



**Identidad Organizacional de FUNCODESO: una Intangible Clave para Posicionar con sus  
Grupos de Interés**

Yulieth Fernanda Fernández Cerón

Artículo Monográfico

Orientador(es)

Jorge Andrés Acevedo Díaz, Magister en Sostenibilidad

Universidad de Antioquia  
Facultad de Comunicaciones y Filología  
Especialización en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones  
Medellín, Antioquia  
2024

<b>Cita</b>	(Fernández Cerón, 2024)
<b>Referencia</b>	Fernández Cerón, Y.F. (2024). <i>Identidad Organizacional de FUNCODESO: una Intangible Clave para Posicionar con sus Grupos de Interés</i> , Artículo monográfico. Universidad de Antioquia, Medellín.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



Especialización en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, Cohorte I.

Asesor de estilo: Juan Esteban Hincapie Atehortua



**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## **Identidad Organizacional de FUNCODESO: una Intangible Clave para Posicionar con sus Grupos de Interés**

*Organizational Identity of FUNCODESO: a Key Intangible for Positioning whit its Stakeholders*

**Reseña del autor:** Yulieth Fernanda Fernández Cerón es Comunicadora Social y Periodista de Colombia. Actualmente, cursa una especialización en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones en la Universidad de Antioquia. A lo largo de su carrera, ha trabajado en comunicación comunitaria y organizacional, colaborando con poblaciones víctimas del conflicto armado y violencia de género, así como en el sector público en áreas de redacción y periodismo audiovisual. Actualmente, se desempeña en el área de comunicación organizacional de la Fundación FUNCODESO, donde explora su interés por la gestión de las relaciones públicas con los grupos de interés y el fortalecimiento de la identidad corporativa. Contacto: [j.fernandafdz27@gmail.com](mailto:j.fernandafdz27@gmail.com).

*Author's Bio: Yulieth Fernanda Fernández Cerón is a Social Communicator and Journalist from Colombia. She is currently pursuing a specialization in Communication Management in Organizations at the University of Antioquia. Throughout her career, she has worked in community and organizational communication, collaborating with populations affected by armed conflict and gender-based violence, as well as in the public sector in areas of writing and audiovisual journalism. She is currently working in the area of organizational communication at the FUNCODESO Foundation, where she explores her interest in managing stakeholder relationships and strengthening corporate identity. Contact: [j.fernandafdz27@gmail.com](mailto:j.fernandafdz27@gmail.com).*

**Resumen:** La Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Social Sostenible (FUNCODESO) es una organización ubicada en Popayán, Cauca, Colombia, que desarrolla proyectos con entidades públicas y privadas, además de brindar apoyo a poblaciones vulnerables de la región. Este artículo analiza cómo una adecuada gestión de la identidad organizacional de FUNCODESO puede influir positivamente en sus grupos de interés,

apalancándose en las relaciones públicas. Dada la importancia de estas interacciones, se destaca que fortalecer su identidad no solo facilita la creación de alianzas estratégicas que le permiten a la Fundación expandirse y gestionar proyectos propios, sino que también impulsa su reconocimiento y estabilidad financiera, lo que le ayuda a cumplir su objetivo principal de impactar a un mayor número de personas. El estudio plantea como objetivo principal analizar la identidad organizacional de FUNCODESO y su influencia en los grupos de interés, resaltando la importancia de su fortalecimiento y el impacto en la gestión de las relaciones públicas. Para ello, se identificaron los hitos clave que han moldeado dicha identidad y se mapean los grupos de interés de la Fundación mediante entrevistas semiestructuradas y en profundidad a tres colaboradores. Los resultados evidenciaron que la identidad de FUNCODESO ha sido moldeada por su necesidad de crecimiento y diversificación, y que cuenta con dos grandes grupos de interés: los *Stakeholders* Influyentes y los *Stakeholders* Importantes. Finalmente, a través del estudio de caso, se enriquece la idea de que para FUNCODESO es vital fortalecer su identidad organizacional, ya que esto es clave para mejorar su competitividad al generar confianza en aliados potenciales, lo que facilita su expansión y la obtención de mayores recursos para aumentar su impacto, tanto a nivel regional como nacional e internacional.

***Abstract:*** *The Foundation for Cooperation and Sustainable Social Development (FUNCODESO) is an organization located in Popayán, Cauca, Colombia, that develops projects with public and private entities, while also providing support to vulnerable populations in the region. This article analyzes how effective management of FUNCODESO's organizational identity can positively influence its stakeholders, leveraging public relations. Given the importance of these interactions, it is highlighted that strengthening its identity not only facilitates the creation of strategic alliances that allow the Foundation to expand and manage its own projects, but also enhances its recognition and financial stability, which helps it fulfill its main objective of impacting a larger number of people. The primary objective of the study is to analyze FUNCODESO's organizational identity and its influence on stakeholders, emphasizing the importance of its strengthening and the impact on public relations management. To achieve this, key*

*milestones that have shaped the organization's identity were identified, and the Foundation's stakeholders were mapped through semi-structured and in-depth interviews with three staff members. The results showed that FUNCODESO's identity has been shaped by its need for growth and diversification, and it has two main stakeholder groups: Influential Stakeholders and Important Stakeholders. Finally, through the case study, the idea that strengthening FUNCODESO's organizational identity is vital is reinforced, as it is key to improving its competitiveness by generating trust among potential partners, which facilitates its expansion and the acquisition of more resources to increase its impact, both at the regional and national, as well as international levels.*

**Palabras clave:** identidad organizacional, relaciones públicas, grupos de interés, gestión, fundación.

**Keywords:** organizational identity, public relations, stakeholders, management, foundation.

## **Introducción**

Las organizaciones sociales —especialmente aquellas sin ánimo de lucro— deben enfrentar entornos complejos, como financieros, de recursos, políticos, sociales entre otros. En este sentido, la capacidad para adaptarse permite a estas el éxito en el cumplimiento de los ejes misionales a mediano y largo plazo. Un aspecto fundamental en este proceso es la gestión de la identidad organizacional, entendida como un conjunto de elementos que definen la naturaleza de una institución, como la cultura organizacional, lo cual facilita la diferenciación de otras. Es decir, una identidad bien estructurada garantiza un posicionamiento frente a sus grupos de interés.

En este contexto, la Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Social Sostenible (en adelante, FUNCODESO) es una organización ubicada en Popayán, Cauca, Colombia, de carácter social y fundada en 2007 dedicada a la ejecución de proyectos que tienen diferentes campos de acción e impactan distintas poblaciones. Además, de brindar apoyo a comunidades vulnerables de la región.

Este artículo tiene como objetivo principal analizar la identidad organizacional de FUNCODESO y su influencia en los grupos de interés, con el propósito de resaltar la importancia de su fortalecimiento y el impacto que esto tiene en la gestión de las relaciones públicas, y, como objetivos específicos: 1) identificar los hitos clave que han moldeado la identidad organizacional de FUNCODESO y su impacto en las relaciones con sus grupos de interés, 2) mapear y priorizar dichos grupos de interés en relación con la identidad proyectada por la Fundación, y 3) reflexionar sobre la importancia de fortalecer la identidad organizacional para mejorar su vínculo con los grupos de interés. El presente análisis proporcionará datos cualitativos relacionados con una adecuada administración de la identidad organizacional para adoptar estrategias que permiten mejorar su competitividad en el ámbito social.

### **Fundamentación Teórica**

Este estudio tiene como objetivo reflexionar y analizar la importancia del fortalecimiento de la identidad organizacional y su adecuada gestión, tomando como caso de estudio la Fundación FUNCODESO. Se busca comprender cómo la identidad puede influir de manera positiva en la relación con los grupos de interés. Para realizar un análisis profundo, es fundamental revisar teorías y estudios que abordan estos conceptos clave. Se explorarán investigaciones sobre la gestión de la identidad organizacional, el papel de las relaciones públicas y la influencia de los grupos de interés, las cuales proporcionarán el marco teórico necesario para sustentar esta investigación y enriquecer las reflexiones finales. A continuación, una breve presentación de los elementos más relevantes.

La identidad organizacional hace referencia a la naturaleza de la organización, a su propia esencia y se compone por ciertos atributos que hacen que esta se distinga entre las demás, estableciendo una personalidad. En este contexto, para las organizaciones es importante que se gestione una identidad coherente para lograr el éxito tanto a nivel interno, como externo. Además, los atributos son cambiantes y otros estáticos, lo cual hacen que la identidad se entienda desde una perspectiva dinámica. En este sentido, existen tres atributos principales

que determinan la identidad de las organizaciones: la historia de la organización, el proyecto empresarial y la cultura corporativa:

La historia de la organización es fundamental para entender la identidad, ya que las experiencias recogidas desde el nacimiento influyen en su personalidad. Tanto los momentos de triunfo como los ciclos adversos contribuyen con la construcción de sus rasgos distintivos. Por ello, para analizar la identidad de FUNCODESO, es primordial conocer su historia y los hitos que la han marcado y han aportado a la construcción de su naturaleza.

Por otra parte, el proyecto empresarial tiene un modo de ser dinámico, pues debe adaptarse a los diferentes contextos que enfrentan las organizaciones. Este atributo se puede definir o entender a través de tres momentos: los principios fundamentales de la organización —que de cierto modo guían el comportamiento—, los principios de acción —que guían la actividad empresarial—, y, la materialización de dichos principios en todas las funciones de la organización. En este orden de ideas, el análisis de este atributo aporta a la idea de flexibilidad que debe tener la identidad, permitiéndole adaptarse a los desafíos y oportunidades, y, responder a las expectativas de los grupos de interés. En este marco, las relaciones públicas tienen un objetivo principal de difundir la identidad de manera coherente y atractiva.

Como tercer atributo importante en la estructura de la identidad, se encuentra la cultura organizacional: el conjunto de características que denotan el comportamiento de la organización, cómo actúa frente a diversas situaciones, los valores que comparten los integrantes de la empresa y las creencias arraigadas. De modo que conocer la cultura organizacional permite entender la manera en que la organización se relaciona con sus grupos de interés, de manera interna y externa, lo que puede aportar a la creación de estrategias que busquen el fortalecimiento de la identidad por medio de la conexión que hay entre las dos posibilidades: identidad y grupos de interés, puesto que debe existir coherencia entre el comportamiento de la organización y lo que se desea transmitir a sus públicos. En este sentido, esta teoría refuerza la idea de que una identidad bien gestionada

—teniendo en cuenta el análisis de estos tres atributos— puede influir de manera positiva en el relacionamiento de la organización y sus grupos de interés para generar un posicionamiento estratégico estable (Villafañe, 1999, pp. 17-27). Por ejemplo, FUNCODESO apoya jornadas de donación de cabello para mujeres con Cáncer, donde se realizan campañas invitando a la ciudadanía a participar y donar su cabello. Estas jornadas se ejecutan porque se entiende la necesidad de dicho grupo de personas y se busca mejorar de cierto modo su estilo de vida.

Para entender la importancia que tienen los grupos de interés en las organizaciones, Marisa Laura (2008) reflexiona sobre cómo, en épocas anteriores, los públicos de las empresas solo eran los consumidores. Sin embargo, hoy en día, estos pueden estar compuestos por individuos o grupos que cumplen con diferentes roles y que influyen en el éxito de la organización. A estos se les conoce, actualmente, como *stakeholders* o grupos de interés quienes exigen un tipo de comportamiento socialmente responsable que supla sus necesidades. Con la llegada de este concepto y de esta realidad, las organizaciones se han visto en la necesidad de conocer a sus *stakeholders* y comunicarles sus acciones a través de su identidad.

Esta reflexión de la autora reafirma el análisis del presente estudio, señalando que, en este caso, las organizaciones, y, sobre todo, las fundaciones deben cumplir con la responsabilidad social desarrollando estrategias y acciones que busquen impactar positivamente a sus grupos de interés, para generar confianza y afianzar sus relaciones y posicionamiento, pues hoy en día, es importante mantener la atención de los *stakeholders*, contar con su aprobación y apoyo mutuo. Si las organizaciones establecen una comunicación asertiva con sus grupos de interés, podrán emitir una imagen transparente, confiable y cercana, lo que finalmente se traduce en el posicionamiento con los diferentes públicos. En este contexto, la gestión de la identidad organizacional es fundamental para conectar con las expectativas de los *stakeholders*, lo cual garantiza que las relaciones con estos sean sólidas y se mantengan con el tiempo, que exista una colaboración, una complicidad y un respaldo que ayuden a la organización a crecer y, al mismo tiempo, satisfagan las necesidades o exigencias de los grupos de interés (pp. 80-83).

Para profundizar en esta fundamentación teórica, es importante entender el rol que juegan las relaciones públicas en la gestión de la identidad organizacional. En este sentido, las relaciones públicas tienen como objetivo conocer cuáles son los intereses existentes entre la organización y los públicos para gestionar su relación mutua, lo cual es crucial para las empresas, puesto que estos públicos pueden influir en los triunfos de la empresa, pero también en los fracasos. En este orden de ideas, para mantener un relacionamiento eficaz con los diferentes públicos es necesario saber quiénes son y cuáles son sus intereses para después establecer estrategias que fortalezcan estas relaciones (Capriotti, 2007, pp. 65-77).

Lo anterior, refuerza la importancia de identificar cuáles son los grupos de interés de FUNCODESO y cómo se relaciona con cada uno de ellos. Al realizar dicho ejercicio se podrá conocer cuáles son los intereses que existen y las expectativas de estos públicos. Una vez las organizaciones den respuesta a dicha búsqueda, es factible pensar en las acciones necesarias que se deben aplicar desde las relaciones públicas para gestionar una identidad que establezca objetivos claros que respondan a las expectativas de sus grupos de manera coherente con las acciones internas y como se reflejan externamente, lo cual genera confianza, fidelidad y cercanía con los diferentes públicos.

En síntesis, el apoyo de las relaciones públicas en la gestión de la identidad es muy importante, porque permite proyectar una imagen coherente que responde a las necesidades de los grupos de interés. Lo cual, a su vez, contribuye a que sea percibida de una manera positiva y, por ende, influye en el comportamiento de dichos grupos. En el momento que los *stakeholders* se sientan satisfechos, identificados o acogidos por la organización asumirán una actitud y una relación favorable, lo que refuerza el posicionamiento de la organización. Así, pues, si la identidad se gestiona correctamente y las relaciones públicas cumplen con el rol de comunicar de manera eficaz, las organizaciones construirán relaciones sólidas que les permitirán crecer y ser exitosas, no solo como actores económicos sino también como actores sociales.

## **Metodología**

Para llevar a cabo un análisis adecuado sobre cómo la gestión de la identidad organizacional es clave para el posicionamiento de FUNCODESO ante sus grupos de interés, se estableció una metodología que responda a los objetivos de este estudio. Se realiza una entrevista a profundidad, 2 entrevistas semiestructuradas y se examinan 3 investigaciones relacionadas con el presente artículo.

La entrevista a profundidad se entiende como una técnica cualitativa utilizada para la investigación, que permite conocer a detalle las percepciones o pensamientos del entrevistado a través de preguntas que funcionan como una guía, con el fin de generar una conversación enriquecedora. Para la implementación de esta técnica investigativa, se utilizó como herramienta de recolección de datos, un cuestionario constituido por 10 preguntas abiertas que permitieron a la entrevistada contestar de manera libre sin tener límites en las opciones de respuestas. Las preguntas que funcionaron como guía, buscan identificar los hitos clave que han moldeado la identidad organizacional de FUNCODESO y su impacto en las relaciones con sus grupos de interés. Esta entrevista fue realizada a la Representante Legal de la Fundación, quien lleva más de 8 años trabajando para la entidad.

Por otra parte, se realizaron dos entrevistas semiestructuradas a dos trabajadoras de la Fundación que tienen una amplia trayectoria laborando al interior de la organización. La entrevista semiestructurada, es, igualmente, una técnica cualitativa de investigación con una estructura más elaborada, pero no limitante, permitiendo flexibilidad en el ejercicio para abarcar temas que pueden surgir a medida que ésta se desarrolla. Para la ejecución de esta técnica, también se utilizó un cuestionario con 10 preguntas abiertas, orientadas a conocer los grupos de interés de FUNCODESO y la relación que tienen con la identidad de esta, permitiendo una conversación fluida y profunda.

Durante el desarrollo de estas entrevistas, - realizadas cada una de manera individual - se hizo la grabación de las respuestas para luego transcribir las mismas, redactándolas de manera parafraseada, rescatando lo más relevante en cada caso.

El análisis de estas entrevistas se llevó a cabo de manera cualitativa, mediante la utilización de memos analíticos, una herramienta que permite reflexionar sobre las respuestas obtenidas durante el proceso de transcripción. Estos memos se integran en el cuerpo de la entrevista a modo de comentarios, anotando los hallazgos y aportes más relevantes. Este enfoque contribuye a enriquecer la comprensión y el análisis de las entrevistas realizadas.

Con la finalidad de reforzar el estudio, se complementó con la herramienta de análisis temático, utilizando los memos identificados y los principales resultados que aportan a los objetivos establecidos, para finalmente realizar un análisis a profundidad de los hallazgos.

Por otra parte, se escogieron tres investigaciones que abordan temas similares a los del presente artículo para realizar un estudio de caso, entendiendo este como una técnica de investigación que permite entender los procesos de un contexto específico. Como señala Jiménez-Chaves, “El estudio de caso permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente” (Jiménez-Chaves, 2012, pp. 2-3) Esto es crucial para comprender las relaciones con los grupos de interés de FUNCODESO y para proporcionar aportes a la literatura sobre la importancia de gestionar su identidad organizacional. Esta metodología ofrece la oportunidad de adquirir experiencia en la investigación cualitativa, reforzando así, la capacidad para analizar situaciones reales. Además, este tipo de estudio es fundamental para el sector de las fundaciones, ya que permite generar conocimientos aplicables a otras organizaciones similares, proporcionando así, ideas para mejorar o crear estrategias de comunicación en el relacionamiento con sus grupos de interés.

### **Análisis de los resultados**

En el presente apartado, se realiza un análisis de los resultados que surgieron a partir de las técnicas e instrumentos de investigación aplicados durante la investigación. Es importante mencionar que este ejercicio se realizó desde un enfoque de revisión histórica y desde las voces de quienes han evidenciado la identidad organizacional de FUNCODESO. Los hallazgos de las entrevistas aportaron al cumplimiento de los objetivos establecidos. Por una parte, la entrevista a profundidad permitió identificar 3 hitos clave que han moldeado la

identidad organizacional de FUNCODESO. Por otra parte, las entrevistas semiestructuradas aportaron al reconocimiento de dos principales grupos de interés que influyen en gran medida en el éxito de la organización. Por su parte, el estudio de caso reforzó la idea de cómo la gestión de la identidad organizacional influye directamente en los grupos de interés y cómo las relaciones públicas juegan un papel importante en el posicionamiento frente a los *stakeholders*. A continuación, se revelan cuáles son los resultados más importantes que aportan al presente estudio.

### ***Los hitos clave que han moldeado la identidad***

Después de examinar los resultados que arrojó la entrevista a profundidad realizada a la Representante legal de la Fundación, se destacan tres hitos clave que han moldeado la identidad de FUNCODESO. El primero es la evolución hacia la legalización de procesos, que ha dado lugar a la contratación de personal especializado en los ámbitos financiero y jurídico. Luego, un segundo momento clave, es el intento de adjudicación de proyectos con la Cooperación Internacional Española, que lamentablemente condujo a un fraude financiero contra la Fundación, destacando la necesidad de reforzar la transparencia y el control interno. Por último, el tercer momento importante es la ejecución del contrato con la empresa de energía del departamento, que representó el primer gran contrato de la Fundación, favoreciendo así, un crecimiento considerable de sus capacidades operativas y financieras.

Estos momentos clave están directamente relacionados con los atributos de la identidad organizacional descritos por Villafañe (1999), mencionados en la fundamentación teórica. El conocimiento de la historia de la organización, por ejemplo, es esencial para comprender las transformaciones de FUNCODESO. La contratación de personal calificado y la gestión de crisis, como el fraude, han reforzado la cultura de transparencia y responsabilidad de la Fundación, de acuerdo con la idea de que las experiencias, tanto positivas como negativas, dan forma a la identidad de una organización. Estas transformaciones también demuestran la importancia de la adaptación dinámica de las organizaciones, como subraya el atributo de

proyecto empresarial, que debe responder constantemente a los nuevos desafíos para seguir siendo relevante para los grupos de interés.

Por otro lado, la cultura organizativa de FUNCODESO, centrada en la solidaridad y la colaboración, se ha visto reforzada por estos momentos cruciales. De hecho, el énfasis en los valores del trabajo en equipo, la honestidad y la responsabilidad ha permitido consolidar un entorno que refleja de manera coherente la identidad que la Fundación desea proyectar a sus grupos de interés. Estos valores son importantes, sobre todo en el contexto de las fundaciones que, como mencionó Marisa Laura (2008), deben cumplir con la responsabilidad social a través de acciones que reflejen una imagen transparente y una relación de confianza, como lo hace FUNCODESO con los grupos de interés, favoreciendo así un posicionamiento positivo.

Otro moldeamiento de estos hitos clave en la identidad de FUNCODESO, es el crecimiento del área de comunicaciones. Aunque la Fundación aún no cuenta con un fuerte músculo comunicacional, los nuevos desafíos han permitido que la comunicación vaya ganando campo, pues esta área ha sido aprovechada para visibilizar el trabajo de la Fundación a través de las redes sociales, la página web y la participación en eventos para aumentar la visibilidad de su trabajo social. Esto se refuerza con la idea de que la gestión de la identidad organizacional también pasa por la comunicación estratégica con los grupos de interés, como ha subrayado Capriotti, (2007). La visibilidad y la proyección pública son indicadores de mayor transparencia, lo que maximiza la confianza de los grupos de interés hacia la Fundación.

Estos hitos clave no solo han dado forma a la identidad de FUNCODESO, sino que también han reforzado su disposición para acoplarse a las necesidades y exigencias de sus *stakeholders*. Como resultado, la Fundación es percibida como un actor clave en su campo, con una identidad flexible, una cultura de colaboración y un sólido compromiso con los objetivos sociales que se propone. La integración de estos momentos en la historia de la Fundación permite comprender cómo ha evolucionado su identidad para responder a las expectativas de sus grupos de interés y fortalecer su posicionamiento en el sector.

### ***Los grupos de interés***

En el desarrollo de las entrevistas, se evidencian dos tipos de grupos de interés en FUNCODESO que se pueden clasificar así: los Stakeholders Influyentes y los *Stakeholders* Importantes. Esta distinción marca una gran diferencia en las expectativas y relaciones que estos grupos tienen con la Fundación. Por un lado, los Influyentes pueden generar un impacto relacionado con el crecimiento económico de FUNCODESO, mientras que el impacto de los grupos Importantes fortalece la identidad de la Fundación como organización dedicada al apoyo social. Dentro de estas dos categorías, se encuentran los demás grupos de interés que si bien no son muy visibles, existen y se evidencian en la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Mapa de los grupos de interés de FUNCODESO

<b>No.</b>	<b>Tipo</b>	<b>Grupo de interés</b>	<b>Descripción</b>	<b>Promesa de valor</b>	<b>Nivel de influencia</b>
<b>1</b>	<b><i>Stakeholders</i> influyentes</b>	Gobierno	Entidades o individuos con poder político que contribuyen a la consolidación de contratos.	Compromiso en los acuerdos establecidos y colaboración mutua.	5
<b>2</b>	<b><i>Stakeholders</i> influyentes</b>	Contratantes	Entidades públicas y privadas con las que contrata FUNCODESO.	Cumplimiento de las actividades contractuales con responsabilidad y puntualidad.	5

3	<b><i>Stakeholders</i></b> <b>influyentes</b>	Medios de comunicación	Visibilizan las acciones de la Fundación sobre todo en el campo social.	Acciones que generen un impacto mediático en la ciudadanía.	3
4	<b><i>Stakeholders</i></b> <b>importantes</b>	Socios estratégicos	Entidades o individuos que se articulan con la Fundación para generar estrategias que impacten a diversas comunidades.	Colaboración mutua, transparencia y compromiso.	3
5	<b><i>Stakeholder</i></b> <b>importantes</b>	Colaboradores	Empleados que ejecutan las tareas laborales correspondientes con disciplina y responsabilidad.	Respeto de sus derechos laborales, reconocimiento, colaboración y apoyo.	5
6	<b><i>Stakeholder</i></b> <b>importantes</b>	Beneficiarios	Población focalizada en situación de vulnerabilidad, a la que la Fundación brinda apoyo.	Ayudas que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida. Solidaridad.	5

7	<b>Stakeholder importantes</b>	Proveedores	Empresas que brindan los servicios que se requieran para la ejecución de contratos.	Pagos oportunos, buen trato e información clara en las solicitudes.	3
8	<b>Stakeholder importantes</b>	Donantes	Personas que donan en las campañas que la Fundación desarrolla para las poblaciones vulnerables.	Esperan que los recursos recogidos sean entregados a las poblaciones más vulnerables.	4

**Fuente:** Elaboración propia.

Como resultado de la investigación realizada, surge este mapa de los grupos de interés de FUNCODESO, un mapa que muestra su relacionamiento actual, pero que sin lugar a dudas, no es de carácter estático, sino dinámico, que puede transformarse de acuerdo a la proyección a los nuevos contextos a los que se enfrente la Fundación. Dentro de los *Stakeholders* influyentes se encuentra el gobierno con un alto nivel (5), debido a su capacidad para apoyar en relaciones cruciales para la expansión de la Fundación. En seguida están los contratistas igualmente con un puntaje de 5, donde su influencia se percibe en el crecimiento económico y en garantizar la continuidad de proyectos importantes y por último, los medios de comunicación que a pesar de tener un nivel de influencia moderado (3), generan un impacto mediático y contribuyen al posicionamiento de FUNCODESO.

Por otra parte, se encuentran los *Stakeholder* Importantes que incluyen a los socios estratégicos, con un nivel de influencia moderado (3), quienes permiten ampliar el alcance de la Fundación. Continúan los colaboradores y beneficiarios, ambos con un nivel de

influencia alto (5). Por una parte, los colaboradores son importantes para ejecutar los contratos y para enriquecer la cultura organizacional y los beneficiarios son los actores principales del apoyo social que brinda la Fundación. Finalmente y en este mismo grupo, se encuentran los proveedores y donantes, quienes tienen un nivel de influencia de 3 y 4, respectivamente. Los proveedores garantizan la ejecución de los contratos suministrando los recursos, y los donantes financiando o apoyando las actividades sociales de FUNCODESO.

Después de identificar los grupos de interés de la Fundación, es importante mencionar, a partir del estudio de caso, que en la investigación titulada “Las fundaciones y su concepción y gestión de la responsabilidad social” la idea de conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés se refuerza para gestionar eficazmente las relaciones entre la organización y estos grupos, y satisfacer los intereses de ambas partes (Navas & Londoño, 2015, pp. 87-95). El mapa de públicos de FUNCODESO destaca varios grupos de interés con ciertas expectativas con respecto a la Fundación; por lo tanto, es esencial establecer una relación adecuada con cada uno de ellos en función de sus necesidades, ya que estos influyen directamente en el éxito de la Fundación.

Otro estudio que refuerza esta idea, es “Las relaciones públicas: herramienta fundamental en la creación y mantenimiento de la identidad e imagen corporativa”, donde se hacen contribuciones significativas al campo de la gestión de la comunicación, destacando la eficacia de la coherencia entre la identidad organizacional y la imagen proyectada a sus *stakeholders* (Wilhelm, Ramírez & Sánchez, 2009, pp. 5-16). De este modo, FUNCODESO demuestra así, que respeta este aspecto a través de su cultura organizacional, proyectando una imagen transparente ante sus grupos de interés.

A partir del ejercicio de las entrevistas, se identifican dos retos. En primer lugar, se evidencia que el crecimiento de la Fundación debe estar dirigido a expandir su impacto social a nivel geográfico o poblacional para lograr cubrir a un grupo de interés más amplio. El mayor desafío identificado en este sentido, es la falta de recursos para implementar estrategias masivas, lo cual podría abordarse a través de la búsqueda de alianzas

estratégicas, especialmente alianzas internacionales. Este aspecto no solo revela el reconocimiento de las limitaciones actuales, sino que también proporciona una visión clara para que la Fundación siga proyectando su identidad de manera efectiva. Por lo tanto, si FUNCODESO puede superar las barreras económicas, su reputación y credibilidad que los grupos de interés beneficiarios tienen en la organización, podrían fortalecerse aún más.

Como segundo reto identificado, está la importancia de fortalecer aún más la comunicación y el seguimiento para garantizar que las relaciones sean positivas a medida que crece la organización. Una de las estrategias propuestas para mejorar las relaciones con los grupos de interés a través de la comunicación, es diversificar el portafolio, visibilizar las capacidades de FUNCODESO y sus acciones.

En este sentido, es importante mencionar que cuando las fundaciones cuentan con recursos limitados, se enfrentan a tomar decisiones que determinen en qué invertir sus fondos, y aquí es importante comprender que cuando la organización busca generar un impacto en sus grupos de interés, “debe orientar sus inversiones hacia áreas que la fortalecen, como el marketing social y el sistema interno de comunicación. Al invertir en estos campos, las fundaciones pueden mejorar su rendimiento y, por lo tanto, impactar positiva y directamente en sus *stakeholders*” (Hernández & Hurtado, 2020, pp. 68-70).

Aunque la Fundación no ha tenido un ejercicio de dirección del relacionamiento, ha logrado buenos resultados porque sus acciones externas reflejan lo que la Fundación es internamente, demostrando coherencia a sus *stakeholders*. Asumiendo estos retos y los demás que se presenten en el recorrido de FUNCODESO, podría mejorar su posicionamiento de una manera significativa, lo que finalmente podría traducirse en llegar a ser una de las Fundaciones más eficientes a nivel nacional.

## **Conclusiones**

Los hitos identificados en la presente investigación han gestado una identidad organizacional sólida y adaptable de FUNCODESO, facilitando así la creación de relaciones duraderas con sus grupos de interés y un mayor posicionamiento frente a ellos

como un actor clave, capaz de afrontar los retos del sector, al tiempo que afianza su cultura organizacional. Esto permite estructurar y fortalecer la comunicación de la Fundación.

La creación del mapa de públicos representa un activo estratégico importante para FUNCODESO, puesto que permite comprender mejor la dinámica y las expectativas de cada uno de sus grupos. Gracias a esta herramienta, la Fundación podrá tomar decisiones aterrizadas, anticipar las necesidades y ajustar sus acciones para fortalecer sus relaciones. Basándose en este mapa de públicos, la organización puede aspirar a una mejor sostenibilidad cultivando la lealtad de sus grupos de interés y asegurando así la estabilidad a largo plazo en el sector social.

Para hacer frente a los retos futuros de FUNCODESO, es esencial que siga consolidando y proyectando su identidad de manera coherente entre sus grupos de interés. Al reforzar su identidad organizacional, podrá responder mejor a las expectativas de sus grupos, al tiempo que afirma su compromiso y visión. Este proceso fomentará el establecimiento de relaciones de confianza y el desarrollo de colaboraciones estratégicas, fundamentales para aumentar su impacto social.

Finalmente, esta investigación constituye un valioso punto de partida para FUNCODESO, ofreciendo una visión clara de sus relaciones actuales con los grupos de interés y las acciones a reforzar. Se motivará a la Fundación a formalizar o adaptar el mapa donde se evidencian las dinámicas de sus audiencias, o a crear más conciencia sobre la importancia que tienen sus grupos de interés. A nivel profesional, este estudio refuerza la competencia en la gestión de la comunicación estratégica, contribuyendo a la gestión de unas relaciones públicas más eficaces y al desarrollo de mejores estrategias organizacionales.

## Referencias Bibliográficas

- Capriotti, P. (2007). El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas. *Sphera Pública*, (7), pp. 65-80. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29720421005>
- Hernández, C. & Hurtado, J. (2020). Análisis estructural prospectivo: variables clave para el desarrollo organizacional de la fundación de acción social Cáritas. *Revista Empresarial*, 14(1), pp. 61-72. Recuperado de: <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/181>
- Jiménez Chaves, V. E. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 8(1), pp. 141-150. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3999526>
- Navas Ríos, M. E. & Londoño Aldana, E. (2015). Las fundaciones y su concepción y gestión de la responsabilidad social. *Saber, Ciencia y Libertad*, 10(1), pp. 87-100. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5295016>
- Pimienta, M. L. (2008). Comunicación organizacional: Los stakeholders legitiman a la organización. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (103), pp. 80-83. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16058141015>
- Villafañe, G. (1999). La identidad corporativa. *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*, pp. 17-149. Ediciones Pirámide. Recuperado de: <https://utncomunicacionprofesional.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/04/identidad-imagen-y-cultura-organizacional.pdf>
- Wilhelm, G., Ramírez, F. & Sánchez, M. (2009). Las relaciones públicas: herramienta fundamental en la creación y mantenimiento de la identidad e imagen corporativa. *Razón y palabra*, (70). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520478017>