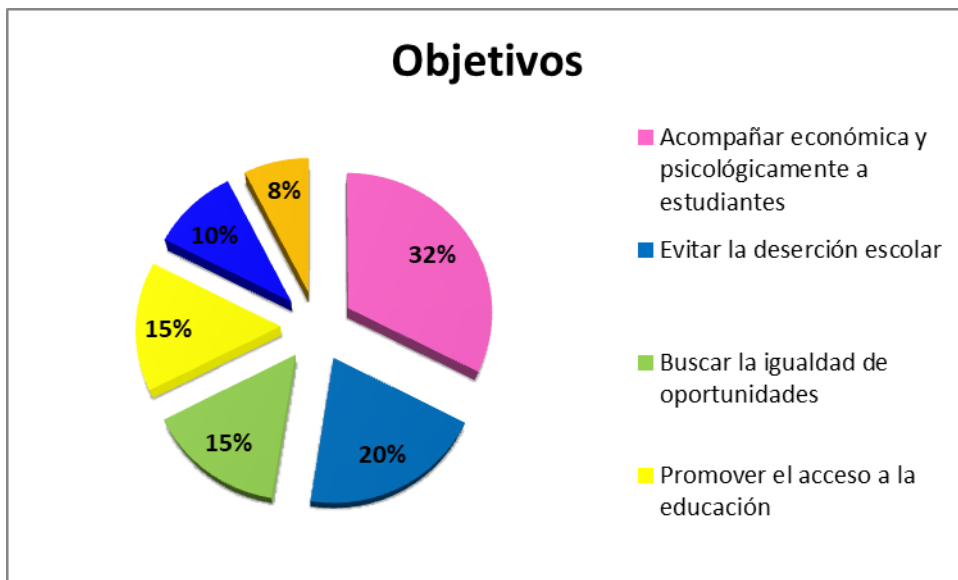
---

<sup>1</sup> <https://www.questionpro.com/blog/es/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra/>



#### 1. Filosofía y cultura corporativa:

-¿Cuáles considera que son los objetivos que la organización busca alcanzar con su tarea?



La mayoría de los encuestados coinciden en que los principales objetivos de la organización son:

-Acompañar a los estudiantes económica y psicológicamente.

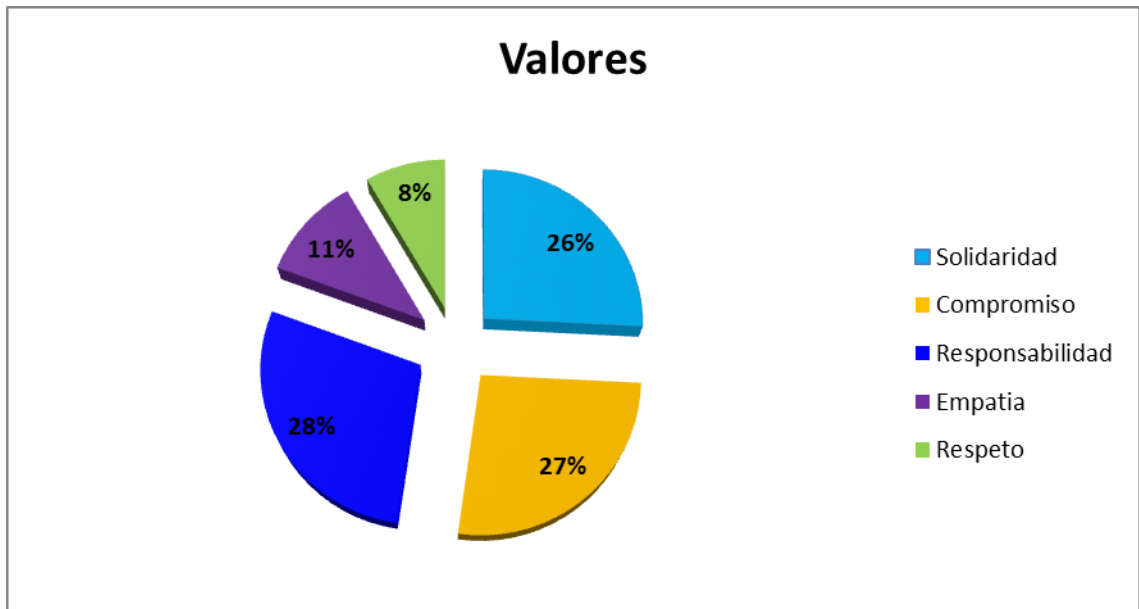
-Crear un puente entre aquel alumno que desea estudiar pero que no cuenta con las condiciones económicas necesarias y aquellos que cuentan con recursos económicos para ayudarlos (ahijados-padrinos).

-Evitar la deserción escolar.

En cuanto a los objetivos mencionados por los encuestados todos mencionaron y destacaron que el objetivo principal de FONBEC y del cual se desprenden los demás es:

-Acompañar económica y psicológicamente a los estudiantes para que puedan alcanzar sus metas educativas.

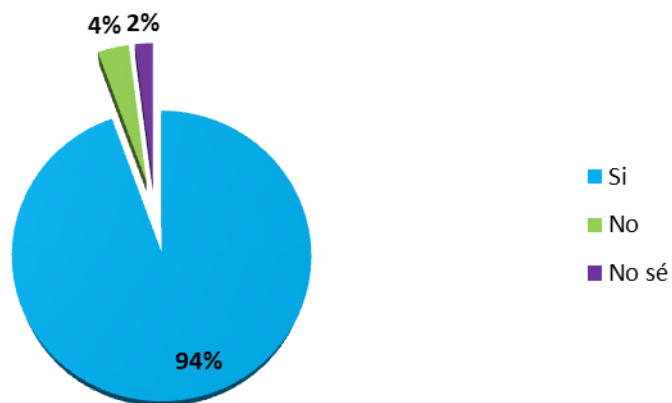
-¿Cuáles cree usted que son los valores de los que FONBEC se vale para desarrollar su tarea?



## 2. Fortalezas y debilidades:

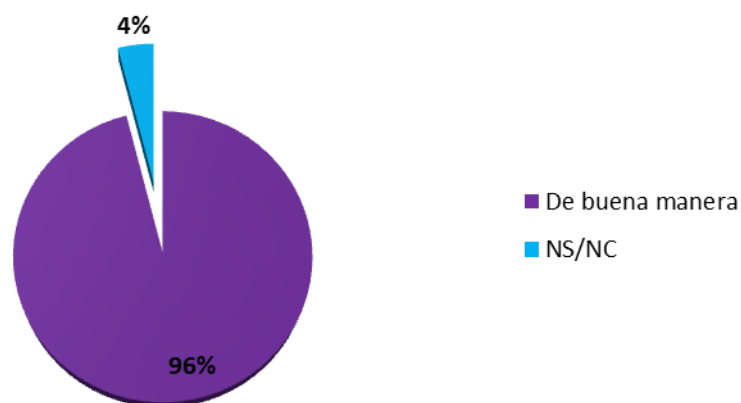
-¿Cree usted que el mensaje que FONBEC promulga con sus acciones llega con claridad a los públicos? (...) ¿Por qué?

### ¿Llega con claridad a sus públicos?

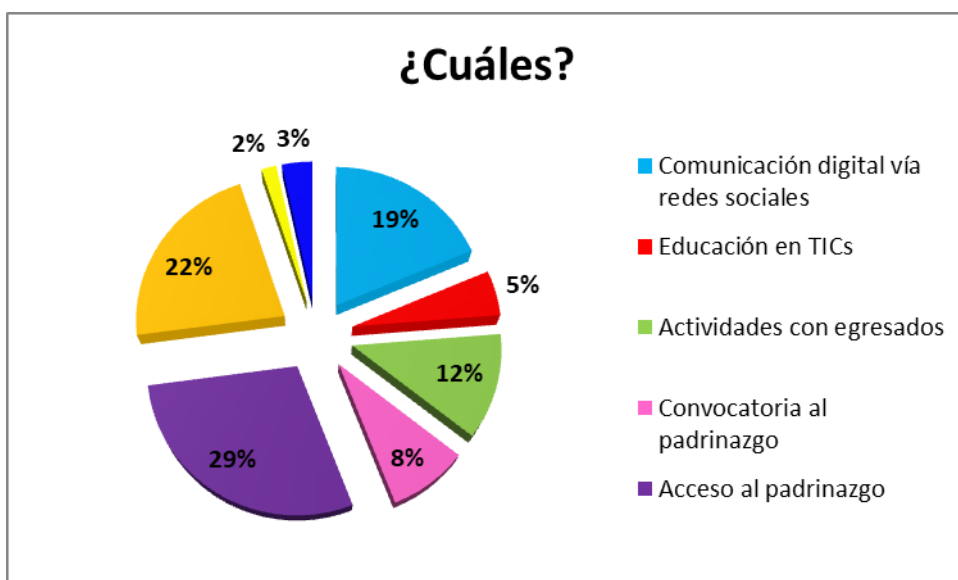


-Desde una perspectiva laboral... ¿Cómo considera que son tomadas sus inquietudes, opiniones o sugerencias sobre el quehacer diario?

### ¿Cómo son tomadas sus inquietudes?



-¿Tiene usted en mente acciones para desarrollar dentro de FONBEC que pudiesen favorecer a la organización en algún sentido? (Sí) ¿Cuáles?...



Algunas de las propuestas de aquellos que respondieron que sí tienen acciones en mente para desarrollar en FONBEC:

**-Actividades para becarios y con padrinos:**

Inducción de nuevos becarios a FONBEC

Cercanía con padres o tutores en sus propios hogares para profundizar el vínculo

Mantener informado al entorno del becario sobre su rendimiento académico.

Actividades con padrinos, con becarios.

Profundizar el vínculo becario-padrino.

Fomentar proyectos de inserción laboral.

**-Convocatoria al padrinazgo:**

Actividades dentro y fuera de la organización que fomenten el incremento de padrinos en la fundación.

**-Comunicación digital vía web y vía redes sociales:**

Mayor inversión en pauta publicitaria en redes sociales.

Mayor presencia de FONBEC en redes sociales

Gestión de las redes sociales a fin de dar a conocer la misión de la organización a fin de aumentar la cantidad de padrinos y por consiguiente de becarios.

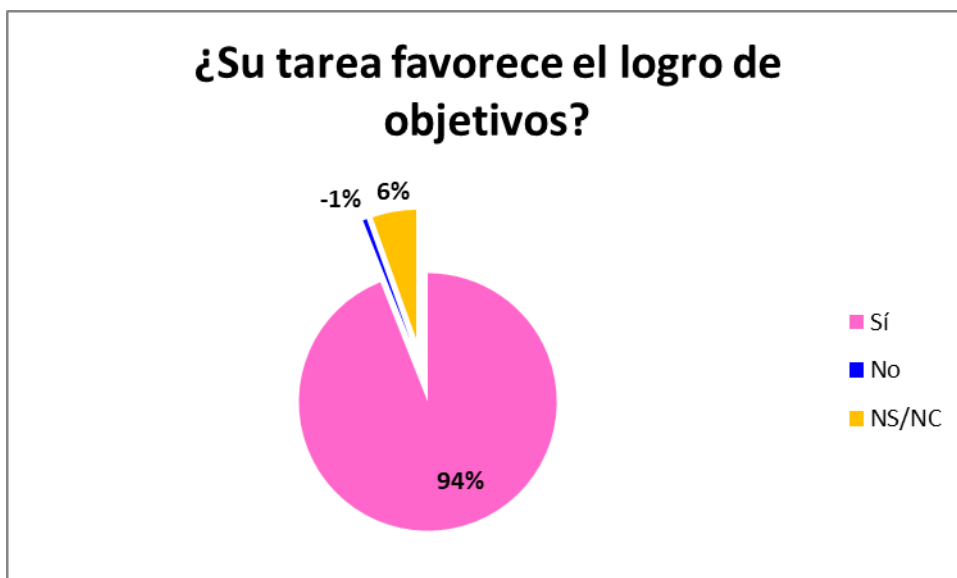
**-Actividades con egresados:**

Posibilitar que los egresados puedan seguir formando parte de la organización.

Desarrollar actividades en conjunto con egresados y nuevos becarios a fin de transmitir su experiencia y brindar mayor acompañamiento.

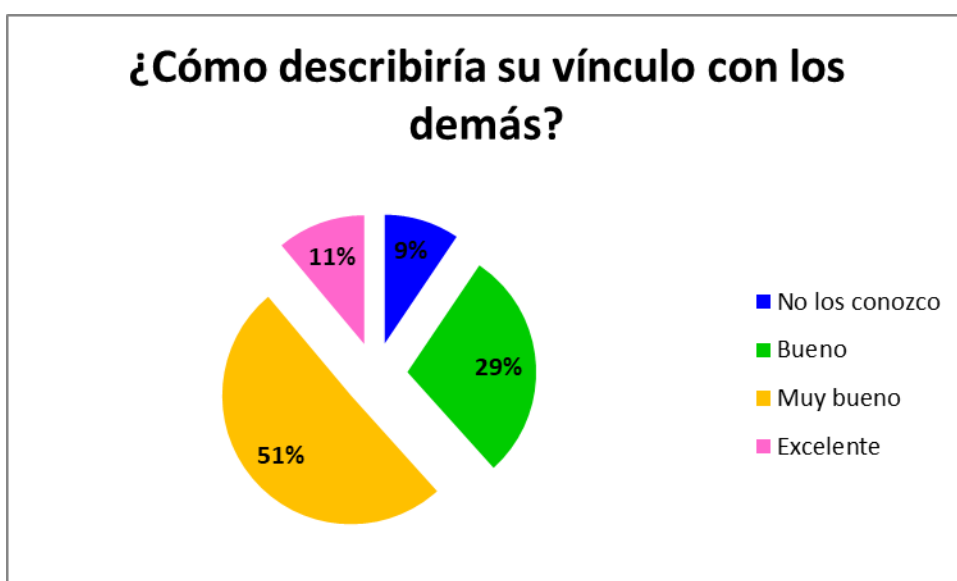
**3. Rol:**

-¿Considera que su tarea favorece el logro de objetivos?



Casi la totalidad de los encuestados considera que cumple con un rol que favorece el logro de objetivos de la institución, son conscientes de su importancia y dan lo mejor de sí para que FONBEC pueda lograr su misión.

-¿Cómo describiría su vínculo con los demás miembros de la organización?



La mayor parte del público considera que tiene un buen vínculo con los demás miembros de la organización. Aquellos que afirmaron no conocerlos mayormente lo deben a la pandemia que atravesó al mundo entero y que afectó la forma de poder relacionarse entre sí.

**Conclusiones generales del diagnóstico a través de encuestas:**



Luego de un extenso análisis de las encuestas al público interno de la organización (becarios, padres, padrinos, madrinan, voluntarios, tutores y mediadores) podemos concluir que casi la totalidad de los encuestados (alrededor de un 90% se siente identificado con la filosofía y cultura corporativa de FONBEC). Siendo así comprenden cuáles son los objetivos de la organización y los valores de los cuales se vale para cumplir su misión.

Respecto a las fortalezas y debilidades de la ONG más del 90% de los encuestados consideran que la organización llega a sus públicos con claridad ya que están en permanente comunicación con cada miembro y se sienten escuchados y tenidos en cuenta por la institución. Además muchos de ellos afirmaron tener acciones en mente para desarrollar en la fundación, la mayoría becarios y futuros egresados. Algunas de las propuestas se refieren a realizar actividades para conocerse más ya que debido a la pandemia la mayor parte de la interacción ha sido a través de redes sociales. Otra inquietud que surgió por parte de quienes están por recibirse reside en el hecho de querer seguir formando parte de FONBEC pero no saben de qué manera hacerlo.

En cuanto al rol de los encuestados el 94% considera que su accionar en la fundación favorece al cumplimiento de objetivos por lo que se sienten motivados y sienten que su desempeño es importante para que esta cumpla sus objetivos. En cuanto a la relación con sus pares más del 50% de los encuestados lo describe como muy bueno y casi el 30% lo califica como bueno. El resto considera que no conoce a los demás miembros de la organización. Esto se relaciona con el efecto de la pandemia donde muchos no conocen a sus tutores ni padrinos, ni a los demás becarios personalmente. Recién este año comenzaron a volver a realizar algunas actividades presenciales de interacción y profesionalización.

### **Definición del Perfil de Identidad Corporativa (PIC)**

En función de lo observado tanto en la investigación realizada a las organizaciones que son competencia de FONBEC, a las encuestas y entrevista llevadas a cabo a diferentes miembros de la organización podemos afirmar que la forma en que se proyecta y comunica coincide con lo que su público interno percibe de la misma. De esta forma logra diferenciarse de la competencia y sus miembros reconocen y conocen su misión, visión y valores.

Si bien no todos los miembros se conocen entre sí, existe un deseo latente de vínculo que permita poder interactuar e intercambiar ideas a fin de que la organización logre sus objetivos. En cuanto a estos, los mencionados por los encuestados y por la directora coinciden por lo que podemos concluir que el público interno está comprometido y la organización es transparente al momento de comunicarlo para que todos sus miembros lo conozcan.

### **Estructura del PIC**

Para poder definirla nos basaremos en:

#### *a) Combinación de atributos deseados:*

Rasgos de personalidad de FONBEC:

- Solidaria
- Transparente
- Empática
- Comprometida
- Contenedora

Valores institucionales:

- Solidaridad
- Igualdad
- Seguridad
- Trazabilidad
- Empatía
- Contención
- Premio al esfuerzo

Valores competitivos:

- Problemática abordada
- Reconocimiento de la educación como un derecho
- Unión y compromiso de su equipo interno

#### *b) Nivel de importancia de los atributos deseados entre los públicos:*

Centrales: solidaridad, empatía, compromiso, contención

Complementarios: eficacia y transparencia

Periféricos: igualdad, servicio

## **Comparación de perfiles**

- Una vez definidos los atributos con los que la organización se presenta ante sus públicos podemos comparar con la imagen real que estos poseen de la misma a través de las encuestas y entrevista llevadas a cabo. En este sentido podemos afirmar que los valores que el público interno percibe de FONBEC son:
  - Solidaridad
  - Compromiso
  - Responsabilidad
  - Empatía
  - Respeto

De esta manera nos encontramos ante un escenario muy positivo en el que los atributos percibidos por los públicos corresponden a los atributos centrales y complementarios de FONBEC.

## **Planificación de la comunicación**

A partir del análisis de las encuestas realizadas a distintos miembros de FONBEC podemos afirmar que el público interno de la organización se siente identificado con su cultura y filosofía corporativa. Muchos de ellos tienen acciones en mente relacionadas con las actividades, convocatorias y optimización de la comunicación (web y redes sociales). Además mostraron gran interés por conocer más a sus pares ya que con la pandemia muchos de ellos aún no se conocen personalmente. Consideramos que estos puntos son claves para poder plantear las estrategias y acciones que se llevarán a cabo para fortalecer la comunicación interna de la entidad. Para llevar a cabo la planificación estratégica se definirán: públicos, objetivos, estrategia global, acciones tácticas y programación de acciones de comunicación.

- **Público:**

El público seleccionado para llevar adelante el plan de comunicación es el interno. En este caso haremos énfasis en los becarios y su relación con los demás miembros de FONBEC.

- **Objetivos:**

1. Suscitar mayor participación de los becarios dentro de la organización.
2. Promover la inclusión de egresados en las actividades de FONBEC.

3. Generar interacción entre los becarios y los distintos miembros de la organización.

- **Estrategia de comunicación:**

- a) **Núcleo comunicativo:**

Hace referencia a es lo que se quiere transmitir a los diferentes públicos de la organización, en este caso el núcleo comunicativo de FONBEC estaría formado por:

- *Concepto comunicativo:* La organización incentiva a niños y jóvenes de bajos recursos a avanzar en sus estudios.

- *Estilo comunicativo:* La organización transmite juventud y cercanía con sus públicos.

- b) **Línea global de comunicación:**

- El público con mayor grado de importancia son los becarios de FONBEC, estos son los principales beneficiarios de la organización y a ellos se debe la misma. Seguido de este los otros públicos, con menor importancia y por lo tanto requerirán menor grado de personalización de los mensajes, serán: egresados, padrinos y administrativos de la institución.

- c) **Aspectos complementarios de la estrategia:**

- En lo que se refiere al enfoque de la comunicación se llevará adelante una estrategia híbrida realizando acciones hacia los intermediarios de información y los públicos de forma combinada. De esta manera se logrará aprovechar las ventajas de cada una de ellas, a la vez que evitar las posibles deficiencias de cada una por separado.

### **Estrategias del plan de comunicación**

ESTRATEGIAS	ACCIONES	ACTIVIDADES	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M
Filosofía corporativa	Análisis, diagnóstico y re-definición de la misión, visión y valores	Abordaje, análisis y re-definición												
		Difusión interna												
		Difusión externa												
		Rediseño y promoción del sitio web												
		Gestión de redes sociales												
		Campaña en medios												
		Newsletter mensual												
		Cartelería en la vía pública												
		Creación de cuentas en Tik Tok e Instagram												
		Mailing informativo												
Notoriedad	Campaña de difusión	Reunión con los distintos equipos												
		"Somos FONBEC"												
		"La educación es el presente y futuro"												
		"Mi experiencia en FONBEC"												
		Orientación vocacional para estudiantes de secundaria												
		Capacitación en TICS												
		Armado de CV profesional												
		Campaña en redes sociales												
		Campaña en medios												
		Análisis de indicadores												
Evaluación	Revisión y autoevaluación	Análisis de los resultados del plan												
		Fijar nuevos objetivos												
Posicionamiento	Fortalecimiento interno													
	Captación de nuevos públicos													

### Filosofía corporativa:

A través de reuniones con el personal, cartelería interna, uso del sitio web, redes sociales y eventos transmitir la filosofía corporativa de la organización.

### Comunicación mediática:

### Eventos

#### a) Eventos:

- “Somos FONBEC”: Evento anual donde se invitará a becarios, padrinos, administrativos y egresados de la fundación para compartir un momento distendido en las instalaciones de Egg. En el mismo se realizará la entrega de diplomas y medallas a estudiantes destacados y egresados del año.
- “La educación es el presente y futuro”: Encuentro entre estudiantes de secundaria y universitarios con egresados que han sido becarios de la organización. El objetivo es que tanto estudiantes como becarios puedan compartir las trayectorias en sus estudios y brindar charlas acerca de las carreras que estudiaron y los desafíos que superaron para lograr recibirse. De esta forma se busca afianzar el vínculo entre becarios y egresados para que puedan apoyarse mutuamente en su recorrido.
- Encuentros virtuales de capacitación a cargo de profesionales que pasaron por FONBEC:

“Mi experiencia en FONBEC”: Charlas con egresados que pasaron por FONBEC y que acompañan a nuevos becarios en su trayecto por la secundaria y universidad.

Capacitación para el trabajo

Orientación vocacional para estudiantes de secundaria

Capacitación en TICS

#### b) Comunicación en internet:

Crear campañas de e-mail para captar nuevos padrinos

Optimizar la página web actual

Crear un Newsletter mensual donde se cuente acerca de la cantidad de beneficiarios de FONBEC, dar voz a estudiantes y egresados para que cuenten sus experiencias y a los padrinos para que den testimonio de su vínculo con la institución y sus ahijados.

Realizar campañas en redes sociales y Google para obtener nuevos padrinos. Esto se realizaría en momentos claves como: comienzo de clases, día del estudiante y al final del ciclo lectivo para conseguir padrinos para el año siguiente.

c) Comunicación interna:

Cartelera con novedades de FONBEC, aviso de actividades y cada mes publicar cantidad de becarios y padrinos de la institución.

Buzón de sugerencias: Donde tanto el personal administrativo como el resto del público interno puedan dejar sus sugerencias e inquietudes.

d) Relación con los medios de comunicación:

Compartir con los medios locales la misión de FONBEC y las fechas y eventos importantes como: inscripción de nuevos becarios, aniversario de FONBEC y eventos como "Somos FONBEC".

### **Evaluación del plan de comunicación:**

La evaluación del plan es la valoración de todas las acciones desarrolladas previamente. Por medio de ella podremos establecer el grado de éxito alcanzado por el programa de comunicación puesto en práctica. Esto radica en la importancia de poder evaluar si se lograron alcanzar los objetivos propuestos, para ello proponemos analizar diferentes indicadores.

Los indicadores son herramientas para medir la participación del público interno en las actividades de la organización, desde las capacitaciones a reuniones. Con estos eventos se busca una interacción motivadora, que afiance el compromiso de aquellos que forman parte de la organización. Analizaremos:

- Indicadores de realización física: eventos realizados en el año.
- Indicadores de impacto: personas involucradas en las distintas actividades.
- Indicadores de resultado: respuestas en diversas encuestas de satisfacción.

Los indicadores propuestos son los siguientes, a lo largo del tiempo surgirán nuevas formas de medir los resultados:

Indicador de realización física

- ✓ Eventos realizados
- ✓ Participación en actividades y encuentros.
- ✓ Publicaciones propuestas por servicios: sirve para medir la eficacia del

Newsletter, sitio web y redes sociales.

- ✓ Análisis de la publicidad en redes y clipping de medios.
- ✓ Publicaciones realizadas en redes sociales.

Indicador de resultado:

- ✓ Número de visitas al sitio web y tiempo de permanencia del usuario en ella.
- ✓ Cantidad de seguidores e engagement en redes sociales
- ✓ Cantidad de padrinos y becarios nuevos por año

Indicador de impacto:

✓ Encuestas de satisfacción del público al que se destinaron charlas, eventos y reuniones: se realizan después de la actividad

- ✓ Cantidad de nuevas becas entregadas (comparación con el año anterior)
- ✓ Visibilidad de la organización
- ✓ Encuestas de clima laboral: se realizarán 2 veces al año



Luego de analizar los resultados de los indicadores mencionados se realizará un nuevo estudio de notoriedad para determinar el grado de conocimiento de FONBEC tanto en la mente del público interno como del externo y la percepción que tienen de la fundación. La información obtenida se presentará ante la comisión directiva donde contemple los logros alcanzados y las recomendaciones a implementar para un nuevo plan estratégico.

## **Conclusión:**

Luego de una extensa investigación, diagnóstico de la situación de FONBEC, entrevistas y encuestas realizadas a su público interno (voluntarios, padres, personal administrativo, padrinos y ahijados) podemos afirmar que sus públicos comprenden la misión de FONBEC y se sienten representados por la organización. A raíz de este arduo trabajo podemos destacar que lo que más destacaron es la necesidad de estar comunicados con los distintos miembros de la organización, ya que a partir de la pandemia que azotó al mundo entero FONBEC tuvo que operar desde la virtualidad y muchos de los becarios no tenía contacto con otros estudiantes, egresados o padrinos. De esta forma el plan presentado pretende cumplir los objetivos de suscitar mayor participación de los becarios dentro de la organización, promover la inclusión de egresados en las actividades de FONBEC y generar interacción entre los becarios y los distintos miembros de la organización.

Para poder llevar a cabo la evaluación de los resultados se realizará un análisis de diferentes indicadores:

- Indicadores de realización física: eventos realizados en el año.
- Indicadores de impacto: personas involucradas en las distintas actividades.
- Indicadores de resultado: respuestas en diversas encuestas de satisfacción.

Desde nuestro lugar pretendemos que este plan estratégico favorezca el consecuente posicionamiento de imagen de FONBEC y pueda ampliar su público en

cuanto a becarios y padrinos. De esta forma la desigualdad educativa se irá disminuyendo paulatinamente.

## Anexos

### Entrevista a la directora de FONBEC:

1- ¿Cuáles considera que son los objetivos de la organización?

Los objetivos son:

- *Premiar el esfuerzo.*
  - *Brindar una ayuda económica.*
  - *Visibilizar el estudio como camino de desarrollo personal.*
  - *Facilitar el encuentro entre personas que quieren ayudar y personas que necesitan ayuda, acompañamiento y estímulo sobre todo económico.*
  - *Brindar la oportunidad a aquellas personas que quieren estudiar de que en Fonbec encuentren un ámbito de ayuda, de acompañamiento, un ámbito facilitador. Y en cuanto a la otra parte, brindarles a los donantes un lugar de confianza donde puedan realizar su aporte económico.*
- 2- Si tuviese que seleccionar tres atributos destacables para comunicar con claridad el espíritu del proyecto... ¿cuáles serían?
- ✓ *Trazabilidad*
  - ✓ *Transparencia en la administración*

✓ Vinculación: padrino-ahijado

3- ¿Cuáles considera que son las fortalezas que tiene hoy la ONG, por las que es reconocida?

*La mayor fortaleza es que los padrinos son los mayores promotores de la organización.*

*El destinatario es activo, no pasivo como en otras organizaciones. Tiene la responsabilidad de dar, si no no puede participar.*

4- ¿En qué aspectos considera que deben mejorar como organización?

*Estrategias de comunicación, mayor cercanía con los estudiantes, más propuestas de desarrollo familiar como primeros educadores.*

*Pienso que debemos realizar más propuestas para los egresados ya que muchas veces quieren seguir formando parte de Fonbec pero no encuentran un lugar para hacerlo.*

5- Respecto de su rol dentro de la organización, ¿en qué medida considera usted que su esfuerzo y tareas tienen efecto sobre la misma?

*Tengo un alto compromiso con destinatarios, donantes y el equipo de trabajo. Pero muchas veces no es suficiente, se necesitan más acciones a veces de las que realizamos o de las que podemos realizar.*

6- ¿Considera que dispone de las herramientas para realizar eficientemente su trabajo? Respecto del resto de los miembros, ¿cómo lo percibe?

*Las necesidades de los destinatarios son infinitas, siempre se necesitan más recursos ya sean tangibles o intangibles, siempre necesitamos superar metas. Siempre sentimos que podemos dar más, ya sea en cuanto a recursos humanos o económicos. Pero a pesar de ello me siento satisfecha del equipo de trabajo que tenemos.*

7- ¿Cómo considera usted en la cotidianeidad del trabajo la interacción dentro de la organización?

*Hay mucha interacción, a veces demasiado, con la virtualidad a veces es difícil limitar tiempos y espacios. No hay un modelo en el cual nos enmarcamos, vamos haciendo un camino y por eso es tan necesaria la interacción.*

*Los padrinos y becarios reciben cartas y a veces reciben más de una por vez porque o un*

*becario tiene más de un padrino o un padrino tiene más de un ahijado y el proceso de enviarlas antes en sobre y ahora por mail todavía es difícil, no hemos encontrado la forma de hacer el proceso más lineal aún. Por ejemplo el envío de las cartas trae dos consecuencias: el pago de las becas y el ser facilitadores en la comunicación. A través del envío de las cartas se efectúa el pago de las becas. Las cartas se envían 4 veces al año. El pago de la beca si es una vez al mes.*

8- *-¿Considera que este estilo de cultura organizacional se transmite puertas afuera de FONBEC?*

*Sí, absolutamente. La metodología vinculante*

9- *En cuanto a la relación interna ¿cómo considera que es su vínculo laboral con los demás miembros de la organización?*

*Es un vínculo respetuoso, de compromiso con la fundación. Siempre estoy abierta a escuchar la opinión e incertidumbre tanto de los distintos administrativos como voluntarios, padrinos, padres y becarios.*

## **Referencia bibliográfica y documental**

- AAKER, David. Construir marcas poderosas. (2002, Barcelona, Ediciones Gestión)
- AGUIRRE, Norberto. Foda en las organizaciones no gubernamentales. C.P.C.E.C.A.
- CAPRIOTI, Paul. Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. (Santiago de Chile, Colección de Libros de la Empresa, 2009)
- CAPRIOTTI, Paul. Comunicación corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo. En: Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, Agosto 1999
- CAPRIOTTI, Paul. La planificación estratégica de la imagen corporativa. (España, IIRP, 2013)
- COSTA, Joan. El DirCom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. (Barcelona, Costa Punto Com, 2007)
- COSTA, Joan. Identidad corporativa. (México, Trillas, 1993)
- DE PIERO, Sergio. Organizaciones de la sociedad civil. Tensiones de una agenda en construcción. (Buenos Aires, Paidós, 2005)
- ESCOBAR, Ricardo. Las ong como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación. (2010)  
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3295702>
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones (México: Ed. Trillas, 1999)
- FILMUS, Daniel. y otros. El perfil de las ONG en Argentina. (La Plata, Editorial universitaria de La Plata, 1997)
- GARCÍA DELGADO, Daniel y DE PIERO, Sergio. Articulación y relación Estado– Organizaciones de la Sociedad Civil Modelos y prácticas en la Argentina de las reformas de segunda generación. (Argentina, CLACSO, 2002)
- GARCÍA, Jesús. La comunicación interna. (España, Ed. Díaz de Santos, 1998)

- GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación estratégica. (Barcelona, Gestión 2000, 2004)
- GRUNIG, James E. A situational theory of publics: conceptual history, recent challenges and new research, en MOSS. Public relations research: an international perspective, International Thomson Business Press (London, 1997)
- IND, Nicholas. La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces. (1990, Madrid, Ediciones Diaz de Santos)
- MIGUEZ GONZALEZ, María. Teoría situacional de los públicos. Comunicación y sociedad Vol. XIX Número 2 (España, 2006)
- PEREZ, Giovanni. y otros. Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. (Colombia, 2011)
- RITTER, Michel. Imagen y reputación. Recuperado de: <http://www.reddircom.org/articulos.htm> (2004)
- ROITTER, Manuel y BOMBAL, Inés. Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina. (Buenos Aires, CEDES, 2000)
- RUIZ, Violeta. Organizaciones comunitarias y gestión asociada. Una estrategia para el desarrollo de ciudadanía emancipada. (Buenos Aires: Paidós. Tramas Sociales, 2004)
- SALAMON, Lester y ANEHIER, Helmut. Defining the nonprofit sector 1: The question of definitions. Working papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, N° 2 (Baltimore, 1992, The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.)
- TROUT, Jack. Positioning: is a game people play in today's me-too market place. En: Industrial Marketing Magazine, Vol.54, No.6, (1969)



## Índice

<b>Agradecimientos</b> .....	<b>2</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>5</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>6</b>
<b>Metodología</b> .....	<b>7</b>
<b>Parte I</b> .....	<b>8</b>
Sociedad civil .....	8
Organizaciones .....	9
Clasificación de las organizaciones .....	11
Organizaciones no gubernamentales .....	12
ONGs en Argentina .....	15
Comunicación organizacional .....	9
Identidad corporativa .....	23
Imagen corporativa.....	24
Posicionamiento y reputación.....	27
Cultura y filosofía corporativa .....	28
Atributos de la imagen corporativa .....	29
Públicos de las organizaciones .....	32
Análisis del entorno de las organizaciones .....	38
Análisis de la competencia .....	42
Identidad de los competidores .....	43
Capacidad de los competidores.....	44

Estrategia de identidad corporativa de los competidores .....	44
Análisis del perfil de imagen corporativa .....	46
Auditoría de imagen .....	48
Metodología de investigación de la imagen corporativa .....	49
Análisis FODA de identidad e imagen corporativa.....	50
Análisis de escenarios estratégicos de imagen corporativa.....	52
Perfil de identidad corporativa .....	53
Comunicación del PIC.....	56
Plan de comunicación corporativa.....	56
Etapa de investigación.....	57
Etapa de planificación.....	58
Etapa de implementación .....	60
<b>Parte II .....</b>	<b>62</b>
Educación en Argentina y la misión de FONBEC .....	62
Análisis estratégico de la situación.....	65
Cultura organizacional de FONBEC .....	71
Encuestas .....	73
Técnica de procesamiento e interpretación de datos.....	74
Análisis y descripción de los resultados de las encuestas.....	74
Conclusiones del diagnóstico a través de las encuestas .....	80
Definición del PIC.....	80
Estructura del PIC .....	82
Planificación de la comunicación.....	83
Estructura del plan de comunicación.....	85
Elaboración del plan de comunicación .....	87
Conclusiones.....	90
Anexos .....	92
Referencia bibliográfica y documental .....	95