

Profesor de Gestión de la Publicidad y de Marketing Social en la Universidad de Navarra. Licenciado en Ciencias Físicas (Universidad de Granada), Master en Dirección de Empresas (Instituto de Empresa) y Doctor en Administración de Empresas (Universidad de Navarra).

Publicidad para causas sociales: argumentos racionales vs. argumentos emocionales

This article analyzes the advertising of social causes promoted by non-governmental organizations from the point of view of the contents of messages. The author proposes certain guidelines and criteria in order to elaborate arguments to reach the target audience and to mold public opinion. Taking into account the nature of NGO's and their objectives, the author proposes to apply the logic of relational marketing to the communica-

tion strategy of these organizations with the aim of attaining stable and satisfactory relationships with their donors. In order to achieve this, the author suggests the use of rational arguments in the consolidation of relations between the organization and its donors, leaving the emotional arguments as a mere tactical resource in order to draw the attention of the audience.

1. Introducción

Son muchos los actores que intervienen en la promoción de causas sociales: tanto los organismos públicos, como las empresas, los partidos políticos y sindicatos, las asociaciones profesionales y otras instituciones no lucrativas, están llevando a cabo distintas acciones de comunicación con el fin de favorecer la adopción de determinados valores, hábitos y/o actitudes. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) se han convertido en verdaderos agentes sociales con un gran peso específico, no sólo en la resolución de los problemas de las comunidades desfavorecidas, sino también en las labores de sensibilización y educación de la opinión pública. Cada vez asumen mayor protagonismo en las campañas de cambio social, por lo que ana-

lizar sus estrategias publicitarias tiene un gran interés de cara a la comprensión de este apasionante y cada vez más importante campo de comunicación.

Con objeto de contar con una terminología común que facilite la interpretación del texto, y sin ánimo de entrar en una polémica que nos desvíe de nuestro propósito, haremos un breve comentario acerca de algunos rasgos comunes que ellas mismas vienen utilizando para definirse:

1. Son independientes del Estado (No Gubernamentales). Nacen de la iniciativa privada y, en principio, están sostenidas por las aportaciones de particulares y por los fondos generados de las operaciones. La categoría de ONG es relativamente nueva. Su uso procede originariamente de las organizaciones que trabajaban en los países en vías de desarrollo, promoviendo el progreso económico y social de los sectores más desfavorecidos. Es el término más utilizado por los organismos internacionales (Unión Europea, Banco Mundial, Naciones Unidas) para referirse a aquellas instituciones que cooperan en el campo del desarrollo económico y que no están vinculadas al Gobierno. Desde un punto de vista histórico, resulta lógico que estas instituciones se calificasen de no-gubernamentales ya que originalmente la cooperación al desarrollo se articuló fundamentalmente a través de los gobiernos. No obstante, y atendiendo a la situación actual del origen de sus fondos, el concepto no-gubernamental resulta problemático cuando lo aplicamos a estas organizaciones¹.

Esto por lo que respecta al Gobierno, pero si ahora miramos al "sector privado lucrativo" (las empresas), los interrogantes serían de otra naturaleza. ¿Cabe incluir a éstas dentro del concepto amplio de Organizaciones No Gubernamentales? Si aplicamos única y exclusivamente la categoría no-gubernamental la respuesta ha de ser necesariamente positiva. Esto nos lleva a definir el segundo término que más se utiliza a la hora de caracterizar a estas instituciones.

¹ Según el informe elaborado en 1996 por un grupo de profesores de la Universidad de Navarra para el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales sobre la situación del Tercer Sector en España, la mayor parte de las ONG dependen en un 90% de fondos públicos. Así, parece lógico preguntarse hasta qué punto el concepto no-gubernamental expresa la esencia de estas instituciones, cuando la realidad demuestra que muchas de ellas se financian en gran parte gracias a los recursos oficiales. ¿No sería más correcto hablar de organizaciones para-gubernamentales?

2. No lucrativas. El concepto no-lucrativo pretende expresar que la actividad de estas organizaciones no se orienta a la obtención de lucro². Esta noción es la más utilizada en los Estados Unidos, donde el concepto de Tercer Sector es de uso infrecuente y se utiliza, por contra, el de Sector No-Lucrativo o *Non-profit Sector*³. Que este tipo de instituciones no persiga la obtención de beneficios significa, a efectos prácticos, que los beneficios potenciales que se obtengan están afectos a un límite en su disposición, lo que en terminología científica se conoce como *distribution constraint*. Es decir, la característica diferencial de las organizaciones no-lucrativas (ONL) la determinaría un imperativo legal: la prohibición de distribuir beneficios entre sus miembros, directores, patronos, ejecutivos, etc. Es importante notar que a las ONL no se les prohíbe obtener beneficios, sino sólo repartirlos. Los beneficios generados deberán ser destinados a financiar sus actividades o, lo que es lo mismo, a ser redistribuidos entre sus beneficiarios.

3. Son voluntarias. Este concepto pretende explicar fenómenos tales como la actividad filantrópica, las donaciones como fuente de recursos o el "voluntariado", que no sería sino una modalidad distinta de recursos —en este caso el recurso "tiempo"—, libremente donados a la organización. Lo específico aquí es el rasgo de gratuidad de las acciones, pero este aspecto mira más al cuadro de motivaciones del agente aportante que a la propia entidad⁴.

Vemos que cada una de estas categorías conceptuales, consideradas aisladamente, no delimitan de manera adecuada la esencia de estas entidades. Para nosotros el elemento clave es la misión. Toda institución nace con

² Son especialmente oportunas las consideraciones de Giorgio FIORENTINI (*Organizzazioni non profit e di volontariato*, Etas Libri, Milán, 1996), al tratar el origen etimológico de los términos "no lucrativo" y "non-profit". "Lucro" deriva del latín *lucrum*, cuya traducción es "ganancia, beneficio" (lo contrario de *damnum*, que se traduce por "daño, pérdida, desventaja, detrimento"). "Profit" viene del término latino *pro-ficere* que significa "adelantar, avanzar, progresar". Desde un punto de vista puramente literal, se puede considerar que ser una organización no lucrativa significa lo mismo que ser una organización que evita la pérdida para poder avanzar. Prevalece el concepto dinámico de organización: aquella que tiene como fin el progreso no el beneficio, pero reconociendo éste como instrumento indispensable para evitar el *damnum*. Aunque la denominación de organización no lucrativa nace del concepto anglosajón de "no distribución del beneficio", este nuevo matiz que ahora comentamos enriquece su identificación como entidad singular: decir que una organización es sin ánimo de lucro no quiere decir que tenga ánimo de pérdida.

³ Cfr. POWELL, Walter W., *The Non-Profit Sector*, Yale University Press, 1987.

⁴ Cfr. MOSS, Rosabeth and SUMMERS, David, "Doing well while doing good: dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach" en *The Non-Profit Sector*, Yale University Press, 1987, p.164.

ansias de perpetuar su acción. Así, una organización ineficaz (aquella que consume más recursos que los ingresos que genera) está condenada a morir. Pero una ONG nace para cumplir con una misión, que trasciende la mera maximización del beneficio⁵. Siempre y cuando la organización cumpla con la tarea encomendada dentro del sistema social se justifica su existencia, pero cuando la misión se agota o se instrumentaliza, la organización debe redefinirse o replegarse. De este modo, nos parece que el término que mejor las define es el acuñado por Mintzberg⁶, que las denomina "Organizaciones Misionarias": no son sólo "organizaciones con misión", sino entidades que se configuran de tal forma que la única posibilidad de desarrollo es satisfacer el motivo por el que fueron creadas. Así podemos afirmar que el cumplimiento de la misión es un imperativo ineludible para este tipo de entidades. La misión define el propósito, el motivo de la existencia de la organización. Sin este principio organizacional, la institución no lucrativa podría verse emprendiendo actividades para las cuales no está capacitada. El concepto de *misión como fuerza conductora*⁷ permite a la organización decidir sobre la orientación de sus servicios y sobre el tipo de población objetivo a la que dirigirá su acción.

En las ONG su compromiso les lleva a configurarse de una forma jurídica, económica y organizativa concreta —no se distribuyen beneficios, no se retribuye a la Junta de Patronato, cuentan con exenciones fiscales, disponen de un importante aporte de recursos sin coste (donaciones y trabajo voluntario), etc.— de manera que no puedan desviarse de su auténtico y diferencial objetivo. Todo se pone al servicio de la misión: ésta se estructura en torno a una organización que no puede sustraerse del cumplimiento de los fines que justifican su existencia⁸.

⁵ Es más, ésta debería ser sólo una condición de mínimo (necesito generar el beneficio mínimo que garantice el cumplimiento de mi fin: *el beneficio como condición de funcionamiento*).

⁶ Cfr. MINTZBERG, H., *El poder en la organización*, Ariel, 1992.

⁷ Cfr. RANGAN, K, KARIM, S. y SANDBERG, S., "Do better at doing good", *Harvard Business Review*, mayo-junio 1996, pp. 42-54. Son especialmente oportunas las reflexiones que hacen los autores acerca de la misión como elemento de cohesión (pp. 53-54: "Mission driven Market led"). No hay que perder de vista que muchos de los donantes y voluntarios que se comprometen con una organización del Tercer Sector lo hacen, precisamente, por identificarse con la causa que promueve. Su interés no está en sostener una estructura, sino en reforzar sus valores ayudando a otras personas.

⁸ Cfr. MARTÍN CAVANNA, Javier, "Los Órganos de Gobierno y la Rendición de Cuentas", Seminario Internacional sobre Gestión de ONG, INALDE, Universidad de la Sabana, Colombia, agosto 1997.

2. Planteamiento del problema

Esto nos lleva a afirmar que también la publicidad de una ONG debe tener en cuenta esta necesidad y evitar caer en una instrumentalización institucional: pasar de conseguir fondos y recursos para cumplir una misión, a definir una misión y estructurarla en torno a una organización para conseguir fondos, transformando los medios en fines y éstos en medios. Por tanto, cuando la ONG se obsesiona por el crecimiento desmedido, por conseguir recursos sin tener en cuenta su verdadera capacidad para gestionarlos, y se olvida del verdadero motivo de su existencia, se está traicionando a sí misma. De ahí la importancia de la política de comunicación para su presentación ante la opinión pública. Si todas las acciones de comunicación giran en torno a la captación de recursos y se prescinde de la dimensión educativa —que siempre debe estar presente—, no se está cumpliendo con una parte esencial de la razón de ser de una ONG: ésta ha de adquirir el compromiso de no distorsionar la realidad y reflejarla tal y como es, para no caer en la falsa sensibilización que mueve a recaudar dinero y a ganar audiencias, sin dejar más poso en la sociedad⁹.

2.1. Los objetivos de comunicación de una ONG

Tradicionalmente se vienen señalando seis objetivos de publicidad y comunicación de las ONG¹⁰:

- Dar a conocer a la organización: su existencia, sus elementos diferenciales y sus proyectos.
- Crear, mantener y mejorar la imagen de la ONG: credibilidad, transparencia, logros y rendición de cuentas.
- Captar donaciones y subvenciones.
- Reclutar voluntarios y nuevos miembros.
- Sensibilizar a la población. Dar a conocer las consecuencias y las causas de la pobreza.
- Educación al desarrollo: cambiar hábitos y valores en la población.

⁹ Sobre la influencia de la misión en el diseño de la estrategia de marketing de las instituciones no lucrativas véase GALLAGHER, K. y WEINBERG, CH. "Coping with success: new challenges for Nonprofit Marketing", *Sloan Management Review*, otoño 1991, pp. 27-42.

¹⁰ Cfr., por ejemplo, FIORENTINI, G., *op. cit.*, y ORTEGA, E., *La Comunicación Publicitaria*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1997.

Estos seis objetivos se pueden sintetizar en dos factores¹¹:

1) Publicidad Institucional. Dentro de este factor estarían los objetivos que tienen que ver con generar apoyos tangibles y directos entre la opinión pública para la ONG. Se trata de favorecer las condiciones que posibiliten la obtención de recursos y el desarrollo de un grupo de interés¹² amplio en torno a la organización. Santesmases formaliza aún más esta definición, e identifica la publicidad institucional con aquella que "promociona la imagen de una empresa, entidad, asociación o cuestión social con el fin de generar actitudes y opiniones favorables hacia ella que se traduzcan, posteriormente, en una compra o aceptación de los productos que vende o de las ideas que promueve"¹³.

2) Publicidad Social¹⁴. En este factor se incluye los objetivos que tienen que ver con la comunicación de valores y principios que generen un cambio de comportamientos. Se trata de promocionar la causa social propia de la ONG. Según Kotler y Roberto "es un esfuerzo organizado, dirigido por un grupo (el agente de cambio) que intenta persuadir a otros (los adoptantes objetivo) de que acepten, modifiquen, o abandonen ciertas ideas, actitudes, prácticas y conductas"¹⁵.

Ambos tienen que compatibilizarse, ya que el primero siempre va tener repercusiones sobre el segundo y viceversa. Uno de los problemas de la comunicación de las ONG es que no han distinguido entre un tipo y otro de publicidad, aprovechando y apurando al máximo el espacio y el contenido de sus spots, mezclando en todos sus anuncios elementos propios del "marketing social" con otros de "marketing directo"¹⁶. Una cosa es realizar una

¹¹ Cfr. PALENCIA, E., "La comunicación como forma de sensibilización", en *Anuario de Comunicación*, Asociación de Directivos de Comunicación, 1997, pp. 150-151; VELARDE, M. y REY, M., "La comunicación en las ONG", en *Anuario de Comunicación*, Asociación de Directivos de Comunicación, 1997, pp. 154-157.

¹² Término acuñado por Drucker, en referencia al conjunto de personas vinculadas con una ONG que aportan su tiempo, trabajo, conocimientos y/o dinero para colaborar en su sostenimiento.

¹³ SANTESMASES, Miguel, *Marketing. Conceptos y estrategias*, Editorial Pirámide (3ª ed.), Madrid 1996.

¹⁴ Cfr. RANGAN, K. et al., "Focusing the concept of social marketing", nota técnica de la *Harvard Business School* (ref. 9-591-047). Revisada 5/28/91.

¹⁵ KOTLER, Philip y ROBERTO, Eduardo L., *Marketing Social*, Ediciones Díaz de Santos, 1992, p. 7.

¹⁶ La "Direct Marketing Association" lo define como un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios publicitarios para poder obtener una respuesta medible y/o transac-

campaña de sensibilización, y otra conseguir recursos para el sostenimiento de la organización. El primer caso está relacionado con la educación y el segundo con "la venta". Cuando las ONG hacen publicidad institucional utilizando técnicas de marketing directo, tratan de captar la atención y la preferencia del potencial donante o voluntario hacia su organización –destacando aquellos aspectos y características que las diferencian del resto de entidades–. Del mismo modo pretenden facilitar el camino para conseguir una respuesta inmediata. En cambio, cuando llevan a cabo una acción de sensibilización, su objetivo se centra en educar a la población para que acepte y/o modifique un determinado hábito, comportamiento o valor, sin que ésto suponga establecer un vínculo con la entidad. El objetivo de comunicación no debe ser sólo conseguir más dinero, sino también favorecer la comprensión y la adhesión de la sociedad, y propiciar la participación activa de la población para alcanzar las metas institucionales.

2.2. Publicidad connotativa vs. denotativa

Una vez establecidos los objetivos de la comunicación, y siguiendo las recomendaciones de Kotler y Roberto¹⁷, nos debemos preocupar de otra cuestión central: qué decir en la comunicación y cómo decirlo. Como ya es conocido, la publicidad puede ser, desde el punto de vista de la ejecución de mensajes, de dos tipos diferentes¹⁸:

ción en un determinado momento y lugar. El marketing directo lleva a incorporar en los anuncios algún sistema que facilite la respuesta del público objetivo. Así, la inclusión de cupones, direcciones, teléfonos... en los espacios publicitarios contratados por las ONG procuran acortar la distancia entre el potencial aportante y la institución, estableciendo mecanismos que propicien su implicación. Esta estrategia de marketing no es algo nuevo dentro del campo comercial, por lo que será bueno remontarse a sus orígenes para redescubrir su utilidad y propósito, y ver su posible aplicación al ámbito no-lucrativo. Ya Hopkins –uno de los clásicos de la publicidad y considerado el padre de la relación directa anunciante–cliente– en el año 1927 recomendaba en su autobiografía *Mi vida en la Publicidad* utilizar en la publicidad sistemas que movieran a la acción y proponía el cupón como método más usual: "La gente lo recorta; no deja a un lado el periódico o la revista, sino que corta el cupón para que le recuerde algo que decidió hacer. Una mujer lo coloca sobre su escritorio, y un hombre lo mete en el bolsillo de su chaleco. Así, en algún momento adecuado el cupón aparece para entrar en acción. Se envía para solicitar una muestra o información adicional. Entonces tiene usted oportunidad de seguir ese interés" (p. 141). Estos mismos argumentos son aplicables al caso del marketing de las organizaciones misionarias.

¹⁷ KOTLER, P. y ROBERTO, E. L., *Marketing Social*, op. cit.

¹⁸ Cfr. DAVIS ET AL, "Is advertising rational?", *Business Strategy Review*, vol II, 1991; ALFARO, T., *El marketing como arma competitiva*, McGraw-Hill, Madrid, 1992, pp. 153–209; y LAMBIN, J. J. *Marketing estratégico*, McGraw-Hill, Madrid, 1995, pp. 539–541.

a) Publicidad denotativa. Pretende conseguir preferencia entre la opinión pública, haciendo uso de argumentos racionales que apelan al entendimiento y aportan pruebas que facilitan el acceso a la comprensión de alguna cosa.

b) Publicidad connotativa. Pretende generar preferencia acudiendo a emociones, sentimientos, sensaciones. Se trata de conmover el ánimo por la impresión de los sentidos.

Evidentemente no existe una publicidad real que sea puramente racional o emocional. Siempre hay una mezcla de ambos componentes¹⁹. Es, por tanto, una cuestión de grado. Ahora bien, también es cierto que existen algunos argumentos que permiten disponer de criterios para elegir este "grado de emotividad o racionalidad" de la publicidad. Hay productos que por su propia naturaleza parecen más adecuados para un tipo de publicidad que para otro. Dentro del marketing de producto, parece evidente que la publicidad de perfumes debe ser de carácter más connotativo –por la propia dificultad de transmitir las características de un olor acudiendo a imágenes y mensajes– que el de un detergente. Aparentemente sucede algo similar al perfume con los valores –intangibles por definición– que promueven las ONG. Los argumentos emocionales están diseñados básicamente para obtener una *respuesta afectiva* más que para proporcionar información o argumentos. Asimismo, logran mantener la atención y ayudan a la memorización. Se tarda más en ver los resultados utilizando argumentos racionales, pero cuando se obtienen son más perdurables. El usar argumentos emocionales puede permitir movilizar recursos con más rapidez, pero su abuso les lleva a ser presa de su propia trampa, incumpliendo los dos objetivos básicos de la comunicación de una ONG: el institucional y el social.

3. Importancia de resolver el problema

Efectivamente, el institucional porque, en contra de lo que puede parecer, más importante que disponer de recursos es saber que estos van a estar disponibles siempre. Las acciones de las organizaciones del Tercer Sector que se dedican a la asistencia social van encaminadas a procurar subsanar una necesidad de la comunidad de forma permanente, vinculándose con la

¹⁹ Cfr. DE LOS ÁNGELES, J., *Creatividad Publicitaria. Concepto, estrategias y valoración*, EUNSA, Pamplona, 1996.

población beneficiaria durante un período de tiempo suficiente como para garantizar resultados no reversibles. Esto debe llevar a evitar vacíos en la financiación de los proyectos a fin de huir de interrupciones, ralentizaciones y abandonos. Para garantizar un flujo constante de recursos, que posibilite concluir definitivamente los proyectos y programas, se ha de exigir que las fuentes de recursos sean estables. Esta deseable estabilidad se puede conseguir mediante la lealtad del grupo de donantes de la ONG, que requiere de un esfuerzo específico: conocer los motivos que buscan satisfacer con su colaboración, mantener un contacto periódico y estrecho con cada uno de ellos, fortalecer la intercomunicación y procurar intensificar aquellas relaciones que trasciendan la captación de fondos: éstos tienen que venir como consecuencia de la rica relación que se establece entre la organización y sus aportantes, y no deben buscarse como único y último fin.

Las donaciones y subvenciones se consiguen usualmente a través de las campañas de desarrollo de fondos. Su objetivo básico es procurar tanto captar aportaciones de particulares y de instituciones, como sensibilizar a la opinión pública, siendo un medio de educación al desarrollo y a la solidaridad. No obstante, cuando se mide su efectividad y su rendimiento se centran en el volumen de recursos movilizados, olvidando la segunda dimensión identificada que es, desde el punto de vista estratégico, igualmente importante. Prima una visión a corto plazo frente a otra a largo plazo²⁰ y se usan y abusan de imágenes y mensajes dramáticos que en nada ayudan a la organización.

Dada la naturaleza del "producto" social que transmiten —la solidaridad—, las ONG parece que están obligadas a utilizar publicidad emocional. Al menos ese ha sido el estilo que gran parte de ellas han venido empleando en sus campañas de sensibilización²¹. Pero entendemos que, parte de este uso y abuso, es consecuencia de una mala interpretación de los conceptos básicos de solidaridad, piedad y compasión.

La solidaridad guía y dirige a la acción. Es una adhesión circunstancial a la causa de otros que obliga *in solidum*²². Participa de la razón y, por tanto, de

²⁰ Cfr. LETTS, CH., RYAN, W. y GROSSMAN, A., "Virtuous Capital: what foundations can learn from venture capitalists", *Harvard Business Review*, marzo-abril 1997, pp. 36-44.

²¹ Véase el trabajo empírico de MARTÍNEZ, J. L., *La imagen de las ONG.*, Editorial IEPALA, Madrid, 1998.

²² El término "solidaridad" procede de la expresión latina *in solidum*, figura del derecho que designa la relación jurídica de una obligación por la que la totalidad de una cosa puede ser

la generalidad; es capaz de abarcar conceptualmente una multitud, no sólo la multitud de una clase, una nación o un pueblo, sino, llegado el caso, de toda la humanidad. Ahora bien, esta solidaridad, aunque puede ser promovida por el padecimiento, no es guiada por él; si se compara con el sentimiento de la piedad, puede parecer fría y abstracta. Efectivamente, la piedad –según el diccionario de la Real Academia– tiene que ver, en una de sus acepciones, con la lástima²³. Es un enternecimiento excitado por los males de otro; es un estado de ánimo afligido por un suceso triste o doloroso. La compasión es una pasión: lo contrario a la acción. Se siente como la conmiseración hacia quienes sufren penalidades. Así lo explica Hannah Arendt:

La solidaridad queda circunscrita a ideas –el honor, la dignidad– y no a ninguna especie de ‘amor’ por los hombres. Debido a que no siente a lo vivo y guarda, desde el punto de vista de los sentimientos, sus distancias, la piedad puede tener éxito allí donde la compasión fracasará siempre; puede abarcar a la multitud y, por consiguiente, al igual que la solidaridad, tomar asiento en la plaza pública. Pero la piedad, en oposición a la solidaridad, no mira con los mismos ojos la fortuna y la desgracia, los poderosos y los débiles; sin la presencia de la desgracia, la piedad no existiría²⁴.

La solidaridad nace de la conciencia de que todos los hombres somos iguales, y por tanto no se puede dejar solo al que tiene un problema que le sitúa en inferioridad de condiciones. Ésta lleva al ser humano a relacionarse con todas las personas que pueda para prestarles su mejor servicio. La solidaridad es anterior a la propia sociabilidad. Los hombres no son solidarios por-

demandada por cada uno de los acreedores a cualquiera de los deudores. Se trata por tanto, de una relación de obligación que hace que todos los deudores, incluso singularmente, respondan de la deuda, y esto significa que todos son responsables de ella, porque cada uno responde de la deuda entera. La solidaridad expresa al mismo tiempo dos cosas: 1) la unión o vinculación entre las personas; 2) la responsabilidad recíproca individual y personalizada respecto de cada uno y de todos en conjunto" (ORTEGA, Pedro, MINGUEZ, Ramón, y GIL, Ramón, *Valores y Educación*, Ariel, 1996, p. 96).

²³ De las otras cuatro acepciones recogemos, por esencialmente distinta a la que se reproduce en nuestro texto, la que hace referencia a la piedad como "*virtud que inspira, por el amor a Dios, devoción a las cosas santas; y por el amor al prójimo, actos de amor y compasión*". También en este caso se mueve de forma estable a la acción, pero las motivaciones que subyacen en él no siempre están en la base de todo movimiento altruista.

²⁴ ARENDT, Hannah, "La Cuestión Social", en *Sobre la Revolución*, Ediciones de la Revista de Occidente, Madrid, 1967, pp. 67–124.

que son sociables, sino que son sociables porque son solidarios. Se vive la solidaridad permanente cuando la persona tiene la convicción profunda de que los demás tienen derecho a recibir su servicio²⁵. En este sentido, la solidaridad se puede entender, citando a Ortega y Gasset, como “una acción en que intervienen dos sujetos agentes de ella –yo y el otro–; una acción en que va inserta, interpenetrada e involucrada la del otro y que es, por tanto, inter-acción. Advertimos cómo hay en cada uno de nosotros un altruismo básico que nos hace estar a *nativitate* abiertos al otro, al alter como tal”²⁶. La solidaridad no es, por tanto, un sentimiento superficial por los males de tantas personas cercanas o lejanas. Al contrario, es la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común.

Como apuntan Ortega, Minguez y Gil²⁷, la solidaridad sigue un itinerario que es preciso conocer antes de plantearse cualquier acción de comunicación que requiera una respuesta por parte de la audiencia objetivo:

1. Toma de conciencia de las situaciones de marginación y pobreza de individuos y pueblos.
2. Descubrimiento de las causas que producen la marginación y la pobreza.
3. Reconocimiento de la dignidad de toda persona como fin en sí mismo y no como medio para otros fines.
4. Toma de conciencia del carácter global de los problemas que afectan a la humanidad, cuya solución demanda la respuesta de todos.
5. La solidaridad en mi conducta personal.
6. Compromiso y formas de actuación. Cómo ser solidario.

Entendemos que esta última es la pregunta clave, la que más interés tiene para los objetivos publicitarios de la ONG, ya que es la culminación de todo el proceso de educación en la solidaridad (la internalización del valor se demuestra por la acción), y tiene como fruto inmediato el apoyo material a la institución responsable de la misma. Se estarían, por tanto, cumpliendo los dos objetivos de comunicación que persigue la ONG. Por tanto, la movilización de voluntarios y de donantes que se vinculan de

²⁵ Cfr. YEPES, R., *Fundamentos de Antropología*, EUNSA, (2ª ed.), Pamplona, 1997, pp. 260–264; e ISAACS, D., *La educación de las virtudes humanas*, EUNSA, (11ª ed.), Pamplona, 1994, pp. 407–408.

²⁶ ORTEGA Y GASSET, J., “El hombre y la gente II”, *El Arquero* (Revista de Occidente), Madrid, 1967, pp. 14–21.

²⁷ Cfr. ORTEGA, P., MINGUEZ, R., y GIL, R., *Valores y educación*, op. cit.

forma estable es el modo más operativo de traducir la solidaridad en respuesta. Pero esta movilización, insistimos, no consiste únicamente en una excitación puntual que propicie una aportación esporádica (sea de tiempo o de dinero), sino que deberá buscar la vinculación permanente (la solidaridad, como cualquier otro valor humano, se consigue adquirir por la repetición de actos). Además, se deben evitar los planteamientos benéfico-asistenciales, que no persiguen más que la satisfacción inmediata de problemas personales, y se deberá dar paso a una acción voluntaria que asuma que el verdadero protagonista es el otro (el beneficiario). Sólo entonces su aportación será enriquecedora y constituirá una ayuda real a la comunidad que se dice querer ayudar.

4. Algunas sugerencias

Apelar al sentimiento está pasando de moda y buena prueba de ello es la última campaña de Intermón. Sobre una tierra yerma de cualquier parte del Tercer Mundo germina un billete de 2.000 pesetas: es la semilla que dará frutos en un futuro próximo. Para llamar a la solidaridad de los más ricos, la campaña desarrolla un enfoque más racional: *Tu donativo es la mejor semilla*. Como comenta Mónica Alonso, directora de servicios al cliente de Ogilvy One, agencia que lleva doce años trabajando para esta organización, "teníamos que buscar una nueva vía. Teníamos que hacer tangible al máximo lo que Intermón iba a hacer con el donativo recibido. De ahí surgió el símil de la semilla: el dinero es la semilla que hace crecer los proyectos del Tercer Mundo. Con este giro, además, se buscaba obtener para Intermón mayor notoriedad respecto a otras organizaciones similares". La estrategia adoptada en esta campaña parece haber dado sus frutos, pues quince días antes de finalizar la misma, sus resultados arrojaban un incremento del 20% sobre los obtenidos un año antes en las mismas fechas (Navidad).

Pero si queremos apelar a la razón, para que nuestra comunicación sea efectiva, parece lógico preguntarse por los motivos (explícitos o no) que están detrás de toda aportación: estudiar al donante y al adoptante en su comportamiento de implicación social. Fruto de su conocimiento sacaremos pautas y criterios para la elaboración de mensajes publicitarios que ayuden a conseguir tanto los objetivos institucionales como los sociales de la comunicación de las ONG. A este respecto puede sernos útil el 'hallazgo' de la National Commission on Philanthropy and Civil Renewal (1997). Según los autores del informe, cuatro son las razones que pueden justificar la impli-

cación de una persona con una causa promovida por una entidad del Tercer Sector:

a) por propio interés: espera recibir algo tangible a cambio.

b) por autosatisfacción y autocomplacencia: el acto de donación, por sí mismo, reporta satisfacción a quien lo hace. Las declaraciones de Jeffrey D. Jacobs, presidente de Oprah Winfrey's Harpo Entertainment Group y, según *Business Week*, uno de los principales donantes de organizaciones de protección de la infancia en los Estados Unidos, pueden sernos de utilidad para comprender esta motivación: "Cuando firmas el cheque, sientes que tienes poder para cambiar las cosas".

c) por altruismo: me complazco en el bien que genero en la persona que ayudo. Esta es la razón que justifica por qué Catherine S. Muther, vicepresidenta de Cisco Systems Inc., donó tres millones de dólares a una fundación dedicada al desarrollo de las carreras profesionales de mujeres. "Estoy interesada en hacer algo por ayudar a las mujeres y a las jóvenes a mejorar su nivel de bienestar".

d) por compromiso: doy, simplemente, porque creo que debo hacerlo, porque quiero. Así parece entenderlo James D. Watkins, multimillonario americano que repartió, en el año 1996, diez millones de dólares entre distintas labores benéficas: "Nadie de mi familia tuvo nunca suficiente dinero como para ir regalándolo. Ahora que dispongo de una magnífica situación económica, entiendo que estoy obligado a devolver a la sociedad la ayuda que me prestó para llegar a esta situación, apoyando a otros para que salgan adelante".

Si pensamos que todas las personas responden positivamente a los mismos estímulos, podemos derrochar muchos esfuerzos que, de otro modo, habrían podido dar frutos. Es cierto que estas motivaciones no se dan aisladamente, sino que se apoyan unas a otras dando como resultado la aportación efectiva, pero es necesario tener en cuenta que unas pueden pesar más que otras²⁸. El Presidente de la Fundación Carvajal —una de las principales instituciones latinoamericanas de apoyo al desarrollo comunitario— justifica el fuerte compromiso que supone dotar financieramente a la Institución, con la vinculación de cerca del 50% de los beneficios después de impuestos del holding Carvajal S.A., del siguiente modo:

²⁸ Respecto a las motivaciones del donante véase GREENFIELD, James, "The Philanthropic Process" en *Fund-Raising Fundamentals*, John Wiley and Sons, Inc., Nueva York, 1994, pp. 5-23.

Me preocupa la situación social de mi país y las grandes diferencias que existen entre ricos y pobres. Pero si te dijera que ese es el único motivo, te estaría mintiendo. También me preocupa el crecimiento del grupo empresarial, y si no hacemos algo por mejorar el poder adquisitivo de nuestros conciudadanos —que son potenciales clientes— tenemos muy limitadas las posibilidades de expansión. Si me preguntas cuál de los dos pesa más, te diré que depende del día.

Efectivamente, el saber identificar las razones que pueden mover a un potencial aportante a vincularse con nuestra institución ayudan a establecer mejores argumentos (más racionales) para conseguir que ésta sea efectiva. Cuando éstos no se tienen en cuenta, no es extraño que no se consigan los resultados esperados: sucede lo que a una conocida fundación que pretendía cubrir el pasivo, generado por la necesidad de financiar un fuerte crecimiento en sus actividades, mediante una campaña de captación de fondos. El argumento empleado fue comunicar directamente sus problemas financieros a los potenciales donantes: “no les pedimos dinero para apoyar a los beneficiarios, sino para apoyar a la fundación en sus necesidades”. La respuesta no fue positiva. “Hicimos un llamado a los distintos empresarios de la zona para que colaboraran en solucionar nuestros problemas financieros. Ahí fue donde estuvo nuestro error. Ellos también tienen dificultades en obtener su capital, y no podíamos pedirles que colaboraran en solucionar los nuestros”.

Vemos así que es imprescindible conocer al potencial aportante: saber cuáles son sus intereses, qué es lo que pide de la institución cuando la apoya económica y socialmente. Empiezan a perfilarse algunos rasgos e intereses comunes en las personas que suelen implicarse en labores altruistas. Podemos sintetizarlos en dos:

a) El donante prefiere dar su dinero a organizaciones que se centran en objetivos concretos, tangibles, sobre proyectos bien definidos, con un impacto directo sobre los beneficiarios.

b) Los donantes buscan organizaciones centradas en cumplir su misión, que dispongan de elementos y criterios de evaluación acordes con los objetivos y con la misión de la institución. Que se evite la dispersión. Les gusta saber qué se hace con su dinero: cuánto se gasta en mantener la estructura y cuánto llega al beneficiario. Por tanto, los conceptos clave son focalización, control e impacto.

Asimismo, es bueno anticiparse a las posibles circunstancias que envuelven al potencial aportante y que pueden influir sobre la cuantía de su dona-

ción y el grado de su implicación. ¿Puede afectar en la aportación el mecanismo de hacerla efectiva, los plazos, etc.? ¿Disminuyen las aportaciones si se incrementan las actividades comerciales, si se generan fuentes alternativas de recursos? ¿Se "compite" con otras causas?; es decir, ¿el aportante da a otras instituciones? ¿Cuál es la relación entre los valores del donante y su donación? ... Hacer todo esto implica seguimiento personal, dedicar tiempo y atención, de forma que se garantice el éxito en la consecución del objetivo de generar sentido de pertenencia. Si bien es cierto que el número de donaciones captadas y de voluntarios reclutados es una buena medida del grado de adopción de los valores que toda ONG intenta transmitir a la sociedad, no es esto exclusiva y prioritariamente lo que buscamos en las campañas de comunicación. Más bien, tratamos de fortalecer la relación que tenemos con todos los miembros de nuestro grupo de interés, de forma que los recursos vengan como consecuencia de ese trato. Precisamente este marco nos permite proponer cuatro sistemas que pueden ayudar a no desorientarnos y que son consecuencia de aplicar una nueva lógica: *la lógica del marketing relacional*²⁹.

1) *Acercar el donante a la institución*

Disminuir la distancia entre el aportante y la ONG. Este acercamiento puede producirse siguiendo un proceso de tres etapas:

- I. Hacerles partícipes del espíritu inspirador.
- II. Hacerles partícipes de las actividades de la ONG.
- III. Posibilitarles el acceso real a esas actividades.

Si seguimos la secuencia de I a III, el mensaje es hacerles ver cómo es, en un caso concreto, ese "vivir la solidaridad". Si seguimos la secuencia de III a

²⁹ El profesor ANGEL ARRESE sintetiza muy bien los principios configuradores del marketing relacional aplicados al ámbito empresarial, pero que tienen una fácil traducción a nuestro caso: "En el marketing de relaciones las denominadas economías de alcance (crecimiento a través de las relaciones de intercambio con los clientes) priman sobre las economías de escala (crecimiento por la ampliación del mercado a través de nuevos clientes para un mismo producto); el largo plazo prima sobre el corto; la personalización sobre la masificación; el modelo de comunicación de doble sentido (tendente al logro de cierto diálogo) prima sobre el modelo de comunicación de un sentido; la consideración del comportamiento del cliente tras la compra, prima sobre el comportamiento hasta la compra" (Conferencia "La Comunicación en el Marketing Moderno". Ibercaja. Zaragoza, 17 de abril de 1997).

I les sugerimos que se formulen la pregunta: ¿qué está detrás de todo esto? Se trata de mover al aportante hacia una sana curiosidad que facilita el deseado acercamiento. Tanto en un caso como en otro, además de conseguir acercar el aportante a la organización, ayudamos a mejorar en la "calidad" de los motivos que le llevan a colaborar con la institución, algo que como hemos visto es propio de toda ONG: que se vinculen por motivos cada vez más trascendentes, generando en la sociedad un amplio grupo de interés que esté comprometido (no sólo implicado) con la labor que se lleva a cabo desde la entidad no gubernamental. Se trata de conseguir que los motivos que subyacen en el comportamiento altruista respondan más a un compromiso personal y libre que a la búsqueda de la propia autosatisfacción. Contaremos, de este modo, con una base de personas que generan en su entorno preferencia hacia nuestra institución y que hoy aportan dinero, mañana colaborarán en tareas de promoción y pasado facilitarán el acceso a nuevas personas y relaciones³⁰.

2) "Fidelizar" al aportante

Gracias a que mantenemos el contacto y nos preocupamos de tener una relación sólida y estable con los aportantes, estamos en situación de hacer que se intensifique el compromiso que estos adquieren con la ONG y además, hacerlo dentro de un proceso gradual. Es éste el verdadero interés de toda campaña de *fund-raising* (de ahí el nombre: desarrollo de fondos). No se trata de conseguir dinero, sino de iniciar un proceso de desarrollo de recursos que se estabiliza a lo largo del tiempo y que permite asegurar el futuro de la institución beneficiaria de la ayuda. La lealtad de las personas que forman el grupo de interés de una ONG es, en sí misma, un regalo, una forma distinta de donación y, por tanto, no puede ser comprada. La lealtad la conceden los aportantes: uno no puede ir y cogerla³¹. Para que la relación dé beneficios a largo plazo, el donante, el voluntario y el adoptante deben ser parte activa dentro del proceso de vinculación.

³⁰ Es lo que Peter EDLES llama *visibilidad de la campaña*: que las personas puedan identificar con facilidad los elementos diferenciales de la organización y, si refuerzan sus valores personales, comprometerse de manera estable con ellos. Cfr. EDLES, Peter, *Fundraising*, McGraw-Hill, New York, 1993.

³¹ Cfr. DAVID, Gill, "Loyalty is a gift. It can't be bought", *Admap*, julio-agosto 1997, pp. 26-30.

Toda campaña o promoción debe evolucionar hacia la "fidelización". Sólo la puesta en marcha de iniciativas singulares tendentes a cubrir alguna necesidad concreta y extraordinaria, justificarían la donación aislada. No estamos diciendo que todos los donantes, desde el primer momento, tengan que ser socios activos de la ONG, sino que se deberá aprovechar esa implicación puntual para iniciar una relación que se ha de ir fortaleciendo con el transcurso del tiempo³². En este sentido, podemos considerar la campaña de *fund-raising* como una primera etapa dentro de un proceso dinámico de transformación de donantes en miembros estables³³. A la hora de concretar sus metas y medir su eficacia, puede ser de utilidad establecer un cierto paralelismo entre las campañas de captación de fondos y las campañas comerciales de promoción de ventas; éstas persiguen un doble objetivo: en primer lugar, incrementar coyunturalmente —mientras dura la promoción— la cuota de mercado, y en segundo lugar, conseguir que algunos de los compradores ocasionales se conviertan en clientes fieles. De igual forma pasa con las campañas de *fund-raising*: su éxito no sólo se mide por las aportaciones captadas, sino también por conseguir que el número de donantes posterior a la acción sea superior al del inicio.

En la literatura especializada³⁴ sobre este tema es común proponer un marco estratégico que dé sentido y establezca las bases de un plan de obtención de recursos en el largo plazo, donde se inserten las acciones, llamadas y gestiones puntuales, de forma que estas no sean acciones inconexas y sin un objetivo claro que cumplir, sino que se justifican dentro de un plan global y responden a un planteamiento sólido y bien definido. Este marco estratégico debe servir como hilo argumental de las acciones puntuales y, en cualquier caso, siempre tendrá como una de sus metas principales la necesidad de estabilizar las fuentes de recursos.

³² Cfr. Newman, R.H., "Transforming Donors Into Strategic Funders", *Fund Raising Management*, marzo 1998, pp. 31 y 42.

³³ Cfr. DEAN, J.C., "Development Dynamics", *Fund Raising Management*, marzo 1998, pp. 9-12.

³⁴ Cfr. SPRINKEL, K., *Beyond Fund Raising*, John Wiley and Sons, Nueva York, 1997; DOLNICK, S., *Fundraising for nonprofit institutions*, Jai Press, Greenwich, Connecticut, 1987; GREENFIELD, James, op. cit.; EDLES, Peter, op. cit.

3) *Rendir cuentas*

Uno de los factores críticos para las ONG es, sin duda, la credibilidad. Todas son conscientes de su importancia para conseguir y mantener el apoyo social indispensable para recibir donativos y ayudas. Para conseguir esa credibilidad resulta imprescindible que la gestión de los fondos que manejan se realice con total transparencia y que esa transparencia se haga efectiva ante cualquiera de sus públicos. Tratarlos, de este modo, como inversores en causas sociales.

Los donantes de toda institución no lucrativa no dan su dinero, sino que lo invierten a través de ésta en la sociedad para generar un beneficio social. Los colombianos, que en estos temas van siempre por delante, hablan de la necesidad de saber expresar los resultados de la acción de la institución en términos de "dividendo social": qué cantidad de bien se ha hecho por cada peseta aportada. Con motivo de la extraordinaria donación que Ted Turner realizó a las Naciones Unidas (1 billón de dólares), aparecieron varios artículos en *Business Week*, *Newsweek* y *Times* sobre la filantropía y el altruismo en los Estados Unidos. En uno de ellos, vienen unas declaraciones del propio Turner que son muy reveladoras: "Es mi tiempo y mi dinero y tengo derecho a saber qué se hace con él". El dinero representa vida y trabajo. Para la mayoría de las personas, destinar una cierta cantidad de dinero a determinado fin, significa economizar en otro. Así, gastar dinero tiene siempre un propósito serio. La gente desea obtener el máximo rendimiento (en nuestro caso "rendimiento social") del dinero que donan. Siempre se elige entre uno y otro modo de aplicar el dinero. Si se pide dinero a la ligera, nunca se conseguirá.

Este rendir cuentas lleva implícito dar información acerca de lo que hace la ONG y de cómo lo hace. Esta información aportada año tras año hablará de su trayectoria y evolución. Y quien conoce la historia de la ONG entiende sus necesidades. El acercamiento se ha hecho, así también, efectivo. Ciertamente la institución no es ni se identifica exclusivamente con la información que proporciona al exterior. Existen características (probablemente las más importantes) que no admiten una fácil expresión cuantitativa. La experiencia, sin embargo, nos demuestra que detrás de esa información cuantitativa se esconden sucesos y acontecimientos que aunque no desvelen completamente el "ser" de la institución puede llegar a las puertas del mismo, si se interpretan adecuadamente. No nos cansaremos de subrayar la importancia de la misión como criterio orientador de la organización, pero una misión sin resultados no puede merecer la consideración de tal.

Este es el gran reto: traducir la misión en resultados. No entramos en qué debe entenderse por resultados. Esa reflexión corresponde a cada institución y dependerá de muchas variables. Lo que importa subrayar aquí es que la organización debe ofrecer información sobre los resultados, que estos van a constituir un test importante del grado de cumplimiento de la misión y que centrarse en los mismos constituye la vacuna más eficaz contra la enfermedad del voluntarismo (el quedarse sólo en las buenas intenciones).

4) Centrarse en el beneficiario. Narrar su historia

El beneficiario no sólo debe desempeñar un papel central en la acción de la ONG, sino también en su comunicación. No hay que perder de vista que la organización no es más que un instrumento catalizador del desarrollo de las personas a las que sirve, y es un puente que une dos públicos distanciados: los donantes y los usuarios/beneficiarios. Parte esencial de su misión es facilitar el entendimiento de estos dos mundos que se necesitan mutuamente. "Sacar a cada uno de su aislamiento, abrirse a los problemas de los demás. De esta manera se supera el abismo de la intersubjetividad que más separa de lo que une a los hombres"³⁵.

Estas instituciones no vienen a ayudar a "los hombres", sino a cada hombre; cada persona concreta es protagonista de su propio desarrollo. Las ONG proporcionan los medios que favorecen el auto-desarrollo: ayudan a quienes se ayudan a sí mismos. La identidad de la organización se confunde con la de sus beneficiarios, ya que no busca sustituir sus esfuerzos, sino facilitar y orientar el proceso. La respuesta a la pregunta "¿quién eres?", exige contar nuestra historia: si la entidad quiere darse a conocer ante la opinión pública, la mejor manera de hacerlo es procurando que aparezcan narradas historias concretas de personas concretas que, gracias a la ONG, han podido crecer, mejorar de vida. El hecho de contar una historia revela significado sin cometer el error de definirlo.

El proyecto de la Florida, impulsado por la Fundación Carvajal, nos puede servir de ejemplo, mejor que cualquier teoría, para ilustrar de modo práctico ese cambio de perspectiva del que venimos hablando en éste último punto.

³⁵ BRAJNOVIC, Luka, *El ámbito científico de la información*, EUNSA, Pamplona, 1978.

El 31 de enero de 1994 se produjo una fuerte avalancha del río Frayle en el municipio colombiano de la Florida, dejando sin hogar a cientos de familias. La Alcaldía y el Obispado se movilizaron y constituyeron un consorcio de entidades a fin de rehabilitar la zona y proporcionar nuevas viviendas a la población damnificada. Este consorcio estaba constituido por la Fundación FES, la Fundación Corona, la Fundación Restrepo Barco, la Corporación Antioquia Presente, la Fundación Holguines, el Ayuntamiento, el Obispado y la Fundación Carvajal. Dividieron a la comunidad en cuatro grupos, asumiendo cada una de ellas una entidad del consorcio distinta en cada caso.

La Fundación Carvajal, fiel a su filosofía, tenía claro desde el primer momento que "no se trataba de entregar un techo a quienes lo perdieron, sino de poner en movimiento a una comunidad para que construya su barrio con identidad propia". Con este fin, seleccionaron un grupo de familias —"nos preguntaron: y ustedes, ¿cómo las van a seleccionar? Y les contestamos que nos quedaríamos con los más pobres, los más marginados..."— y les propusieron participar en la construcción de su propia vivienda. La Fundación se limitó a proponer su metodología de autoconstrucción, capacitar al grupo para que asumiera un papel activo desde el inicio y a canalizar el esfuerzo de los beneficiarios: "ve donde la gente, convive con ella, aprende de ella, comienza con lo que ya tiene y sabe... cuando el trabajo esté terminado y la tarea cumplida la gente dirá: esto lo hemos hecho nosotros mismos". Durante la fase de diseño de la vivienda, Carvajal notó un cierto rechazo hacia el diseño arquitectónico propuesto y, coherente con su planteamiento de adaptarse a las necesidades y características de la comunidad, rediseñó las viviendas en función de las sugerencias del grupo.

El resto de organizaciones del consorcio que intervinieron en el proyecto se limitaron a construir y entregar las viviendas a los damnificados. ¿Cuáles fueron los resultados?:

Antioquia Presente: viviendas de 39 metros cuadrados. Ejecución en 8 meses. Precio metro cuadrado: 84 pesos.

Fundación Holguines: viviendas de 39 metros cuadrados. Ejecución en 4 meses. Precio metro cuadrado: 84 pesos.

Constructora contratada por el Ayuntamiento: viviendas de 39 metros cuadrados. Ejecución en 12 meses. Precio metro cuadrado: 84 pesos.

Fundación Carvajal: viviendas de 48 metros cuadrados. Ejecución en 45 días. Precio por metro cuadrado: 67 pesos, con mejor calidad objetiva: cimientos, encofrados, pilares.

Estos son los datos fríos, objetivos. Estas son las cifras que habitualmente manejan las instituciones en el momento de realizar la evaluación de un proyecto y de presentar sus resultados ante la opinión pública. Pero lo que

no sale a la superficie es precisamente lo más importante. El éxito de la Fundación Carvajal no consistió en construir viviendas a un coste menor, en un plazo de tiempo inferior y con mayor calidad. Todos estos resultados, sin despreciarlos, fueron consecuencia de una metodología de trabajo que parte del principio de considerar al receptor de la ayuda como sujeto responsable de buscar soluciones a sus problemas. De ahí que, a la hora de evaluar los resultados, Carvajal situase en primer lugar el grado de autoestima de sus beneficiarios, y como punto de partida de su trabajo, incentivar el propio esfuerzo de la comunidad:

"Es fundamental caer en la cuenta de que el balance de una acción eficaz no está solo en resolver un problema sino en que, paralelamente a su resolución, la persona crezca, se dignifique. No se trata del consabido tópico de orientarse al beneficiario. Cuando abordamos problemas sociales no hay diferencia entre 'producto' y 'cliente' porque el 'producto final' consiste en transformar al beneficiario de sujeto pasivo en protagonista de su desarrollo"³⁶.

Entendemos que esto es lo que debe reflejarse, como uno de sus componentes principales, en la ejecución de la estrategia publicitaria de las organizaciones no gubernamentales.

Recuperemos los viejos consejos de un consagrado maestro de la publicidad. Hopkins proponía en 1923 evitar anuncios negativos:

Siempre presente el lado atractivo, y no el ofensivo del tema. No describa ni presente lo malo. La gente a la que usted trata de atraer ya tiene bastante de eso. Muestre y resalte los resultados felices que se logran gracias a sus productos o a sus métodos. Explique cuáles son los resultados de los buenos métodos, y no lo que resulta de los malos (...). Muestre la belleza y no la fealdad. No enseñe las arrugas que pretende eliminar, sino el rostro tal como quedará. Muestre lo que otros desean ser y no lo que quizás sean ahora (...). Compare los resultados de dos anuncios, uno que presenta el lado oscuro, y el otro el lado luminoso. Uno que está advirtiendo, el otro que está invitando. Se sorprenderá de los resultados. Descubrirá que el anuncio positivo es más eficaz que el otro en una proporción de cuatro a uno³⁷.

Como siempre pasa con los clásicos, muchos de sus argumentos siguen siendo actuales. No hay que perder de vista que la misión que la sociedad encomienda a una ONG es la de ayudar activa y positivamente a cambiar

³⁶ Intervención de JAVIER MARTÍN CAVANNA en el "Primer Encuentro de Entidades sin Ánimo de Lucro", IESE, Madrid, marzo 1997.

³⁷ HOPKINS, CLAUDE C., *Publicidad Científica*, McGraw-Hill, México, 1991.

las vidas de sus beneficiarios. Cuando una organización interviene en una comunidad desfavorecida, en ésta siempre se da —o debería darse— un antes y un después. Esto es lo que tiene que aparecer en los mensajes positivos y racionales cuyo fin es procurar la promoción de causas sociales.

5. *Conclusión*

Los argumentos emocionales en la creación publicitaria de las ONG sólo deben utilizarse para llamar la atención de la audiencia. Para favorecer la captación de donaciones estables, la implicación a largo plazo de voluntarios y la adhesión a los valores que promueven, las ONG deben hacer uso de argumentos racionales. Estos argumentos racionales, siempre de tono positivo, deben resaltar los elementos diferenciales de la organización y la eficacia de sus métodos de acción. Sus mensajes deben servir para rendir cuentas y transmitir transparencia.