

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autor/a:

Tutor/a:

Curs:

Grau:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès:

Compromís d'obra original*

L'ESTUDIANT QUE PRESENTA AQUEST TREBALL DECLARA QUE:

1. Aquest treball és original i no està plagiat, en part o totalment
2. Les fonts han estat convenientment citades i referenciades
3. Aquest treball no s'ha presentat prèviament a aquesta Universitat o d'altres

I perquè així consti, afegeix a aquesta plana el seu nom i cognoms i el signa:

***Aquest full s'ha d'imprimir i lliurar en mà al tutor abans la presentació oral**

*Les grans oportunitats per ajudar ens arriben poques vegades,
però les petites, ens envolten tots els dies.*

Sally Koch, voluntària de programes solidaris als Estats Units

Índex

1. INTRODUCCIÓ.....	4
1.1. Presentació.....	4
1.2. Estructura del treball.....	4
1.3. Objecte d'estudi.....	5
1.4. Objectius i preguntes d'investigació.....	5
2. MARC TEÒRIC.....	7
2.1. Les ONG.....	7
2.1.1. Concepte i definició d'ONG.....	7
2.1.2. Tipologies d'ONG.....	9
2.1.3. Història de les ONG a Espanya.....	11
2.2. La gestió de la comunicació a les ONG.....	12
2.2.1. Models de gestió de la comunicació.....	12
2.2.2. La visió, la missió i els valors.....	13
2.2.3. Identitat, imatge i reputació corporativa.....	15
2.2.4. La comunicació com a eina estratègia.....	18
2.2.4.1. La comunicació interna.....	21
2.2.4.2. La comunicació externa.....	23
2.2.5. La Responsabilitat Social Corporativa.....	27
2.2.6. El Director de Comunicació.....	28
3. METODOLOGIA.....	31
3.1. Justificació de l'elecció dels casos.....	31
3.2. Procediment metodològic i disseny de la investigació.....	32
3.3. Categories d'anàlisi.....	34

4. INVESTIGACIÓ DE CAMP: ESTUDI DELS CASOS.....	35
4.1. Greenpeace.....	35
4.1.1. Presentació i línies d'actuació.....	35
4.1.1.1. Estructura Greenpeace Espanya.....	36
4.1.2. La gestió de la comunicació a Greenpeace.....	36
4.1.2.1. Visió, missió i valors.....	36
4.1.2.2. La comunicació com a eina estratègica: el Departament de Comunicació.....	37
4.1.2.2.1. El Dircom.....	39
4.1.2.3. Comunicació interna i externa.....	39
4.1.2.3.1. Comunicació interna.....	39
4.1.2.3.2. Comunicació externa.....	40
4.1.2.4. El model de gestió de la comunicació i els valors intangibles....	42
4.1.2.5. La Responsabilitat Social Corporativa.....	42
4.1.2.6. Visió de futur.....	43
4.2. Médicos Sin Fronteras.....	43
4.2.1. Presentació i línies d'actuació.....	43
4.2.1.1. Estructura MSF Espanya.....	44
4.2.2. La gestió de la comunicació a Médicos Sin Fronteras.....	45
4.2.2.1. Visió, missió i valors.....	45
4.2.2.2. La comunicació com a eina estratègica: el Departament de Comunicació.....	45
4.2.2.2.1. El Dircom.....	47
4.2.2.3. Comunicació interna i externa.....	47
4.2.2.3.1. Comunicació interna.....	47
4.2.2.3.2. Comunicació externa.....	48
4.2.2.4. El model de gestió de la comunicació i els valors intangibles....	50

4.2.2.5. La Responsabilitat Social Corporativa.....	51
4.2.2.6. Visió de futur.....	51
4.3. Oxfam Intermón.....	52
4.3.1. Presentació i línies d'actuació.....	52
4.3.1.1. Estructura Oxfam Intermón.....	53
4.3.2. La gestió de la comunicació a Oxfam Intermón.....	54
4.3.2.1. Visió, missió i valors.....	54
4.3.2.2. La comunicació com a eina estratègica: el Departament de Comunicació.....	54
4.3.2.2.1. El Dircom.....	56
4.3.2.3. Comunicació interna i externa.....	56
4.3.2.3.1. Comunicació interna.....	56
4.3.2.3.2. Comunicació externa.....	57
4.3.2.4. El model de gestió de la comunicació i els valors intangibles....	59
4.3.2.5. La Responsabilitat Social Corporativa.....	60
4.3.2.6. Visió de futur.....	60
4.4. Resum comparatiu.....	61
5. CONCLUSIONS.....	64
5.1. Futures línies d'investigació.....	67
6. BIBLIOGRAFIA.....	69
6.2. Webgrafia.....	71
7. ANNEXOS.....	74
Annex 1: Guió de les entrevistes	
Annex 2: Quadres de les eines de comunicació interna i externa	
Annex 3: Transcripció entrevista a Conrado García del Vado	
Annex 4: Transcripció entrevista a Lali Cambra	
Annex 5: Transcripció entrevista a Júlia Serramitjana i Cristina Niell	

1. INTRODUCCIÓ

1.1. Presentació

Aquesta investigació és fruit de la tasca de recerca concebuda al marc del Treball de Fi de Grau de Periodisme, de la Facultat de Ciències de la Comunicació de la Universitat Autònoma de Barcelona.

El treball, que es centra en l'estudi de la gestió de la comunicació a les Organitzacions No Governamentals, neix de dues motivacions personals de l'autora. Una d'aquestes motivacions es fonamenta en l'interès de l'alumna en l'àmbit de la comunicació empresarial i corporativa. Aquesta parcel·la la va descobrir quan va cursar durant el tercer curs del grau l'assignatura de Comunicació Empresarial i Institucional, i des d'aleshores s'ha convertit en una de les disciplines dins el món de la comunicació i el periodisme que més li criden l'atenció.

D'altra banda, i fent referència a la segona motivació, l'autora sempre ha presentat un especial interès per tot allò que té a veure amb les Organitzacions No Governamentals, ja que considera que duen a terme un paper molt rellevant a nivell social i que en certes situacions són capaces de desenvolupar funcions i actuacions d'una manera més eficient que altres institucions de rellevància com poden ser els governs. A més a més, creu que a vegades no se'ls atorga tota la importància i reconeixement que haurien de tenir.

Fruit de tot això, i consensuant-ho amb la tutora del treball, la Doctora Ana María Enrique, s'ha considerat que aplicar el concepte de comunicació empresarial i corporativa a aquestes organitzacions és la manera ideal per a fusionar aquestes dues motivacions personals de l'alumna. D'aquesta manera, s'aprofundirà en com aquestes organitzacions gestionen la comunicació. A més a més, l'estudi de la gestió de la comunicació es tendeix a centrar en empreses amb ànim de lucre i per aquest motiu es creu que aquest treball pot contribuir a una línia d'investigació menys treballada.

1.2. Estructura del treball

Un cop exposades les motivacions que han portat a definir la temàtica del treball, es considera oportú especificar les parts del mateix, aportant una pinzellada sobre cadascuna d'elles. La investigació es divideix en cinc blocs de contingut, que van acompanyats al final amb un apartat de recull bibliogràfic i annexos.

El primer bloc correspon a l'actual introducció, en la qual es presenta la investigació. A aquesta li segueix el marc teòric, dut a terme a través d'una recerca bibliogràfica, en el qual es reflecteixen diverses aportacions teòriques relacionades amb l'objecte d'estudi, de diferents autors de referència. El tercer es centra en l'explicació de la metodologia seguida a la investigació i es defineixen i es justifiquen quins són els estudis de cas analitzats al treball. En el quart bloc es presenta la investigació de camp, basada concretament en l'estudi de tres casos -Greenpeace, Médicos Sin Fronteras i Oxfam Intermón- els quals es centren en analitzar la manera com aquestes ONG gestionen la comunicació. Finalment, a l'últim bloc s'exposen les conclusions d'aquest treball d'investigació, extretes després d'haver analitzat els tres casos.

1.3. Objecte d'estudi

L'objecte d'estudi del present treball és la gestió de la comunicació a les Organitzacions No Governamentals. En els últims anys, la gestió de la comunicació a qualsevol tipus d'organització (empreses, institucions, organitzacions no lucratives, etc.) ha anat prenent cada cop més importància i en conseqüència, algunes han anat desenvolupant estructures per a treballar-la de manera estratègica.

Aquesta gestió inclou un seguit d'elements que tota mena d'entitat, en el present cas les ONG, han de tenir en compte i planificar de forma coherent. Definir la visió, la missió i els valors, tenir cura de la imatge i la reputació corporativa o treballar la comunicació interna i externa alhora que es defineixen i s'implementen les eines corresponents a cadascuna, són només algunes de les tasques que les ONG han de dur a terme per tal d'aconseguir una gestió productiva i amb resultats positius que influeixen tant a nivell intern (com per exemple una major involucració del treballadors o voluntaris) com extern (com pot ser gaudir d'una imatge i reputació positives entre els públics).

1.4. Objectius i preguntes d'investigació

Aquest treball té dos objectius principals que són:

1. Conèixer la literatura acadèmica existent relacionada amb la gestió de la comunicació, en especial a les ONG, per tal de construir un marc teòric de referència per a la investigació.
2. Estudar com gestionen la comunicació i quina importància li atorguen tres ONG de rellevància dins el sector: Greenpeace, Médicos Sin Fronteras i Oxfam Intermón.

Del segon objectiu general se'n desprenen altres de més específics:

- Conèixer i analitzar els models de gestió de la comunicació desenvolupats a aquestes tres ONG i l'estructura dels seus departaments de comunicació.
- Conèixer el contingut de la visió, la missió i els valors com a elements constructors de la identitat d'aquestes ONG.
- Analitzar com treballen la imatge i la reputació i quina importància li atorguen a aquests valors intangibles.
- Conèixer el rol de la comunicació interna i externa a aquestes organitzacions i identificar quines eines utilitzen.
- Descobrir què entenen per Responsabilitat Social Corporativa i com apliquen el concepte aquestes organitzacions que de per si ja tenen finalitats socials.

A partir d'aquests objectius específics, sorgeixen les preguntes d'investigació. En conseqüència, són les següents:

- Quin és el model de gestió de la comunicació i l'estructura dels departaments de comunicació a Greenpeace, Médicos Sin Fronteras i Oxfam Intermón?
- Quines són la visió, la missió i els valors d'aquestes ONG?
- Quina importància se'ls atorga i com treballen la imatge i la reputació?
- Quina funció té la comunicació interna i externa i quines eines utilitzen?
- Com és definida la Responsabilitat Social Corporativa per aquestes organitzacions i quines accions relacionades amb l'RSC duen a terme?

Aquestes objectius i preguntes constitueixen la columna vertebral de la investigació: els objectius s'hauran de tenir presents en tot moment i les preguntes hauran de ser respostes al llarg del treball per tal d'assolir la finalitat d'aquest.

2. MARC TEÒRIC

2.1. Les ONG

2.1.1. Concepte i definició d'ONG

Les Organitzacions No Governamentals pertanyen al Tercer Sector, el qual està integrat per “entitats voluntàries de caràcter privat i no lucratiu, les activitats de les quals estan orientades a satisfer fins d’interès social” (Gallardo, 2008:1). Les activitats que s’inclouen dins el Tercer Sector són dutes a terme per aquestes entitats sense ànim de lucre, que s’ocupen de realitzar projectes d’acció social, o de defensar interessos de col·lectius de qualsevol tipus, mitjançant professionals i voluntaris (com poden ser també, per exemple, cooperatives o associacions culturals).

Concretar la definició d'ONG en poques línies és complicat, ja que aquestes organitzacions abasten molts àmbits i evolucionen de manera gairebé constant. En aquest sentit, Gómez Gil (2004:151) apunta que “l’enorme proliferació que han experimentat les ONG en tot el món i el seu extraordinari creixement en número i diversitat, fa molt difícil establir elements de generalització”. Així doncs, per tal de definir de la manera més completa possible el terme, farem referència a l’exposat per diversos autors i institucions internacionals.

Les Nacions Unides al 1950 va ser una de les primeres en aproximar-se al concepte, tot i que al llarg dels anys ha anat matisant la seva definició inicial fins a establir que “una Organització No Governamental és qualsevol grup de ciutadans voluntaris sense ànim de lucre que sorgeix en l’àmbit local, nacional o internacional, de naturalesa altruista i dirigida per persones amb un interès comú” (Gómez Gil, 2004:158). Afegeix que aquestes organitzacions “duen a terme una varietat de serveis humanitaris” i que “algunes estan organitzades al voltant de temes concrets com els drets humans, el medi ambient o la salut” (Gómez Gil, 2004:158).

Per la seva part, el Banc Mundial entén les ONG com “qualsevol agrupació o institució que és independent del govern i que té una finalitat humanitària o cooperativa i no comercial” (Gómez Gil, 2004:158).

D'altra banda, Fernández Torres (2004:134) i Marcuello (1996:107) defineixen aquestes organitzacions com “associacions que manifesten les inquietuds i pensaments dels individus d’una societat, presentant-se com a expressió de la comunitat civil a través d’agrupacions que defensen un ideal, un pensament comú a una sèrie de persones” i com “organitzacions que tenen el seu origen en la societat civil, que tenen transcendència en l’acció internacional i que ocupen un lloc diferent al dels governs”, respectivament.

Tenint en compte aquestes definicions, podem extreure com a punts rellevants: el paper fonamental de la societat civil en aquestes organitzacions, la seva independència respecte els governs i els Estats, la seva vessant solidària o d'ajuda humanitària i l'absència d'ànim de lucre.

Cal tenir en compte que diversos autors que parlen d'aquestes organitzacions dins els mateixos llibres o treballs fan referència de manera indistinta a ONG i ONGD (Organitzacions No Governamentals pel Desenvolupament). Aquestes últimes, orienten la seva acció cap a la Cooperació al Desenvolupament, però al cap i a la fi "no hem d'oblidar que una ONGD no deixa de ser un tipus de ONG, i que els dos termes es refereixen a entitats no governamentals, amb un clar fi solidari o d'ajuda humanitària, i amb un evident origen no lucratiu i essencialment cívica" (Soria, 2011:60). ONG i ONGD, per tant, són conceptes molt similars, i apuntem que en més d'una ocasió, seguint la bibliografia utilitzada, farem referència a ONGD com a terme general.

Soria (2011) aporta un altre argument que reforça que ONG i ONGD compleixen les mateixes funcions, i que per tant, són termes gairebé sinònims (sense oblidar el matís que les ONGD actuen en el camp específic del Desenvolupament). Aquest argument és el fet que la Coordinadora de ONGD-Espanya (CONGD), sigui la plataforma que aglutina tant a ONG com ONGD espanyoles, i que aquesta creï documents als quals es subscriuen totes elles.

En aquest sentit, la CONGD (1997) estableix un Codi de Conducta per a ONGD en el qual es recullen també les característiques essencials d'aquestes organitzacions, el qual ens serveix per acabar de definir el terme:

- Ser una organització estable que disposa d'un grau mínim d'estructura: no es tracta ni de campanyes, ni de simples activitats espontànies. Han de posseir personalitat jurídica i capacitat legal, d'acord amb la normativa vigent.
- No tenir ànim de lucre: la totalitat dels ingressos obtinguts han de beneficiar la població subjecte dels programes, ser utilitzats en activitats d'educació i sensibilització i, en últim lloc, ser destinats al funcionament de la pròpia organització.
- Tenir voluntat de canvi o de transformació social: participar activament en la millora de la societat.
- Tenir suport i presència social: han de gaudir d'un comprovat suport en la societat, així com una presència activa en ella.
- Tenir independència: les ONGD han de tenir autonomia institucional i decisòria respecte qualsevol instància governamental, intergovernamental o qualsevol altra aliena a la institució.
- Tenir recursos, tant humans com econòmics: que provenen de la solidaritat, de donacions privades, de treball voluntari o similars.

- Ser transparents: tant en la seva política, com en les seves pràctiques i pressupostos.
- Estar basades i articulades al voltant de fins de solidaritat internacional i cooperació: això implica la necessitat que entre els principals objectius de les ONGD figurin la cooperació pel desenvolupament i la lluita contra les desigualtats i la pobresa. A més, s'exigeix que les seves pràctiques siguin coherents i conseqüents amb aquest fi.

2.1.2. Tipologies d'ONG

Existeixen nombroses classificacions d'ONG segons el criteri que s'utilitza per dur-les a terme. S'estableixen diferents tipologies d'ONG segons el seu àmbit d'actuació, els seus objectius o el seu tipus de finançament, entre d'altres aspectes. D'aquesta manera, s'originen diverses classificacions i diferenciacions. Per exemple, Pérez, Arango i Sepúlveda (2011) estableixen la següent:

- ONG d'autodesenvolupament: aquelles que s'originen en comunitats amb escassos recursos econòmics, el propòsit de les quals és treballar en l'aprofitament potencial dels recursos que tenen a l'abast per a millorar la qualitat de vida dels seus beneficiaris.
- ONG de suport, acompanyament i servei: aquelles conformades per persones externes a la població afectada que són conscients de la problemàtica i que busquen amb les seves activitats promoure el desenvolupament d'aquestes poblacions.

Però sens dubte, un dels sistemes de classificació sobre les ONG més estès i amb més renom és l'efectuat pel professor David Korten. Per a Korten "les ONG poden analitzar-se de manera orgànica, atenent a les successives etapes que han tingut i que han modelat diferents períodes en la seva concepció, intervenció i actuació en la societat" (Gómez Gil, 2004:166). Així doncs, la classificació que proposa Korten es basa en l'establiment de quatre generacions diferents d'ONGD, amb les seves corresponents característiques. Cal tenir en compte, que malgrat s'utilitzi el terme generació per a fer referència i distingir els diferents grups "el naixement d'una nova generació d'ONGD no suposa en cap cas l'extinció de l'anterior" (Ortega, 1994:122). Les generacions establertes per Korten són les següents:

- ONGD de primera generació o assistencialistes. Neixen un cop finalitzada la Primera Guerra Mundial com a resposta a les necessitats urgents d'auxili i ajuda d'emergència que aquest conflicte va generar. No desenvolupen estratègies de desenvolupament o d'actuació, sinó que es centren en la simple provisió d'auxili, dirigida fonamentalment a les persones i a famílies. Es basen en intervencions concretes i puntuals, lluny d'estratègies d'intervenció a mitjà o llarg termini (Gómez Gil, 2004).

Ortega (1994) destaca com a característiques principals d'aquesta generació les següents:

- Realitzen accions d'ajuda, d'emergència o humanitàries.
 - Ofereixen serveis específics, amb un marcat caràcter assistencial.
 - No compten amb la participació dels beneficiaris en el projecte (és a dir, aquestes ONGD envien assistència allà on consideren que fa falta, sense esperar la formulació d'una sol·licitud per a actuar i durant tot el procés els beneficiaris són un actor passiu).
 - Realitzen accions substitutives de l'Estat.
- ONGD de segona generació o desenvolupistes. Sorgeixen a la dècada dels seixanta, coincidint amb l'època en la que diversos països africans aconseguixen la independència. Es basen en promoure el desenvolupament en aquells països endarrerits o antigues colònies occidentals, seguint com a model de desenvolupament de referència l'occidental. Es comencen a desenvolupar campanyes d'informació i sensibilització sobre les condicions de vida dels països del Sud i es comencen a desenvolupar programes estratègics a mitjà i llarg termini (Gómez Gil, 2004).
- Ortega (1994) afegeix la idea que aquestes ONG busquen l'autosuficiència dels pobles en els que actuen, i en conseqüència, els beneficiaris dels projectes es converteixen en els protagonistes del procés de desenvolupament.
- ONGD de tercera generació o crítiques. Es fixa com a època d'inici d'aquesta generació els anys setanta, dècada en la qual comencen a sorgir veus que qüestionen el model de desenvolupament dominant (l'occidental). Les diferents campanyes de denúncia sobre la situació que viu el Tercer Món, porten a plantejar la responsabilitat dels països occidentals i de les grans institucions multilaterals sobre aquesta situació (Gómez Gil, 2004). Promouen el desenvolupament local auto-sostenible.
- ONGD de quarta generació o d'empoderament. Neixen als anys vuitanta i reclamen majors quotes de poder i independència per als països del Sud. Duen a terme campanyes molt àmplies de pressió social i política, iniciant estudis i investigacions en les quals analitzen les causes del subdesenvolupament i proposen models alternatius social i ecològicament sostenibles (Gómez Gil, 2004).

Gómez Gil (2004), afegeix que el procés de globalització i de canvi en les estructures de l'Estat ha impulsat també noves generacions d'ONG que s'estan obrint pas en les societats contemporànies. Es resumeixen les seves característiques en el següent quadre:

Noves generacions d'ONG emergents	
<u>Generació d'ONG subsidiàries</u>	<u>Generació d'ONG instrumentals</u>
- Utilitzen la seva condició d'ONG per a reclamar la seva intervenció creixent en cada vegada més espais i afers públics. - Reclamen la transferència de recursos públics per a que les ONG puguin gestionar serveis oferts per l'Estat.	- Organitzacions instrumentals creades per empreses, multinacionals, grups econòmics o de pressió per defensar els seus interessos i obtenir major espai públic. - Defensen interessos d'empreses amb la forma, organització i acceptació social pròpia de les ONG.
<u>Generació d'ONG d'oportunitat</u>	<u>Generació d'ONG altermundistes</u>
- Estableixen relacions de competència per acaparar més recursos, actuant com empreses especialitzades en el mercat de la solidaritat, adaptant les seves campanyes i missatges als drames humans més fàcilment explotables. - Han adquirit un alt grau d'especialització tècnica, dedicant un percentatge alt dels seus recursos a la publicitat i la propaganda.	- Organitzacions i moviments socials sorgits davant la preocupació per l'avanç del procés de globalització neoliberal, que defensen una globalització alternativa amb rostres humans. - Lluiten per universalitzar un conjunt de drets socials bàsics, defensant una justícia social que incorpori dimensions ecològiques, econòmiques, de gènere, migratòries, comercials, o de drets humans en sentit ampli.

Taula 1: Noves generacions d'ONG emergents / Font: Elaboració pròpia a partir de Gómez Gil (2004)

2.1.3. Història de les ONG a Espanya

La pròpia evolució del país, sobretot en relació a temes polítics, ha fet que el desenvolupament històric de les ONG a Espanya tingui un caràcter i ritme propi. Les quatre dècades d'aïllament i retràs conseqüència del franquisme es reflecteixen també en l'evolució de les ONG que, malgrat travessar les mateixes etapes que en altres països, ho han fet de forma accelerada (Nieto, 2001).

Ortega (1994) realitza un exhaustiu anàlisi sobre com es produeix aquesta evolució històrica i estableix tres períodes de temps diferenciats, separats per circumstàncies clau, que marquen el creixement d'aquestes organitzacions.

La primera etapa s'estén fins el 1985 i es caracteritza per l'absència de directrius. Les primeres ONGD que s'estableixen a Espanya neixen vinculades a corrents confessionals. En aquest sentit, Nieto (2001) destaca el caràcter assistencialista i evangelitzador d'aquestes primeres organitzacions: Cáritas Española, Secretariado de Misiones y Propaganda (posteriorment Oxfam Intermón), Manos Unidas i Medicus Mundi. Durant aquesta etapa es van crear poques organitzacions, i les existents es centraven en l'enviament de personal de l'organització i d'ajuda humanitària i alimentària als països del Tercer Món (Ortega, 1994).

No serà fins la dècada dels vuitanta que la creació d'ONG experimenta un creixement espectacular. Ortega (1994) bateja aquesta segona etapa com el "boom", la qual s'estén de 1985 a 1989. La consolidació de la democràcia, l'estabilització social i de la política interna, l'entrada d'Espanya a la CEE, el creixement econòmic i l'aparició de fonts de finançament públiques per a projectes de cooperació, fan que "en només quatre anys es constitueixin jurídicament més ONGD que en tot el període anterior" (Ortega, 1994:151). És també a aquesta època que la població espanyola comença a estar més implicada en el fenomen de les ONG, i en comença a formar part d'elles.

La tercera etapa, que comença a la dècada dels noranta, es caracteritza per l'estabilització de les ONG que van sorgir els anys anteriors (Ortega, 1994). Des d'aquesta època fins l'actualitat aquestes organitzacions experimenten processos de consolidació, també es tipifiquen i es professionalitzen, tot i que algunes dades mostren que deixen de créixer en número (Soria, 2011). A més a més, a mitjans d'aquesta dècada les successives crisis a països com Ruanda, Somàlia o Bòsnia van fer que les ONG espanyoles desbordessin les seves pròpies previsions pel que fa a la recaptació de fons. D'altra banda, la prova que la societat era conscient de la necessitat d'una forta cooperació internacional va ser l'aparició l'any 1994 del moviment pel 0,7%, que demanava la destinació del 0,7% del Producte Interior Brut a la Cooperació al Desenvolupament. El fet que des dels noranta les ONG hagin anat desenvolupant estructures consolidades ha permès que hagin pogut fer front a la situació actual de crisi que es viu als països occidentals, mentre segueixen havent-li les mateixes demandes, o fins i tot augmenten, als països del Tercer Món.

2.2. La gestió de la comunicació a les ONG

Un cop explicat el concepte d'ONG, els tipus, i la seva evolució històrica al país, ens endinsem en l'àmbit de la gestió de la comunicació, en especial a aquest tipus d'organitzacions.

2.2.1. Models de gestió de la comunicació

Abans però, d'aprofundir en l'àrea de la gestió de la comunicació és important tenir prèviament en compte la falta de delimitació funcional i la falta d'unitat conceptual en referència als òrgans responsables de la comunicació a les organitzacions. A conseqüència d'això, és difícil establir estrictament l'evolució històrica de les seves estructures. Tot i això, és plausible pensar que les estructures de comunicació que les entitats presenten en l'actualitat es deriven dels antics departaments de publicitat i gabinets de premsa (Morales i Enrique, 2007).

Per a Morales i Enrique (2007) aquestes estructures, segons les característiques que presenten i els objectius que persegueixen, es poden classificar en dos models diferenciats. Per una banda, l'anomenat model màrqueting "entén i utilitza la comunicació com una tècnica necessària per aconseguir uns objectius concrets, majoritàriament quantitatius i bàsicament relacionats amb la implementació dels seus productes als mercats" (Morales i Enrique, 2007:88). El seu principal objectiu està condicionat per interessos comercials. Aquest model, per tant, no inclou el concepte de globalitat, el qual fa possible tenir respostes comunicatives que transmeten una mateixa filosofia i cultura d'empresa a través de missatges ben elaborats, tant quan es tracta de comunicació interna com externa (Morales i Enrique, 2008).

Aquest concepte de globalitat sí que es tingut en compte en l'altre model, que rep el nom d'integral. Aquest, per tant, entén la comunicació com una eina global i transversal, que participa en totes les accions de l'empresa en el seu conjunt i per separat (Morales i Enrique, 2008). En aquest sentit, Costa (1999:113) afirma que "la comunicació integral s'evidencia com la substància comú de l'acció, i en conseqüència, de la conducta global de l'empresa". Aquest model permet gestionar totes les accions de comunicació concentrant-les sota una mateixa estructura i responsabilitat. Es desenvolupa, doncs, la gestió de la comunicació com una funció estratègica de la direcció de la companyia, que abasta totes les accions de comunicació de l'empresa, no només les que fan referència a la comercialització del producte o servei (Morales i Enrique, 2007). Aquest model, per tant, entén la comunicació com una estratègia corporativa, la qual cosa implica segons Morató (2011:146), "gestionar de manera unificada totes les dimensions de la comunicació financera, interna, institucional i comercial".

Morales i Enrique (2007:92) defensen que aquest segon model "és el que en els últims temps intenta consolidar-se en la gestió de la comunicació amb independència del perfil d'organització en el que es desenvolupi la seva activitat". Tot i això, és important tenir en compte que cada empresa o organització desenvolupa un o altre depenent de les seves necessitats, interessos o possibilitats.

2.2.2. La visió, la missió i els valors

Per començar a gestionar la comunicació de manera global i fent que resulti fructífera per l'empresa és essencial saber què és el que es vol comunicar. El principal problema de moltes entitats quan gestionen la comunicació és la falta de concreció, i per evitar això, és indispensable treballar i definir tres conceptes bàsics: la visió, la missió i els valors. Per a Fernández López (2007), de la falta de concreció de la visió, la missió i els valors d'una organització es desprèn la falta de concreció de qui és la organització i "per a què serveix", fet que té conseqüències clarament negatives. Així doncs, per començar a treballar la comunicació és fonamental definir aquests tres conceptes.

La visió “és la imatge compartida per la direcció de l’organització (i idealment per tots els membres de l’empresa) sobre què ha de ser l’organització” (Fernández López, 2007:215). És l’ideal de l’empresa, la seva raó de ser, que inspira i motiva als que en formen part. Per això, “ha de ser una referència per a tots els membres” (Navajo, 2009:106).

En el cas de les ONG, la visió tendeix a estar relacionada no només amb què ha de ser la pròpia organització, sinó també amb com ha de ser el món al que aspiren a arribar.

Per la seva banda, la missió “és la declaració explícita de la manera en què l’organització pensa dur a terme la seva visió” (Fernández López, 2007:215). Pel que fa les ONG, pot resultar especialment difícil definir la missió, ja que són organitzacions que no poden recórrer al benefici econòmic i la seva activitat és un servei que pot ser intangible. Això pot provocar l’existència de múltiples missions, definides de forma vaga, simple i esquemàtica. Per evitar això, és important que en aquests casos la missió s’elabori tenint en compte dues variables (Navajo, 2009):

- El camp d’activitat de l’organització, els tipus de projecte que desenvolupa, el tipus d’usuaris i l’àmbit geogràfic sobre el que intervé.
- Les capacitats essencials que l’organització ha desenvolupat o pot desenvolupar.

D’aquesta manera, s’aconsegueix definir una missió ben concretada i realista segons les possibilitats de l’ONG.

Finalment, els valors són “la manera de pensar de l’organització, el conjunt de creences sobre com s’ha d’actuar” (Fernández López, 2007:216). Els podem entendre com les conviccions o filosofia de l’empresa. Aquests valors han de ser percebuts com quelcom amb el que val la pena alinear-se i amb els que tots els nivells jeràrquics es comprometen. Això és especialment important a les ONG, ja que “no podem oblidar, que són organitzacions que es regeixen essencialment per valors i que aquests són la seva raó de ser” (Navajo, 2009:59). De fet, “són l’element diferencial de les organitzacions no lucratives i han de guiar totes les seves actuacions” (Navajo, 2009:59).

Per aquest motiu, és especialment important que tots els membres d’aquestes organitzacions es sentin identificats amb els valors. És més, aquests han de buscar l’empatia de la resta de la societat, ja que són un element essencial per a que la gent s’identifiqui amb l’ONG i en participi (a través de voluntariat, donacions, etc.).

Navajo (2009) fa referència a alguns dels valors que tendeixen a ser comuns a moltes ONG:

- Justícia social

- Igualtat
- Inclusió
- Solidaritat
- Participació social
- Transformació

En la mateixa línia, Padaki, a la publicació *El Debate sobre el desarrollo y el futuro de las ONG* (2004), d'Oxfam Intermón, estableix una sèrie de valors que una organització d'aquests tipus és propensa a representar:

- Respecte i rendició de comptes: responsabilitat tant en el que es diu com en el que es fa.
- Solució de conflictes: acceptació del fet que existeixen conflictes i la decisió d'enfrontar-se a ells i resoldre'ls.
- Conservació: senzillesa, limitació del consum, consciència i preocupació per les conseqüències a llarg termini del malbaratament de recursos.
- Empatia: sensibilitat sobre els estats emocionals de les persones de les zones on treballen i de la pròpia organització.
- Igualtat: respecte i acceptació de les diferències entre les persones però alhora promoció d'igualtat d'oportunitats per a totes.
- No violència: canvi social a través de vies pacífiques.
- Participació: promoció de canals de participació oberts.
- Desenvolupament de les persones: política intencionada de desenvolupament de les capacitats, aptituds i competència de les persones, juntament amb una inversió de temps i recursos en pràctiques reals.
- Secularisme: esforç per aconseguir els objectius dels programes sense tenir en compte religió ni creença i alhora acceptació de la diversitat religiosa.
- Autoconfiança: treballar per aconseguir nivells d'autoconfiança elevats tant entre les persones destinatàries de les accions de les ONG com entre el personal intern i voluntaris.

En definitiva, és indispensable que qualsevol empresa defineixi de forma explícita la visió, missió i valors, però aquesta definició és especialment rellevant a organitzacions no lucratives i que basen la seva raó de ser en la recerca d'un món millor.

2.2.3. Identitat, imatge i reputació corporativa

La identitat d'una companyia "consisteix en els atributs i valors que la defineixen i la fan única, tals com la seva visió, missió i valors, la seva cultura corporativa o els seus productes i serveis" (Argenti, 2014:160). La pròpia història de l'organització o els seus projectes empresarials són altres d'aquests atributs, el conjunt dels quals defineixen l'essència de l'organització, identificant-la i diferenciant-la.

Pel simple fet d'existir, tota empresa té una identitat, la qual es "basa en la realitat que presenta al món" (Argenti, 2014:159), i per això, aquesta identitat no varia, ja que es manifesta a través de factors objectius. En aquest sentit, Costa (2009) defineix sis vectors de la identitat corporativa, a través dels quals l'organització es dona a conèixer:

- Identitat cultural
- Identitat verbal
- Identitat visual
- Identitat objectual
- Identitat ambiental
- Identitat comunicacional

Aquest valor intangible de l'empresa, la identitat, no difereix independentment del públic. No succeeix el mateix amb un altre, la imatge, ja que aquesta és "una construcció mental que un públic determinat té sobre una organització i que s'elabora a partir del que aquesta organització projecta de manera intencional" però també "del que fa i de com tot això és interpretat per aquests públics" (Fernández López, 2007:219). Pot variar, per tant, perquè no s'extreu d'elements objectius com passa amb la identitat, sinó que "és el resultat interactiu que un ampli conjunt de comportaments de l'empresa produeixen en la ment dels seus públics" (Villafañe, 1993:23).

La identitat de l'empresa té influència en la imatge que els públics s'acaben construint de la mateixa, però en aquest procés de construcció, entren en joc una sèrie de inputs que van més enllà d'aquesta identitat, com per exemple totes aquelles accions que duu (o no) a terme l'empresa, la pròpia experiència que ha viscut l'individu en relació a l'organització, etc. El resultat de totes aquestes percepcions subjectivades per l'individu donen lloc a la representació mental, a la imatge.

L'objectiu de les organitzacions és que la seva imatge corporativa, és a dir, la imatge mental que tenen els públics d'ella, coincideixi amb la imatge intencional, és a dir, la que volen tenir, i per això, és essencial saber comunicar bé la seva identitat (amb els valors, la visió, la missió, els valors, etc.). Villafañe (2001) estableix la següent relació:



Figura 1: Relació identitat, comunicació i imatge / Font: Villafañe, et al. (2001:206)

És en aquest procés de comunicació en el que entren en joc el conjunt d'inputs que acaben donant resultat a la imatge corporativa. El fet de saber-los gestionar correctament farà que l'organització aconsegueixi la imatge desitjada.

Un altre dels valors intangibles, que cada cop és més tingut en compte en la gestió empresarial i que, de fet, presenta un grau força alt de proximitat i similitud amb la imatge, és la reputació corporativa. Tot i aquesta semblança, és important establir les diferències existents entre un i altre (Enrique, 2007). En aquest sentit, segons Argenti (2014:207) “la reputació difereix de la imatge en el fet que es construeix al llarg del temps a través del que fa i diu l’organització. No es tracta d’una percepció puntual d’un moment concret”.

Per tant, la reputació té un caràcter permanent i això fa possible que sigui mesurable, quantificable objectivament a través de diferents variables. Això permet l’existència de diversos monitors que avaluen la reputació corporativa de les empreses i publiquen rànquings sobre aquest ítem, com per exemple, Merco.

Pel que fa l’origen de la reputació corporativa i seguint amb les seves diferències respecte la imatge corporativa, aquest no es troba en la percepció dels públics, sinó que resideix en la realitat de l’empresa, en l’interior d’ella mateixa (concretament en la seva cultura corporativa i el seu projecte empresarial) (Enrique, 2007). Villafañe (2004), estableix altres diferències entre ambdós conceptes que resumeix en el quadre següent:

Imatge corporativa	Reputació corporativa
- Projecta la personalitat corporativa - Caràcter conjuntural i efectes efímers - Difícil d’objectivar - Genera expectatives - Es construeix fora de l’organització	- És fruit del reconeixement del comportament - Caràcter estructural i efectes duradors - Verificable empíricament - Genera valor - Es genera a l’interior de l’organització

Taula 2: Imatge i reputació corporativa / Font: Villafañe (2004:29)

En conseqüència, és cert que podem establir un conjunt de punts dispars entre un concepte i l’altre, però no s’ha d’oblidar l’estreta relació que existeix entre ambdós, ja que, en definitiva, “la reputació és la cristallització d’una imatge positiva que s’ha anat consolidant al llarg dels anys” (Enrique, 2007:110).

En el cas de les ONG, per la pròpia naturalesa de l’organització, aquests dos valors intangibles prenen un paper especialment important. Per a Salvador i Peris “la imatge és un dels seus principals actius, ja que ajuda a determinar el comportament de les persones en relació a la institució, facilitant la fidelitat dels seus voluntaris i donants i impulsant un esperit d’unió entre els seus col·laboradors”. Així doncs, la imatge que projecta l’ONG és molt important a l’hora d’incidir en el comportament de presents o futurs voluntaris o donants. Soria (2011) afegeix que és fonamental que a més, aquesta

imatge transmeti de forma fidedigna la identitat de l'ONG, ja que això serà el que ajudarà a conscienciar la ciutadania i fidelitzar aquests donants, socis o voluntaris.

Per tant, per la seva pròpia supervivència, és fonamental que comptin amb una imatge, i sobretot, una reputació positiva, ja que en cas contrari, es trobarien amb una negativa per part de la ciutadania a l'hora de participar tant en els seus projectes com a l'hora de defensar la seva causa.

Per tal d'evitar-ho, García Izquierdo (2001), estableix una sèrie de factors importants a tenir en compte a l'hora de treballar la imatge en una ONGD:

- Identificar i ressaltar els atributs diferenciadors positius de l'ONGD davant als d'altres organitzacions que compleixen fins semblants.
- Dotar-se d'una imatge associativa que representi de manera fidel la identitat de l'ONGD.
- Reforçar la notorietat de la ONGD a l'entorn humanitari.
- Conscienciar-se que qualsevol element de l'organització forma part de la imatge de l'ONGD i, per tant, podrà afectar-la o modificar-la en qualsevol moment.
- Mantenir amb tot aquell que s'acosti o s'interessi per l'organització una actitud d'apertura, transparència i disponibilitat.
- Preocupar-se perquè la imatge del personal de l'ONGD que treballa en el terreny no es vegi idealitzada en excés per la base social i la opinió pública. Aquesta política permetrà atenuar l'excessiva responsabilitat que podria comportar la citada mitificació.
- Contrastar periòdicament que el personal de l'ONGD i els seus socis s'identifiquen amb la imatge que projecta l'organització.

2.2.4. La comunicació com a eina estratègica

La comunicació estratègica, pròpia del model de comunicació integral, pot ser definida com "la comunicació alineada i integrada amb l'estratègia global de la companyia que impulsa i millora el posicionament estratègic de l'organització" (Argenti, 2014:91). Cada cop més, les companyies atorguen una major importància a desenvolupar estratègies de comunicació que defineixin una pauta que integri els objectius, les polítiques, les accions, etc. de l'empresa de forma coherent, ja que cada cop són més conscients del beneficis que això aporta a l'organització.

García Izquierdo (2001) ha buscat una sèrie de característiques universals que van lligades al concepte d' "estratègia de comunicació" a l'empresa, i ha obtingut els següents resultats:

- L'estratègia de comunicació és una directriu teòrica amb un referent pràctic.

- L'estratègia de comunicació definirà responsabilitats i propòsits a tot nivell. És important que tot el personal estigui involucrat amb l'estratègia de comunicació. La definició de l'estratègia ha de ser una espècie de creació col·lectiva, amb constants elements d'interacció.
- Existeix un component normatiu i unificador en l'estratègia de comunicació. Per component normatiu entenem aquella directriu que busca respondre a un patró comú a mode de senyal de "qui som" de manera constant, mentre que per unificador entenem aquell element de coherència que busquem en cadascun dels missatges i accions que emprenem.

En aquest sentit, sobre els missatges que emet l'organització, Argenti (2014) puntualitza que per fer-ho amb eficàcia, aquesta ha de fer un anàlisi que consta de dues fases: per una banda, decidir com vol transmetre els missatges (a través de quins canals) i per l'altra, decidir quin enfocament utilitzar per estructurar el missatge en sí mateix. A més, afegeix que és fonamental que siguin "clars i comprensibles, que generin confiança i que siguin explicats amb passió, de forma coherent i reiterada a través de i amb tots els grups d'interès" (Argenti, 2014:91).

Per aquest motiu, en la comunicació estratègica és important identificar els diferents grups d'interès vinculats a la companyia (tant interns com externs). Una vegada identificats, és rellevant també analitzar quina és la seva actitud en relació a la companyia i quina resposta mostren davant els missatges emesos per l'organització.

Argenti (2014) resumeix aquesta interacció en el següent esquema:

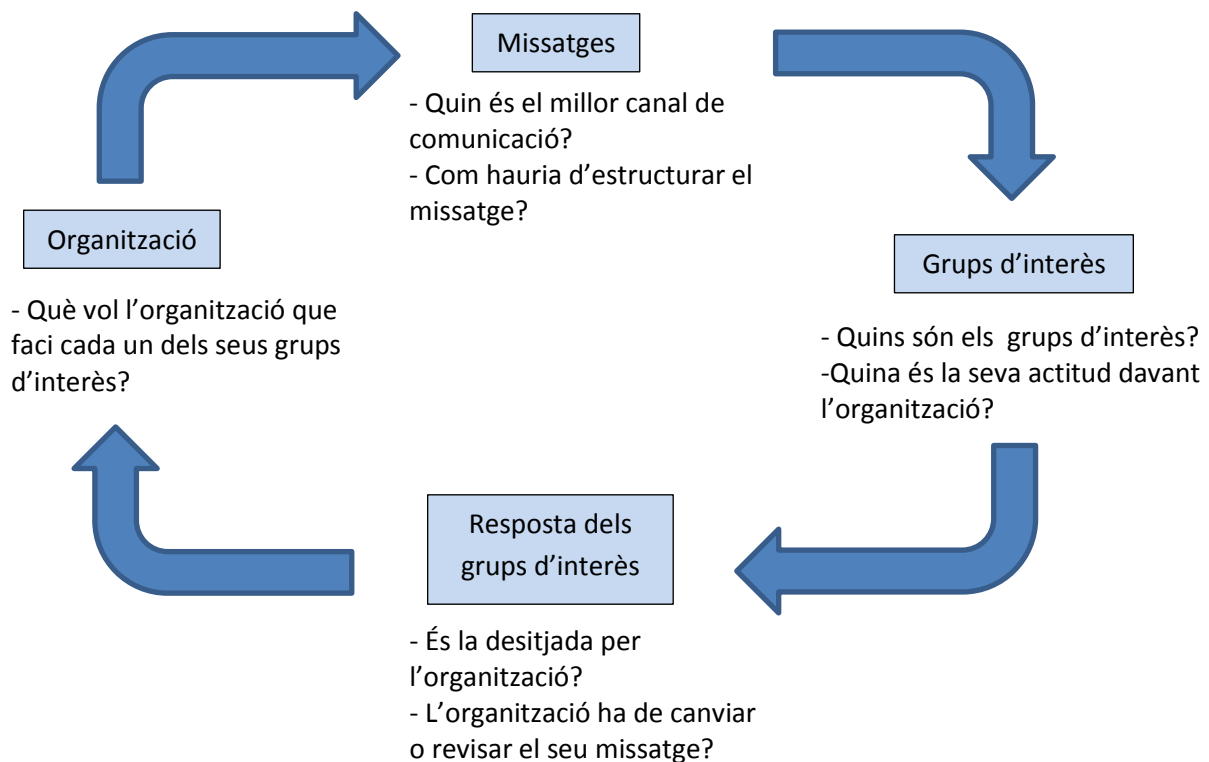


Figura 2: Model de gestió estratègica de la comunicació corporativa / Font: Argenti (2014:114)

Pel que fa les ONG, un dels principals problemes als quals han de fer front a l'hora de gestionar la comunicació de forma estratègica és la pluralitat i diversitat dels seus públics i grups d'interès als quals s'han de dirigir (voluntaris, personal remunerat, mitjans de comunicació, governs i entitats públiques, finançadors, donants, altres ONG, persones beneficiaries de les seves accions de cooperació, la societat en general com a potencials donants o voluntaris, etc.). Per aquest motiu, és important que elaborin un mapa de públics i siguin capaces d'aconseguir definir una estratègia que satisfaci les necessitats, sigui coherent i estigui valorada de forma positiva per tots aquests públics.

A més, compten amb el handicap que la gestió de la comunicació com un element clau en el funcionament de les entitats ha tardat més en introduir-se en aquestes Organitzacions No Governamentals respecte altres tipus d'entitats. Fins als anys vuitanta les ONG no comencen a professionalitzar-se, integrant treballadors que complementen les tasques dels voluntaris. Això fa que fins aquella època no s'introdueixin els primers departaments de comunicació o relacions públiques integrats per un o diversos professionals que compten amb el suport dels voluntaris.

No serà fins mitjans dels noranta que la major part de les ONG ja comptarà amb departaments dedicats a la gestió estratègica de la comunicació, els quals presenten uns matisos propis respecte els mateixos departaments d'altres tipus d'entitats donada la naturalesa social d'aquestes organitzacions. Durant els primers anys, però, va existir una certa descoordinació en la seva gestió, tot i que l'evolució que han anat experimentant ha estat positiva, fins a consolidar-se com a gestors essencials per a conscienciar i sensibilitzar la societat respecte les accions que duen a terme aquestes organitzacions (Soria, 2011).

Salvador i Peris afirma que la comunicació entesa com element estratègic de l'empresa, en el cas de les ONG, té com a una de les seves funcions fonamentals que la missió sigui coneguda. Concreta apuntant que el que pretenen les ONG a través de donar-la a conèixer és captar i fidelitzar tant fons com voluntaris. De fet, la mobilització d'aquest capital econòmic i humà és un factor indispensable per l'assoliment dels objectius de les ONG.

La Coordinadora d'ONGD-Espanya (1997) afegeix que la comunicació estratègica en aquestes organitzacions ha de:

- Propiciar el coneixement objectiu de la realitat dels països en els que actuen.
- Situar com a protagonistes de la comunicació a les persones, les situacions i els pobles del Sud i no a les ONGD i els seus membres.
- Mostrar un absolut respecte per la dignitat de les persones i dels pobles.
- Destacar sempre els valors "radicals" de les ONGD com són la justícia, la solidaritat o la responsabilitat.

- Promoure la participació activa de les persones en la comunicació.
- Ser rigorosos en tots els treballs de comunicació, tenint en compte els diferents suports comunicatius.

Tot això tindrà un impacte positiu sobre l'organització, i a més, funcionarà com a instrument sensibilitzador que servirà per promoure entre la ciutadania la presa de consciència sobre els problemes de desenvolupament i augmentarà la seva voluntat de participació en els processos de cooperació.

Així doncs, desenvolupar una correcta estratègia de comunicació ha esdevingut un element essencial per al bon funcionament d'aquestes organitzacions, fins al punt que autors com García Izquierdo (2001:61) afirmen que la gestió estratègica de la comunicació i la informació s'ha convertit en "el factor clau de l'eficàcia, eficiència i subsistència de les ONGD".

Cal apuntar que, quan l'ONG gestioni estratègicament la comunicació haurà de tenir en compte tant els seus públics interns com externs, i per tant, haurà de treballar tant en el sentit de la comunicació interna com externa. En totes dues, les "ONGD actuen en base a uns valors i principis que promocionen una comunicació no jerarquitzada, oberta a l'aprenentatge i a la difusió i intercanvi constant d'informació" (García Izquierdo, 2001:62).

2.2.4.1 La comunicació interna

Tot aquell intercanvi d'informació i missatges que es produeix dins l'empresa forma part de la comunicació interna. Aquesta, "permet posar en comú en el si de les organitzacions el coneixement que genera la seva activitat quotidiana. Possibilita als seus membres compartir experiències i informació, prendre decisions i conviure" (Fernández López, 2007:71).

La comunicació interna és essencial a les organitzacions, fins al punt que es pot considerar "la clau de contacte que posa en marxa el motor de l'empresa" (Ferrer, 2000:55), "el ciment sobre el que s'assenta tota la resta" (Fernández López, 2007:71). Donat que el que persegueix és motivar i fidelitzar els treballadors (Morató, 2011) una comunicació interna ben gestionada té com a resultat una plantilla més compromesa, productiva i lleial (Argenti, 2014).

Morales al capítol sobre la comunicació interna a Villafañe et al. (2001) enumera tres funcions que aquesta ha de complir:

- Informació: una bona informació és crucial per a que les persones estiguin motivades a l'hora de realitzar la seva feina, i ho facin de manera correcta i eficaçment.

- Explicació: per a que les persones puguin identificar-se amb els objectius que persegueix l'empresa, han de conèixer i comprendre les raons de les decisions que es prenen dins la mateixa.
- Interrogació: és molt important per fomentar la comunicació entre els diferents departaments. Crear l'hàbit de fer preguntes, permetre l'intercanvi d'informació i obrir la possibilitat de diàleg entre els seus membres és crucial.

Més enllà d'aquestes tres funcions, Villafañe (1993) apunta una sèrie d'objectius que ha de complir una bona comunicació interna:

- La implicació del personal: aquesta implicació és molt important ja que farà que el personal estigui més motivat.
- L'harmonia de les accions de l'empresa: mentre que l'acció coherent implica el coneixement dels objectius estratègics i dels plans d'acció, l'acció harmònica exigeix, a més a més, la circulació d'aquesta informació.
- El canvi d'actituds: la implementació i adaptació del personal a les noves estratègies o eines de comunicació interna.
- La millora de la productivitat: la comunicació interna pot millorar la productivitat en dos nivells diferents. D'una banda, mitjançant la transmissió d'informació operativa, i de l'altre, sensibilitzant el personal respecte als objectius de rendibilitat de l'empresa.

Així, doncs, una correcta gestió de la comunicació interna pot arribar a incrementar els nivells de productivitat de l'empresa, així com els de motivació, aconseguint d'aquesta manera un clima de treball favorable on el personal es sent implicat amb la filosofia de l'empresa, fet que té conseqüències clarament positives en el funcionament de la companyia en conjunt.

Per a gestionar-la, es poden posar en pràctica diverses eines de comunicació interna, entre les quals podem destacar: revista interna, circulars, manual del treballador, manual d'acollida, reunions, esdeveniments interns, intranet, taulells d'anuncis, bústies de suggeriments, cursos i seminaris, etc.

En el cas de les ONG la comunicació interna és especialment rellevant, ja que és molt important que tots els seus integrants se sentin part de l'organització i decideixin seguir-hi vinculats. Soria (2011:188) afirma que "és necessari que l'ONG sàpiga transmetre als seus públics interns la seva raó de ser o missió, i que els mateixos participin en la construcció d'aquests conceptes". És crucial que aquesta sigui bidireccional i que els públics interns se sentin part activa dels projectes i estiguin motivats en relació als objectius que es persegueixen.

Vidal Climent (2004) estableix com a principals eines de comunicació interna en les ONG les següents:

- Manual d'acollida: destinat a que els públics interns es familiaritzin amb l'organització.
- Eines de comunicació directa i personal: com les entrevistes, reunions, discussions informals, pluges d'idees, etc. que afavoreixen l'entesa mútua i el coneixement col·lectiu.
- Memòria anual: ofereix als treballadors diferents dades sobre l'organització i el balanç del seu funcionament anual.
- Publicació oficial: ofereix una visió global de l'ONG, amb continguts rellevants per als públics.
- Butlletí periòdic: té un caràcter més col·loquial que la publicació oficial i serveix per mantenir informats als grups interns.
- Convencions: tenen l'objectiu de reunir el personal per a transmetre els missatges de l'organització.
- Dia familiar i jornades de portes obertes: revaloritzen el paper de les famílies del personal intern en el si de l'ONG
- Cartes i intranet: serveixen per mantenir informats d'una manera més ràpida i directa (sobretot l'intranet) als públics interns.
- Taulell d'anuncis: és útil per a difondre notícies puntuals.
- Espais de participació: com tallers, cursos, etc., els quals són essencials per a que les persones de la pròpia organització es coneguin entre elles, a l'hora que aprofundeixen en la visió, la missió i els valors de l'entitat.

A través de tots aquests instruments, el que es busca és promoure una comunicació interna fluida i multidireccional a l'organització, la qual podem afirmar que és efectiva quan "els membres de la mateixa (treballadors, voluntaris...) se senten part activa en el projecte social, se senten motivats i amb ganes de superar-se a nivell personal" (Soria, 2011:191).

2.2.4.2 La comunicació externa

Si les entitats només comunicuessin a nivell intern, acabarien quedant aïllades. Les organitzacions han d'explicar a la resta de societat qui són i quines activitats desenvolupen, és a dir, han de mantenir un diàleg amb la societat. Tenen la necessitat de difondre les seves idees i estendre els seus missatges més enllà dels límits interns de l'empresa, per tal d'augmentar la seva influència, captar nous clients, etc. La comunicació externa és la que s'encarrega d'això.

Villafañe (1999) la defineix com aquella comunicació que estableix una sèrie d'estratègies per a que l'organització es relacioni amb el seu entorn i, de manera conseqüent, transmeti una imatge positiva de la mateixa per a aconseguir una presència notable a la societat, al mercat, als mitjans de comunicació, etc.

Una comunicació externa eficaç ha de ser global (és a dir, que tingui en compte tots els possibles aspectes), integrada (és a dir, que els missatges siguin coherents uns amb els altres i que segueixin una política comunicativa prèviament definida), constant (s'han de mantenir permanentment informats als públics de l'organització), planificada (s'han de conèixer prèviament les accions que hem previst dur a terme) i honesta (els missatges han de ser verços) (Fernández López, 2007).

Qualsevol missatge emès per l'organització cap als seus públics externs (clients, proveïdors, governs...) forma part d'aquesta comunicació. Si és eficaç, aquests missatges emesos han de servir per millorar les seves relacions amb aquests públics i projectar una imatge favorable.

Existeixen diferents eines o instruments de comunicació externa que permeten assolir aquests objectius, com per exemple: aparició a mitjans de comunicació (televisió, revistes, diaris...), rodes de premsa, notes de premsa, revista externa, pàgina web, xarxes socials, dossiers anuals, vídeo institucional, organització d'esdeveniments, etc. Cada companyia fomentarà uns instruments o uns altres i gestionarà la comunicació externa en funció de la seva pròpia naturalesa o els seus interessos.

En el cas de les ONG, en les accions de comunicació externa predomina la bidireccionalitat i el contacte directe. També es busca fer prevaldre en tot moment els valors de transparència i comunicació oberta. L'estratègia de comunicació externa pretén sensibilitzar i conscienciar els possibles públics externs (com pot ser la societat, els mitjans de comunicació o els organismes públics) ja que la pròpia supervivència d'aquestes organitzacions depèn en gran mesura del voluntarisme d'aquests públics (Soria, 2011).

Els principals instruments de comunicació externa que utilitzen les ONG en relació als seus principals públics, són els següents (Soria, 2011)¹:

I. Relacions amb els mitjans

Els mitjans de comunicació són un dels públics externs claus per a una ONG, ja que són una eina fonamental per conscienciar i sensibilitzar la societat. Actualment, la informació que les ONG transmeten als mitjans és molt més professional que en anys anteriors (quan es basava inicialment en elles mateixes com a organització, i posteriorment, era força sensacionalista –imatges sobre situacions extremes, catastrofistes...–). Avui dia, aquesta informació adquireix matisos de conscienciació i sensibilització, amb un clar component social.

¹ Per establir aquesta enumeració seguim a Soria (2011) ja que a la seva Tesi Doctoral estableix i explica de forma àmplia i detallada quines són aquestes eines i com són utilitzades per les ONG. La informació i les idees que s'exposen a continuació estan extretes de la citada Tesi (veure apartat 6. Bibliografia).

Les eines utilitzades per les ONG per tal d'aparèixer i tenir rellevància als mitjans són les següents:

- Convocatòries i rodes de premsa: són dos dels instruments més utilitzats per les ONG per relacionar-se amb els mitjans.
- Comunicats de premsa: s'utilitza per informar als mitjans sobre un tema concret.
- Dossier de premsa: és un element molt habitual en la gestió de la comunicació a les ONG espanyoles. Als últims anys, s'ha aconseguit la seva presència activa a les rodes de premsa.
- Revista externa: tendeixen a incloure reportatges testimonials, històries al terreny, etc. que adquireixen un caràcter sensibilitzador.
- Actes públics, congressos i fires: poden servir perquè una ONG mostri la seva cultura o identitat tant als periodistes com a la resta de societat.
- Xerrades, conferències o ponències: normalment estan relacionades amb algun tema d'interès informatiu pels mitjans i en elles és molt important propiciar el *feedback*.

II. Relacions amb la societat

La societat és un dels principals actius de les ONG. Aquestes organitzacions, cada cop han pres una major consciència de la importància del capital social per a la seva evolució, consolidació i supervivència. Les ONG tenen la necessitat de recórrer a la societat per a obtenir de la mateixa una col·laboració basada en recursos econòmics o humans.

Per aquest motiu, utilitzen diferents eines per crear impacte social i aconseguir el suport que necessiten:

- Captació de fons: la captació de fons es pot entendre com totes aquelles accions dutes a terme per l'organització per tal d'aconseguir suport econòmic, provinent tant de la societat com d'altres organitzacions (públiques o privades). Es pot fer a través de l'organització de campanyes estructurades de capital, línies telefòniques gratuïtes, iniciatives comercials, etc.
- Sensibilització: un dels mecanismes més utilitzats és la sensibilització, que té com a objectiu influir en els sentiments dels receptors per tal que canviïn la seva actitud. Per aconseguir-ho, es poden utilitzar diferents eines com la publicitat, la celebració d'activitats lúdiques, exposicions audiovisuals o fotogràfiques, etc.

En aquest sentit, també és molt important l'Educació per al Desenvolupament, que té l'objectiu de formar a les persones en uns valors que de per sí ja persegueixin un món més just.

III. Relacions amb els poders públics

Un altre dels públics externs més rellevants per a una ONG són els propis governs i institucions públiques, tant dels seus països d'origen com d'aquells països en els quals desenvolupen les seves activitats. És important tenir una relació fluida, per tal que no es posin obstacles a l'actuació d'aquestes organitzacions, que moltes vegades duen a terme funcions complementàries de l'Estat.

A més, algunes d'elles reben subvencions d'organismes públics, i per tant, poden arribar a tenir certa dependència dels mateixos.

Les ONG per tal d'influir en els poder públics poden utilitzar diversos instruments com la creació de grups de pressió, manifestacions públiques, etc.

Soria (2011) afegeix, resultat de la seva investigació, una sèrie d'eines de comunicació externa de l'àmbit digital comunes a les ONG espanyoles analitzades a la seva Tesi Doctoral. És important fer-hi referència ja que en els últims anys, el món digital ha revolucionat les formes de relació tant entre les persones, com entre les empreses amb els seus públics. Les xarxes socials són un clar exemple de la revolució i l'impacte que han generat aquestes noves vies de comunicació.

Les eines digitals destacades per Soria (2011) utilitzades per les ONG són les següents:

- Pàgina web
- Blog
- RSS
- Tenda online
- Sala de premsa virtual
- Xarxes Socials

No s'ha d'oblidar, però, que existeixen altres públics externs i que qualsevol acció de comunicació externa pot influir en qualsevol dels diversos públics. Per això, és important tenir en compte una sèrie d'accions que influiran de manera positiva a la gestió d'aquesta comunicació externa (García Izquierdo, 2001):

- Unificar i garantir coherència en els missatges externs emesos per l'organització.
- Accentuar la qualitat dels missatges en termes de fidelitat, precisió i veracitat respecte la realitat sobre la que versen.
- Potenciar la creativitat i el llançament de noves alternatives en el camp de la comunicació externa de l'ONGD.
- Ressaltar als missatges les característiques que són percebudes pels socis com distintives de l'organització.

- Procurar que la informació sigui el més completa possible per a que sigui comprensible pels receptors de la mateixa, en comptes d'enviar molts missatges però d'escàs contingut.
- Diferenciar l'elaboració i difusió dels missatges de l'organització en funció dels potencials receptors.

2.2.5. La Responsabilitat Social Corporativa

La Responsabilitat Social Corporativa (RSC) fa referència al “respecte d’una organització pels interessos de la societat en la que opera, que demostra assumint el compromís de solucionar o minimitzar l’impacte que tenen les seves activitats sobre els seus grups d’interès claus (com clients, treballadors, accionistes...), sobre la societat en el seu conjunt i sobre el medi ambient” (Argenti, 2014:256). L’RSC, doncs, fa que una companyia es regeixi per altres ítems més enllà del paràmetre de guany o pèrdua econòmica, i entri a considerar les implicacions socials de les seves activitats.

Aquesta responsabilitat va més enllà del compliment mínim de les regulacions vigents i comporta un esforç voluntari i proactiu de l’empresa que inclou altres aspectes a banda d’aquestes regulacions. Una empresa socialment responsable intenta reduir qualsevol impacte mediambiental o social negatiu que puguin tenir les seves operacions a través d’una estratègia minuciosament dissenyada (Argenti, 2014).

De fet, una estratègia d’RSC ben executada influeix de manera positiva en la imatge corporativa i es pot traduir en una àmplia gamma de beneficis, com l’atracció i retenció de clients i treballadors, la reducció de costos o la creació de valor compartit per tot el conjunt dels seus públics.

Actualment, de les activitats i accions d’RSC que duen a terme les empreses en destaca, entre d’altres, la seva col·laboració amb les ONG. “En l’actual context empresarial, mentre que les empreses es caracteritzen per tenir índex de confiança baixos, les ONG registren alts nivells de confiança per part de la ciutadania” (Argenti, 2014:283), de manera que, per guanyar-se aquesta confiança ciutadana, amb la que sí que compten les ONG, les empreses col·laboren amb aquestes.

A banda de l’aspecte de la confiança, donar part dels beneficis obtinguts a aquests tipus d’organitzacions que tendeixen a ser vistes de manera positiva per la societat ajuda a les empreses a millorar la seva imatge i que els seus públics les percebin com a socialment responsables. Aquesta incorporació de les ONG als plans de Responsabilitat Social de les empreses també beneficia a aquestes organitzacions, que obtenen beneficis econòmics que destinen a les seves accions i projectes (Soria, 2011).

A més a més, a banda d’una possible col·laboració directa, les ONG tenen influència en l’RSC de les empreses, ja que en els seus objectius de defensar certes causes, poden desenvolupar campanyes contra companyies que no compleixin certs paràmetres, fet

que té conseqüències negatives sobre la imatge de l'empresa i pot fer que aquesta canviï d'actitud i es transformi en socialment més responsable (Argenti, 2014).

Però és important tenir en compte que més enllà d'aquesta vinculació amb l'RSC d'empreses externes i les possibles campanyes de pressió, també podem aplicar el concepte de Responsabilitat Social a les pròpies ONG.

Donat que la naturalesa de les ONG ja inclou de per si uns objectius solidaris, quan parlem d'RSC aplicat a les mateixes fem referència a que actuïn en tot moment de forma coherent, és a dir, en funció de la seva missió i valors. Soria (2011:185) afirma que "la incoherència amb les seves actuacions respecte a la missió i valors, és motiu més que suficient per parlar de que a una ONG li manca Responsabilitat Social".

Per tant, és molt important que totes les estratègies i accions que duen a terme les ONG estiguin totalment en la línia de la seva missió i valors, i que això es sàpiga comunicar de forma correcta, ja que ajudarà a que la ONG sigui vista com a socialment responsable i transparent, fet que contribuirà a que guanyin credibilitat i confiança entre el seu públic.

2.2.6. El Director de Comunicació

El Director de Comunicació (Dircom) "és la persona que gestiona els aspectes comunicatius de l'organització (tant a nivell intern com extern). Dota de sentit els missatges que emet l'organització i interpreta i dona resposta als que rep" (Fernández López, 2007:65). En definitiva, és a la persona responsable de gestionar tot el que s'ha descrit fins al moment.

Costa, al seu capítol sobre el Director de Comunicació a Villafañe et al. (2001:59) defineix aquesta figura com "un generalista polivalent, que ha de ser al mateix temps estratèga, comunicador (portaveu), gestor de les comunicacions i a més a més, guardià de la imatge corporativa". Compara la seva figura amb una espècie de director d'orquestra, les responsabilitats del qual comencen per comprendre el funcionament i la cultura de l'empresa, i segueixen per entendre el projecte corporatiu i el pla estratègic per participar en ell i fer-lo comunicable (Costa a Villafañe et al., 2001). Aquesta persona ha de tenir "formació i experiència general en la gestió empresarial, en la comunicació estratègica i en el maneig integrat de la imatge de l'empresa" (Garrido, 2004:114).

El Dircom ha de complir amb (Garrido, 2004):

- Posicionament a l'alta direcció: per aconseguir els resultats desitjats el Dircom ha de formar part de l'alta direcció.

- Transversalitat en la supervisió comunicacional: el perfil d'aquest estratega implica la seva introducció en àrees passives i proactives de l'estructura organitzacional que poden estar al servei de l'estratègia de comunicació.
- Traspàs del sentit cap al seu equip de treball: el Dircom ha de tenir qualitats de lideratge.
- Sentit normalitzador de la imatge: en la seva gestió aquest professional ha d'actuar en resguard i control de la imatge de l'empresa (evitant accions o missatges no coincidents que generin entropia o accions oposades que generin antidiscurs).
- Planificació estratègica de les comunicacions: el perfil del Dircom no és el d'un tècnic o el d'un especialista, és més aviat el d'un estratega que busca la integració dels actes i els missatges per així cooperar en l'assoliment d'una imatge integral.
- Anàlisi de la imatge: el Dircom és l'encarregat de produir estudis transversals de variables comunicacionals de la companyia que puguin afectar a la imatge de la mateixa.

Costa a Villafañe et al. (2001), remarca aquesta idea que el Dircom ha d'assumir unes funcions clarament estratègiques, i que haurà d'entendre el projecte d'empresa, el pla estratègic i participar en el mateix:

- Per extreure d'ell els elements que han de configurar la imatge global de l'empresa, i elaborar amb ells, la matriu de la imatge que convindrà a l'empresa, explotant els seus valors forts i diferencials.
- Contribuir a la definició de la cultura corporativa.
- Interpretar la política institucional i convertir-la en estratègia, que serà, alhora que executada, efectivament comunicada.
- Serà un autèntic portaveu de la institució, interlocutor entre l'empresa i els líders d'opinió i amb altres institucions.
- Haurà d'implicar als diferents responsables en la comprensió dels objectius institucionals de l'empresa, escoltar-los i motivar-los en la seva participació.
- Haurà d'executar el pla estratègic de comunicació i exercir supervisió i control sobre el mateix.

Per la seva banda, Morató (2011:150) destaca la funció preventiva del Dircom el qual "ha de vigilar els missatges que emet l'organització, identificar les persones i grups que s'hi relacionen i posar a l'abast dels públics de l'organització els canals adients per fomentar la comunicació". Puntualitza que també ha de tenir "una funció reguladora i estabilitzadora i, finalment, quan han fallat els mecanismes de control, pal·liativa".

Pel que fa a les ONG, en els inicis aquestes funcions descrites pròpies del Dircom les duïen a terme un o diversos voluntaris, però a mida que es van anar professionalitzant les organitzacions i introduint departaments de comunicació també es va

professionalitzar aquesta figura, fins a convertir-se en un responsable similar al de qualsevol empresa (Soria, 2011). Tot i que, s'ha de tenir en compte les particularitats que poden presentar els Dircoms de les ONG, donada la pròpia naturalesa social d'aquestes organitzacions. En aquest sentit, Molina (2006) fa referència al predomini d'un perfil més humà i amb gran capacitat d'imaginació, per tal de suplir amb ingeni la falta de recursos econòmics amb la que es troben en moltes ocasions.

Els Dircoms de les ONG, amb els recursos disponibles, hauran de coordinar esforços per enfortir les relacions internes i alhora generar estratègies que tinguin un fort impacte social, amb l'objectiu d'obtenir el beneplàcit del públic i sempre, vetllar per generar una imatge positiva i transparent, on destaquin els valors de l'organització, ja que aquests són aspectes crucials a les ONG.

3. METODOLOGIA

A continuació, s'expliquen quins són els casos que s'estudien en aquest treball, s'inclou l'explicació de la metodologia seguida a la investigació i s'especifiquen les categories d'anàlisi.

3.1. Justificació de l'elecció dels casos

Abans d'entrar en els aspectes metodològics que s'han aplicat a l'hora d'elaborar tant el marc teòric com el treball de camp, és important justificar perquè s'han estudiat tres casos i perquè han estat Greenpeace, Médicos Sin Fronteras i Oxfam Intermón.

El present treball en els seu conjunt té l'objectiu d'abordar diferents aspectes de la gestió de la comunicació a les ONG, ja que, com s'ha dit a la presentació, malgrat aquesta àrea d'investigació ha estat força estudiada en els últims anys en relació a diferents empreses, la seva aplicació a les ONG és més desconeguda. Perseguint aquest objectiu, un cop definit l'objecte d'estudi s'ha entrat en un procés de deliberació entre l'alumna i la Doctora Ana María Enrique sobre quina seria la millor manera d'abordar el treball de camp. Enrique, donades les menors referències acadèmiques sobre aquest aspecte, ha recomanat l'alumna basar aquesta segona part en més d'un cas, per tal de poder obtenir una visió més completa i àmplia sobre com es gestiona la comunicació a les ONG, observant i analitzant per tant, no només un cas, sinó tres.

La tria de Greenpeace, Médicos Sin Fronteras i Oxfam Intermón es deu a que totes tres actuen a nivell internacional i malgrat tenir seus també a Espanya estan presents a molts altres països. Podríem afirmar, segurament sense equivocar-nos, que totes tres formen part del *top of mind* d'ONG de qualsevol ciutadà espanyol, els quals com a mínim probablement coneixin el nom d'aquestes organitzacions. S'ha volgut buscar ONG globals, amb història (més de quaranta anys com a mínim), influents i amb una repercussió social de rellevància. Probablement molts tinguem al cap la imatge d'activistes de Greenpeace penjats amb pancartes d'edificis, centrals nuclears o plataformes petrolíferes; pensem en Médicos Sin Fronteras abans que en els governs de certs països quan es tracta d'actuar a nivell mèdic en situacions d'emergència; o tenim al cap iniciatives com la que actualment està duent a terme Oxfam Intermón amb el grup Mediaset que lluita per la justícia social i un món sense desigualtats respecte les dones, en favor d'aquelles que fan avançar la societat, les "Avanzadoras".

A més a més, i com a factor decisiu a l'hora de realitzar la tria, aquestes tres ONG han aparegut en diferents edicions de *The Top 100 NGOs List* un prestigiós rànquing

internacional sobre Organitzacions No Governamentals a nivell mundial publicat per *The Global Journal*, una revista que es publica en anglès des de Suïssa i que arriba a Nord-Amèrica, Europa i la Índia, que tracta des d'una perspectiva global i amb una mirada crítica diversos temes de governança mundial. A l'edició de 2012 Oxfam va arribar a aconseguir la tercera posició, i a la de 2013 Médicos Sin Fronteras i Greenpeace van ocupar la vuitena i vuitanta-novena posició, respectivament. Aquestes dades són molt significatives, donat que *The Global Journal* segueix una metodologia molt exhaustiva a l'hora d'elaborar el rànquing (que per motius d'espai no es pot descriure al present treball) i té en compte centenars d'ONG d'arreu del món, que poden actuar tant a nivell regional com mundial i que treballen en diferents sectors (educació, desenvolupament, drets humans, etc.).

Per tot això, hem considerat rellevant estudiar aquests tres casos i conèixer en profunditat com gestionen els *inputs* i *outputs* comunicatius, quina importància li donen a comunicar, en definitiva, com gestionen la comunicació.

3.2. Procediment metodològic i disseny de la investigació

El present treball d'investigació respon a una tipologia de caràcter descriptiu i a nivell metodològic s'ha desenvolupat en dues fases. La primera fase és de naturalesa documental retrospectiva, ja que en ella s'ha dut a terme una revisió sobre literatura que aborda l'objecte d'estudi, és a dir, la gestió de la comunicació a les organitzacions, i en especial, a ONG, amb l'objectiu de realitzar-hi una aproximació teòrica. El resultat d'aquest treball ha estat l'elaboració del marc teòric prèviament presentat, en el qual s'han inclòs diverses referències de diferents autors que han investigat o tenen coneixements exhaustius sobre el tema.

En la segona fase de la investigació, la corresponent al treball de camp, que es presenta a continuació, s'ha realitzat l'estudi dels tres casos citats anteriorment. L'estudi de casos neix de l'exploració i permet produir coneixements rellevants que poden donar lloc a investigacions extenses de caràcter descriptiu (Coller, 2000).

El disseny metodològic d'aquests estudis de casos consta de dues parts diferenciades. La primera es basa en una revisió documental de diferent informació estructural sobre les tres ONG (any de fundació, breu història, objectius, etc.). La informació s'ha obtingut dels seus webs oficials i les memòries anuals publicades en els mateixos. Aquesta revisió ens ha permès apropar-nos a les diferents ONG i conèixer informació de caire general que ens ha estat útil a l'hora de preparar l'altra part de l'estudi de casos.

Aquesta altra part s'ha basat en tècniques qualitatives de recollida de dades. El motiu de triar aquest tipus de tècniques i no d'altres es deu a que el nostre objectiu és descriure i analitzar les tres situacions de manera específica, amb profunditat i obtenint una informació de qualitat, sense tenir la intenció de generalitzar els resultats obtinguts, i per aconseguir-ho les tècniques qualitatives són les més adients.

La informació necessària s'ha obtingut a partir de la realització d'entrevistes qualitatives. Enrique (2007:41) defineix aquestes entrevistes com “una eina metodològica en la que, mitjançant una conversa, l'entrevistador obté de l'entrevistat la seva definició personal de la situació que es vol investigar”.

D'entre les diferents modalitats d'entrevistes qualitatives, concretament s'ha optat per l'entrevista enfocada, en la qual “existeix predeterminat prèviament un tema o focus d'interès, cap al que s'orienta la conversa i mitjançant el qual hem seleccionat a la persona objecte de l'entrevista” (Sierra a Galindo, 1998:299). En l'entrevista enfocada, la persona entrevistada interessa a l'entrevistador perquè aquest coneix la seva participació en una experiència que és rellevant per a la investigació. L'entrevistador enfoca l'entrevista de manera estratègica per tal d'obtenir de l'entrevistat respostes que formen part del seu coneixement i que estan relacionades amb l'objecte d'estudi (Sierra a Galindo, 1998).

En aquest sentit, a la present investigació, s'ha entrevistat el Responsable de Comunicació de Greenpeace, Conrado García del Vado; la *Communication Coordinator* de Médicos Sin Fronteras, Lali Cambra; i la Responsable de Gestió i la Tècnica del Departament de Comunicació d'Oxfam Intermón, Cristina Niell i Júlia Serramitjana respectivament, ja que són professionals que ens resulten de gran interès donat el seu coneixement, involucració i experiència personal en els casos que s'aborden a la investigació. Els informants, doncs, han estat triats de manera intencional donat el seu vincle i participació directa en la gestió de la comunicació a les tres ONG. La seva col·laboració ha estat fonamental a l'hora de desenvolupar aquesta part del treball i analitzar la gestió de la comunicació en cadascuna d'aquestes ONG.

A les entrevistes s'han tingut en compte unes categories d'anàlisi extretes després de treballar el marc teòric i que han servit com a ítems tant per a estructurar les entrevistes com per dur a terme el posterior anàlisi. A tots tres se'ls ha aplicat el mateix guió d'entrevista², amb l'objectiu d'indagar en els mateixos aspectes de la gestió de la comunicació a les tres organitzacions i així poder establir més tard una comparativa. Durant aquestes entrevistes, també se'ls ha passat als entrevistats uns quadres³ elaborats per l'alumna amb un conjunt d'eines de comunicació interna i externa, per tal que indiquessin aquelles emprades a ONG de les que formen part.

² Guió de les entrevistes a Annex 1.

³ Quadres de les eines de comunicació interna i externa a Annex 2.

Un cop s'han realitzat les entrevistes, s'ha dut a terme el citat anàlisi i interpretació de la informació obtinguda, a partir dels quals s'han redactat les conclusions presentades al final del treball d'investigació.

3.3. Categories d'anàlisi

Les categories d'anàlisi que han estat estudiades a Greenpeace, Médicos Sin Fronteras i Oxfam Intermón i que han servit, com s'ha dit anteriorment, per estructurar les entrevistes i més tard analitzar-les, són les següents:

- Els models de gestió de la comunicació desenvolupats a les ONG → MODELS DE GESTIÓ.
- L'estructura dels seus departaments de Comunicació (posició en l'organigrama, de qui depenen, etc.) i el perfil del Dircom (rellevància, funcions, etc.) → ESTRUCTURA DELS DEPARTAMENTS I DIRCOM.
- La importància i el contingut de la visió, la missió i els valors a aquestes organitzacions → VISIÓ, MISSIÓ I VALORS.
- Com treballar la imatge i la reputació a aquestes organitzacions on és imprescindible ser vistos de manera positiva pels públics → IMATGE I REPUTACIÓ.
- La funció i les eines de la comunicació interna i externa → COMUNICACIÓ INTERNA I EXTERNA.
- El paper de la Responsabilitat Social Corporativa A aquestes entitats que de per definició ja tenen objectius socials → RSC.
- Perspectiva de futur sobre la gestió de la comunicació (millores en la gestió, possibles línies d'evolució, etc.) → PERSPECTIVA DE FUTUR.

A més a més, aquestes categories ens han ajudat a l'hora de definir els punts de l'apartat que és presenta a continuació, el de la investigació de camp.

4. INVESTIGACIÓ DE CAMP: ESTUDI DELS CASOS

4.1. Greenpeace

4.1.1. Presentació i línies d'actuació⁴

Greenpeace és una organització ecologista i pacifista internacional, econòmica i políticament independent, que no accepta donacions ni pressions de governs, partits polítics o empreses. El seu objectiu és protegir i defensar el medi ambient i la pau, intervenint a diferents punts del planeta en els que es cometen atemptats contra la naturalesa.

Va néixer l'any 1971 quan un grup d'activistes antinuclears canadencs, alguns quàquers i objectors de consciència estatunidencs que s'havien refugiat a Canadà per a no participar a la guerra del Vietnam, van formar una petita organització anomenada *"Don't make a wave Committee"*. Aquest grup protestava contra les proves nuclears que els Estats Units duia a terme a l'arxipèlag Amchitka (Alaska), al nord del Canadà, i el seu nom feia referència a la possibilitat que, en ser una zona sísmica inestable, les proves atòmiques que allà s'estaven realitzant poguessin provocar un sisme submarí.

Al llarg dels anys l'organització ha anat evolucionant fins a comptar amb 2,8 milions de socis a tot el món i estar present a quaranta països d'Europa, Amèrica, Àsia, Àfrica i el Pacífic.

Les seves principals actuacions estan relacionades amb:

- Salvar els boscos. La prioritat de la campanya de boscos de Greenpeace és la conservació i ús sostenible dels boscos primaris, ecosistemes amenaçats on resideixen dues terceres parts de la biodiversitat terrestre.
- Frenar el canvi climàtic. Greenpeace treballa per aconseguir un model energètic sostenible i aposta per una revolució energètica, per tal de fer front a aquest canvi climàtic, que és la major amenaça mediambiental a la que s'enfronta la humanitat. Dintre aquesta línia d'actuació, destaca la campanya per a salvar l'Àrtic.
- Fi de l'era nuclear. Per a l'organització, l'energia nuclear és incompatible amb un model energètic sostenible, ja que no és econòmicament eficient, socialment justa ni mediambientalment acceptable.

⁴ La informació per a elaborar aquest apartat s'ha extret del web de Greenpeace Espanya: <http://www.greenpeace.org/espana/es/>

- Defensa dels oceans. Volen protegir els oceans davant la sobrepesca, la contaminació i la destrucció del litoral que estan provocant una pèrdua de la riquesa dels ecosistemes marins, fent que moltes de les espècies de peixos que es consumeixen puguin arribar a desaparèixer.
- Parar la contaminació. Greenpeace defensa que si l'ésser humà no deixa de contaminar la terra, el mar i l'aire no només acabarà amb el medi ambient, sinó que acabarà afectant a la salut de les persones.
- Agricultura i transgènics. L'organització afirma que l'agricultura industrial és un model destructiu, i senyala un seguit de conseqüències negatives que es desprenen de l'ús de l'agricultura industrial i els transgènics com el desenvolupament de malalties, la desaparició d'insectes, la toxicitat de les aigües i la terra, la desforestació, etc. Davant d'això, defensen un model d'agricultura ecològica.

4.1.1.1. Estructura Greenpeace Espanya

A Espanya, la primera acció pacífica es va produir l'any 1982, i des d'aleshores l'organització ha aconseguit importants fites. Entre els assoliments més destacats de Greenpeace Espanya podem assenyalar l'any 1993 la prohibició permanent de l'abocament de residus radioactius i tòxics a alta mar o l'any 2002 l'acord de tancament de la central nuclear de Zorita, entre d'altres. La seva seu es troba a Madrid, i tenen també una oficina a Barcelona i una petita delegació a Sevilla.

En total, Greenpeace Espanya està format per uns cinquanta treballadors i compta amb uns vuit-cents voluntaris. Pel que fa el número de socis, l'ONG ecologista compta aproximadament amb 100.000 al nostre país.

4.1.2. La gestió de la comunicació a Greenpeace⁵

4.1.2.1. Visió, missió i valors

Donat el caire ecologista d'aquesta organització, la seva visió i missió tenen com a element central el planeta. La seva visió és aconseguir un món en el que les persones siguin capaces de viure en pau i amb harmonia amb l'entorn natural que les envolta. Per fer-ho, consideren fonamental defensar els interessos del planeta. De fet, segons García del Vado aquesta és la seva missió: "donar veu al planeta".

Pel que fa als valors de l'organització, al seu web defineixen els següents:

⁵ Aquest apartat s'ha elaborat fonamentalment a partir de l'anàlisi del contingut de l'entrevista realitzada al Responsable de Comunicació de Greenpeace, Conrado García del Vado. La transcripció de l'entrevista es pot veure a Annex 3.

- Responsabilitat personal i no violència: defensen que l'acció personal ha de basar-se en la responsabilitat personal i criden a la no violència.
- Independència: són una organització política i econòmicament independent. Totes les donacions són individuals i no accepten diners d'empreses ni de governs.
- Greenpeace no té amics ni enemics permanents: la seva prioritat és el benefici del medi ambient. Una empresa que en un moment resulta enemiga de l'organització deixa de ser-ho quan canvia les seves pràctiques nocives pel planeta, i viceversa.

De tots ells, García del Vado, en remarca especialment la independència, ja que considera fonamental a l'hora d'exercir amb total llibertat la seva tasca de denúncia el fet de no dependre econòmicament de cap govern ni empresa, i la destaca com una de les senyes d'identitat de Greenpeace, juntament amb l'acció directa no violenta i el pacifisme.

4.1.2.2. La comunicació com a eina estratègica: el Departament de Comunicació

Greenpeace compta amb un departament específic de comunicació que és considerat un dels quatre pilars de l'organització juntament amb el departament de campanyes, el departament de voluntariat i el departament d'administració. Segons García del Vado, la funció principal d'aquest departament és comunicar tot el que fa l'organització, tota la feina que duen a terme, per a poder arribar a la societat. Consideren que comunicar és la millor manera d'aconseguir el canvi que desitgen, ja que és l'eina que els permet apropar-se al públic. Per a Greenpeace, la comunicació "és una de les nostres matèries primes, va en la nostra genètica" afirma el Responsable de Comunicació, i ho argumenta explicant que ja en l'origen de Greenpeace, entre la tripulació del primer vaixell pesquer que va intentar impedir els assajos nuclears que el govern d'Estats Units estava desenvolupant a Alaska, ja hi havia dos periodistes, fet que segons García del Vado "reflecteix de per si la importància que té la comunicació per a nosaltres".

Pel que fa la posició del departament a l'organigrama de l'ONG, aquest depèn directament del director executiu i es troba al mateix nivell que la resta de departaments. García del Vado destaca l'horitzontalitat de l'estructura de l'organització.

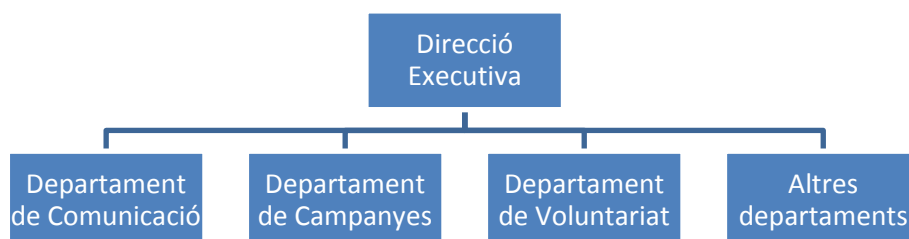


Figura 3: Organigrama Greenpeace / Font: Elaboració pròpia

El Departament de Comunicació està dividit en tres àrees: comunicació *online* (tot allò que té a veure bàsicament amb internet), comunicació *offline* (gestió de mitjans de comunicació) i publicacions (elaboració de materials).

Actualment està format per onze persones. És un requisit indispensable per treballar-hi tenir una llicenciatura, i la majoria han realitzat també un màster en diferents àmbits com la comunicació corporativa, la comunicació *online*, el disseny web, etc. García del Vado destaca que tots els treballadors del departament són persones especialitzades i formades en la funció que desenvolupen, però no oblida la vocació mediambiental comú en tots ells. El personal presenta les dues vessants, és a dir, són professionals formats, però més enllà d'això tenen un interès innat pel medi ambient. Qui treballa a Greenpeace "ha de creure en la nostra visió, missió i valors. Aquí la involucració personal va més enllà, hi ha coses que transcendeixen la part professional", afirma el Responsable de Comunicació.

L'estructura interna del personal del departament és força peculiar. Hi ha només una persona que es troba jeràrquicament per sobre de la resta, que és la Directora de Comunicació, i després, al mateix nivell, es troben la resta de treballadors. La majoria d'aquests s'encarreguen de diferents aspectes en les àrees concretes especificades anteriorment, per exemple, un de comunicació *online* s'encarrega de les xarxes socials. Hi ha tres persones, però, que desenvolupen la tasca de Responsables de Comunicació: García del Vado i dues companyes. Els tres Responsables es divideixen per temàtiques, per exemple García del Vado, està especialitzat en mars, oceans i pesca, entre d'altres temes, i aleshores el que fan els Responsables és desenvolupar les estratègies de comunicació dels temes en els que estan especialitzats.

S'encarreguen des de definir l'estratègia de les campanyes que els hi corresponen per temàtica, fins a la seva implementació, passant per contacte amb mitjans, gestió de xarxes socials, etc. Per fer-ho compten en tot moment amb el suport de la resta de persones que treballen al departament, que estan dins de cadascuna de les àrees descrites anteriorment. És a dir, els tres Responsables de Comunicació, els quals es divideixen per temàtiques, elaboren les estratègies globals de les campanyes i organitzen les tasques entre la resta de companys segons les àrees. Per exemple, si per una campanya que dissenya García del Vado sobre la pesca sostenible necessita una sèrie de fullets, un company de publicacions s'encarregarà d'elaborar-los. García del



Figura 4: Àrees del departament de comunicació de Greenpeace / Font: Elaboració pròpia

Vado, però, insisteix molt en la naturalesa col·laborativa del departament i en la idea que ell i les altres dues Responsables de Comunicació, malgrat tinguin aquest càrrec, no són caps ni es troben per sobre de la resta de companys.

4.1.2.2.1. El Dircom

El Departament de Comunicació de Greenpeace compta amb una Directora de Comunicació, que és, com s'ha dit, l'única persona que es troba jeràrquicament per sobre de la resta dintre el departament. Això provoca que entre qualsevol dels treballadors del departament i el director executiu només hi hagi un càrrec intermedi: la Directora de Comunicació.

Aquesta s'encarrega fonamentalment de tot allò relacionat amb la gestió del departament, de que el departament funcioni de manera correcta. Entre les seves funcions destaquen la d'assegurar-se que l'estratègia de comunicació de cada projecte sigui coherent amb els valors de l'organització i que sigui suficientment potent com per aconseguir els objectius que hi ha al darrera de cadascuna. En definitiva, “vetlla perquè tot flueixi i perquè la feina s'estigui realitzant de forma adient”, afirma García del Vado.

4.1.2.3. Comunicació interna i externa

4.1.2.3.1. Comunicació interna

García del Vado defineix la comunicació interna a Greenpeace com l'eina fonamental per aconseguir que tots els públics interns de l'organització estiguin no només informats, sinó també interessats, per la feina que es fa. Aquest públic intern estaria format pels voluntaris, els activistes, els socis i els treballadors. En relació a tots ells, el Responsable de Comunicació, afirma que “és fonamental treballar la comunicació interna perquè tot el món estigui content i satisfet”.

En especial, pel que fa als treballadors, la consideren crucial per aconseguir que es sentin identificats i motivats. Intenten sempre informar tothom sobre els projectes, les accions, les campanyes, etc. ja que “si un no sap els temes en els qual s'està treballant i els motius pels quals s'està fent, és impossible que es senti involucrat” afirma García del Vado.

A més a més, l'horitzontalitat de l'organització facilita que es produeixi en tot moment un bon *feedback* entre els treballadors. “Aquesta horitzontalitat provoca que qualsevol persona de l'organització pugui comunicar-se amb qualsevol altre de manera directa”, explica García del Vado. El Responsable de Comunicació destaca el fet que quan a Greenpeace es comença a treballar en un nou projecte, sempre es demana un *feedback* a la resta de personal, tot i que no treballin directament en el projecte, per tal d'aconseguir opinions externes i alhora promoure una cultura de grup.

Aquesta estructura tant horitzontal provoca que la comunicació interna no estigui gestionada al cent per cent pel Departament de Comunicació. És a dir, malgrat el departament exerceix i té responsabilitat sobre ella, hi ha una certa flexibilitat. Per a García del Vado, aquesta flexibilitat en quan a la comunicació interna suposa un avantatge, ja que aquesta es produeix de forma més oberta i dinàmica.

- *Eines de comunicació interna*

Eines de comunicació interna	
Revista interna	X
Manual d'acollida	X
Intranet	X
Correu electrònic	X
Bústies de suggeriments	X
Memòria anual	X
Convencions	X
Circulars	X
Reunions	X
Taulells d'anuncis	X
Cursos i seminaris	X

Taula 3: Eines de comunicació interna
Greenpeace / Font: Elaboració pròpia

Greenpeace utilitza totes les eines de comunicació interna incloses en el qüestionari de la investigació. S'efectuen dues puntualitzacions, però, respecte la revista interna, que existeix tant en format paper com digital però està enfocada de cara als socis i no de cara als treballadors, i la bústia de suggeriments, ja que no existeix una bústia com a tal però sí un correu electrònic on enviar aquests suggeriments.

García del Vado comenta una altra eina utilitzada per l'organització: una *newsletter* per a socis, una per a voluntaris i una altra per a persones interessades, s'envien aproximadament cada quinze dies.

A nivell general, el Responsable de Comunicació destaca la combinació d'eines modernes amb d'altres més tradicionals, per tal de no allunyar-se de part de la seva base social, aquells socis d'edat més avançada que no es senten còmodes amb les noves tecnologies.

4.1.2.3.2. Comunicació externa

L'objectiu principal de la comunicació externa a Greenpeace va més enllà d'informar fora de l'organització sobre allò que s'està treballant, el que es busca és "provocar una acció en la persona que rep la comunicació", explica García del Vado. Aquesta comunicació està gestionada al cent per cent pel departament de comunicació.

Donada la voluntat d'influir a nivell global de Greenpeace, els seus públics externs són molt amplis: van des de la ciutadania, fins als governs, passant per les empreses o les administracions locals, entre d'altres. Per aquest motiu, les campanyes de l'organització "tendeixen a ser bastant holístiques, en el sentit que intenten arribar al major número de persones a través del major número de canals possibles", afirma el Responsable de Comunicació. Tot i això, la tendència és que cada cop siguin una mica més específiques: adaptar el missatge i el canal segons el públic que es volen dirigir.

- *Eines de comunicació externa*

Eines de comunicació externa	
Convocatòries i rodes de premsa	X
Comunicats de premsa	X
Dossier de premsa	X
Revista externa	X
Actes públics, congressos i fires	X
Xerrades, conferències o ponències	X
Campanyes publicitàries	X
Iniciatives comercials	
Celebració d'activitats lúdiques	
Exposicions (audiovisuals, fotogràfiques...)	X
Manifestacions públiques	X

Taula 4: Eines de comunicació externa Greenpeace / Font: Elaboració pròpia

Sobre les proposades al qüestionari, Greenpeace les utilitza totes menys les iniciatives comercials i la celebració d'activitats lúdiques, que García del Vado explica que en el seu cas serien més aviat reivindicatives. Pel que fa la revista externa, apunta que la pròpia revista interna per a socis s'ha convertit també en externa gràcies a internet, ja que actualment la pengem al seu web en format digital, i per tant s'ha convertit en certa mesura en externa també. Puntualitza l'ítem

de les campanyes publicitàries, que explica que més aviat són campanyes de comunicació, tot i que en alguna ocasió també han dut a terme campanyes publicitàries.

García del Vado explica que tal i com succeeix amb la comunicació interna, no deixen de banda altres canals de comunicació més tradicionals, però reconeix els grans avantatges de les noves tecnologies: "ens permeten arribar a milions de persones de forma directa, sense intermediaris". En aquest sentit i responent al nostre qüestionari, la presència de Greenpeace al món digital és la següent:

Eines digitals	
PÀGINA WEB	
Botiga <i>online</i>	X
RSS	X
Sala de premsa virtual	X
XARXES SOCIALS	
Facebook	X (345.119 seguidors)
Twitter	X (552.000 seguidors)
Instagram	X (8.260 seguidors)
Canal Youtube	X (38 seguidors)
Google +	X (419.968 seguidors)
Vimeo	*
Pinterest	X (923 seguidors)

* García del Vado especifica que no ha marcat Vimeo perquè malgrat Greenpeace Internacional sí que utilitza aquesta xarxa social, Greenpeace Espanya no i afegeix que també tenen un perfil a Tuenti.

Taula 5: Eines digitals Greenpeace / Font: Elaboració pròpia

4.1.2.4. El model de gestió de la comunicació i els valors intangibles

A Greenpeace són conscients que qualsevol acció que duguin a terme ja comunica per si mateixa i de fet, consideren que una de les vies per les que més arriben a la gent és a través de les seves accions de denúncia, les quals comuniquen per si soles. Per exemple, quan un activista es penja d'un edifici amb una pancarta, crea un impacte en la ment de qui ho rep probablement major que qualsevol altre tipus d'input. En aquest sentit, cuiden especialment qualsevol acte o manifestació, ja que es converteixen en comunicacions que influeixen en la percepció que el públic té de l'organització.

Per tal de gaudir d'una imatge i reputació positives, consideren fonamental actuar de manera transparent. "No pots enganyar la gent, no pots ocultar mai res" afirma García del Vado. En aquest sentit, tenen publicades i auditades les seves comptes a la pàgina web, per tal que qualsevol que n'estigui interessat pugui consultar-les. García del Vado considera que Greenpeace compta amb una bona imatge i reputació i ho argumenta explicant que en les enquestes que duen a terme tant a socis com a no socis de manera periòdica, al voltant del noranta per cent dels enquestats afirmen que veuen Greenpeace com una organització transparent i útil, i a més valoren especialment la independència, la qual per a García del Vado és "la base de la nostra identitat".

El Responsable de Comunicació explica també que a l'hora de treballar aquests valors intangibles un tret molt característic de l'organització és la seva capacitat de rectificar i reconèixer els errors quan els han comès. "Forma part de la nostra filosofia, de la nostra cultura, quan hem fet alguna cosa malament l'hem dit i hem tractat d'aprendre. Això la gent ho valora molt positivament", assegura.

Així doncs, a Greenpeace es concep la comunicació com un tot que emana no només de les tasques del Departament de Comunicació, sinó que engloba qualsevol acció que es dugui a terme des de l'organització. Per aquesta visió global, el Responsable de Comunicació considera que a Greenpeace el model de gestió de la comunicació implementat és integral, l'objectiu principal del qual no està relacionat amb aspectes comercials, sinó que "pretén acostar als públics els nostres valors", afirma.

4.1.2.5. La Responsabilitat Social Corporativa

Greenpeace veu l'RSC des d'una perspectiva diferent respecte moltes empreses amb ànim de lucre. No enfoca el concepte com la minimització dels possibles impactes negatius de les entitats a nivell extern, sinó que el reinterpreta a nivell intern.

Així com moltes empreses compleixen les seves quotes d'RSC a través d'accions que repercuteixen fora del cercle de l'empresa, la manera de complir amb aquestes quotes per part de Greenpeace és cuidant el seu propi personal, fent que la gent que està treballant se senti satisfeta, que valorin la seva feina no només perquè estan d'acord amb la visió, la missió i els valors, sinó perquè a banda d'això tenen unes condicions de

treball que els fan sentir bé. És una responsabilitat interna, una responsabilitat basada en els qui formen part de l'organització i amb la seva feina fan possible que aquesta segueixi creixent.

4.1.2.6. Visió de futur

El departament de comunicació de Greenpeace, així com l'organització en el seu conjunt, optimitza al màxim els mitjans que tenen a l'hora de desenvolupar les seves tasques. Tot i així, García del Vado, explica que, a vegades, troben a faltar ser més gent al departament i tenir més mitjans. Així doncs, de cara al futur considera que comptar amb més personal i amb més mitjans ajudaria a la millora de la gestió de la comunicació. Malgrat això, creu que "hem de sentir-nos orgullosos tenint el que tenim", i insisteix en la idea que els fons que utilitzen han estat aportats per persones de manera altruista, i que per això els utilitzen d'una manera molt responsable i intentant sempre treure-li's el màxim partit possible.

Pel que fa la gestió de la comunicació a les organitzacions, García del Vado creu que cada cop anirà a més i tindrà més importància. Afirmar que només ens trobem al començament de la revolució provocada per internet i les xarxes socials. Gràcies a aquesta, les persones cada cop més tenen la possibilitat d'obtenir informació de primera mà i volen exercir el dret a conèixer. Davant aquest fet, afirma que les organitzacions "cada cop haurem de comunicar més, ser més transparents i estar una mica més al peu del carrer per poder arribar a tot el món".

4.2. Médicos Sin Fronteras

4.2.1. Presentació i línies d'actuació⁶

Médicos Sin Fronteras (MSF) és una organització humanitària internacional d'acció mèdica que aporta la seva ajuda a poblacions en situació precària, a víctimes de catàstrofes d'origen natural o humà i a víctimes de conflictes armats, sense cap discriminació per raça, religió o ideologia política.

Va ser fundada a París l'any 1971 per un petit grup de metges i periodistes. En els seus més de quaranta anys d'història ha anat evolucionant i actualment compta amb més de 32.000 professionals al terreny i el suport de més de cinc milions de socis i col·laboradors als cinc continents, convertint-se en una de les majors organitzacions humanitàries independents del món.

⁶ La informació per a elaborar aquest apartat s'ha extret del web de Médicos Sin Fronteras Espanya: <http://www.msf.es/>

La seva raó de ser és alleujar el patiment d'altres éssers humans, i perseguint aquest objectiu l'any 2013 ha dut a terme 400 projectes d'atenció mèdica i humanitària a 67 països dels cinc continents.

El seu compromís humanitari és desinteressat, no lucratiu i respecta els següents principis:

- Humanitat. Assegurar un tracte humà i digne a qui rep l'assistència, en tota circumstància i per raons únicament humanitàries.
- Imparcialitat. Assistir als més necessitats amb un esperit universal i sense cap discriminació.
- Independència. L'ajuda ha d'estar lliure de pressions i interessos polítics, econòmics, militars o religiosos.
- Neutralitat. Les operacions d'ajuda no han de constituir en si mateixes un acte hostil o que busqui afavorir a alguna de les parts.
- Accés lliure i independent a les poblacions en situacions de crisi.
- Avaluació imparcial de les necessitats d'aquestes poblacions.
- Universalitat i proporcionalitat de l'ajuda a les necessitats detectades.
- Lliure elecció de les accions i mitjans a emprar per a la prestació d'assistència.
- Responsabilitat, supervisió i control de l'assistència prestada.

MSF entra en acció davant el deteriorament brusc de les condicions mèdic-humanitàries de poblacions afectades per crisis que posen en perill la seva supervivència o la seva salut, amb atenció especial a aquells que no reben cap mena d'assistència, com les següents:

- Víctimes de conflictes armats: intervencions dirigides a poblacions la integritat de les quals està directament amenaçada per la violència o que han hagut de desplaçar-se a conseqüència de la mateixa.
- Víctimes de malalties endèmiques i epidèmiques: activitats destinades a reduir la mortalitat en casos de malalties com la malària, VIH/sida, xarampió, etc.
- Víctimes de violència social i persones excloses de l'atenció sanitària: programes orientats a persones afectades per polítiques o pràctiques que posen la seva vida en perill i les exclouen deliberadament dels serveis de salut.
- Víctimes de desastres naturals: respostes d'emergència que inclouen cirurgia, atenció psicosocial, aigua i sanejament, etc.

4.2.1.1. Estructura MSF Espanya

El braç espanyol d'MSF va néixer l'any 1986. Actualment, l'estructura d'MSF Espanya es conforma al voltant d'una seu central situada a Barcelona i cinc oficines delegades repartides pel territori espanyol, concretament a Madrid, Santiago de Compostela, Bilbao, Màlaga i Valencia. Al 2013 va augmentar el seu volum d'activitats i van estar presents a 24 països, com Síria, Zàmbia o Colòmbia.

L'ONG a Espanya rep el suport de 323.697 socis, xifra que augmenta si comptem tant socis com col·laboradors: un total de 691.871. Pel que fa als treballadors, MSF Espanya compta amb 286 a la seu i oficines delegades. Compta també amb 385 treballadors internacionals i 3561 treballadors nacionals desplegats pel món (és a dir, que entre els diferents projectes que duu a terme MSF Espanya en el terreny hi treballen 385 treballadors que no provenen del país on s'està duent a terme el projecte i 3561 treballadors que són del país on es desenvolupa el projecte). Finalment, fent referència al voluntariat, MSF és una organització que no compta gairebé amb voluntaris donat que es necessita un nivell de professionalització molt elevat per poder desenvolupar les tasques que duen a terme.

4.2.2. La gestió de la comunicació a Médicos Sin Fronteras⁷

4.2.2.1. Visió, missió i valors

MSF té un caràcter marcadament assistencialista i d'ajuda humanitària. D'això es desprèn que la seva visió sigui aconseguir que tota la població, la humanitat, tingui accés per igual a uns serveis de salut mínims i bàsics de qualitat. En relació aquesta visió, la seva missió es centra en actuar de forma imparcial per alleugerar el patiment de les persones, sense cap discriminació per raça, religió o ideologia política.

Pel que fa als seus valors, en destaquen la neutralitat, la responsabilitat i la humanitat, és a dir, assegurar un tracte digne a qualsevol persona que rebi l'ajuda de l'organització.

4.2.2.2. La comunicació com a eina estratègica: el Departament de Comunicació

Médicos Sin Fronteras compta amb un Departament de Comunicació específic, el qual té una importància cabdal. Explicar i contextualitzar on viuen els seus pacients, que els ha passat, etc. perquè les persones d'aquí puguin entendre quina és la funció d'MSF als països on actuen "està en la nostra pell", afirma Cambra, i recorda que a banda de l'ajuda humanitària emergencista, la denúncia pública és l'altre pilar fonamental d'MSF.

La *Communication Coordinator* ressalta que no és casualitat que l'organització no fos fundada únicament per metges, sinó també per periodistes, i a més explica que "des d'aleshores sempre s'ha volgut comunicar i hi hagut periodistes a MSF".

Pel que fa la posició del departament a l'organigrama, aquest depèn directament de Direcció General, però està situat en una estructura igualitària respecte els altres

⁷ Aquest apartat s'ha elaborat fonamentalment a partir de l'anàlisi del contingut de l'entrevista realitzada a la *Communications Coordinator* de Médicos Sin Fronteras, Lali Cambra. La transcripció de l'entrevista es pot veure a Annex 4.

departaments. Cambra explica que el Departament de Comunicació està en contacte directe amb la resta de departaments, en especial amb el d'operacions, que juntament amb el mèdic i el propi de comunicació són el que més pes tenen dins l'organització.

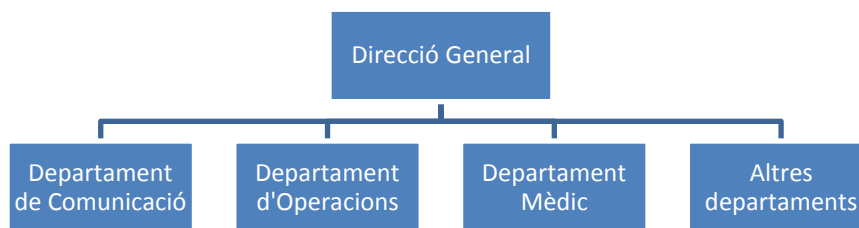


Figura 5: Organigrama Médicos Sin Fronteras / Font: Elaboració pròpia

El Departament de Comunicació està dividit en tres àrees: web i xarxes socials, mitjans nacionals i comunicació operacional. Web i xarxes socials s'encarrega de tot allò relacionat amb la presència de l'organització a internet; mitjans nacionals s'ocupa d'atendre als mitjans nacionals, convocar rodes de premsa, etc. en definitiva, de gestionar tota la tasca de relació amb els mitjans nacionals, madrilenys i els importants de Barcelona; i comunicació operacional està molt relacionat amb el Departament d'Operacions. A MSF Espanya hi ha cinc equips d'operacions diferents i aquests equips es reparteixen els països i els projectes. A l'àrea de comunicació operacional hi ha un periodista assignat per cada equip, el qual està en contacte directe amb els que porten les operacions, reporta sobre els projectes que es duen a terme, etc.



Figura 6: Àrees departament de comunicació MSF / Font: elaboració pròpia

El departament està format per un total de dotze persones, totes elles amb formació de periodistes i alguns especialitzats en certs àmbits com el digital. Es troben repartides entre Barcelona (deu) i Madrid (dues). Cambra puntualitza, però, que les persones que es troben a la resta d'oficines delegades es podrien considerar també del departament de comunicació, ja que la seva tasca és fonamentalment, a banda de la representació, establir i gestionar el contacte amb els mitjans regionals.

És important destacar que hi ha una marcada diferenciació entre les tasques que es duen a terme al departament des de Barcelona respecte a les que es duen a terme des de Madrid. A la capital s'ocupen exclusivament de l'àrea de mitjans nacionals, mentre que Barcelona "és més el centre de producció", explica Cambra. Les altres dues àrees, per tant, es gestionen des de la ciutat comtal, que és on es produeix el material,

s'elaboren les estratègies de comunicació necessàries per a la producció d'aquest material, es dissenya l'estratègia de xarxes, l'audiovisual, etc.

De fet, la Directora de Comunicació exerceix el seu càrrec des de Barcelona, igual que Cambra, que és qui es troba immediatament per sota de la directora. La funció de *Communication Coordinator* és crucial a l'hora d'aconseguir que la informació es treballi i flueixi de forma correcta entre el terreny i la seu, i en conseqüència, el gran públic, ja que és l'encarregada de coordinar als cinc companys que formen part de l'àrea de comunicació operacional, és a dir, als cinc periodistes assignats a cada equip d'operacions (amb els seus respectius països i projectes).

4.2.2.2.1. El Dircom

Com s'ha dit en el paràgraf anterior, MSF compta amb una Directora de Comunicació que es troba a Barcelona. La seva funció principal gira al voltant de dos eixos. Per una banda, ha d' "assegurar el funcionament del departament, és a dir, que tot funcioni correctament i detectar els problemes que puguin existir", explica Cambra. En aquest sentit, la seva tasca és crucial per aconseguir que el departament sigui eficient.

D'altra banda, ha de dissenyar tota una política de comunicació que estigui conjugada amb l'estratègia de l'organització, és a dir, s'ocupa també de que "hi hagi una alineació dels objectius del Departament de Comunicació amb els objectius de l'organització", afegeix Cambra.

4.2.2.3. Comunicació interna i externa

4.2.2.3.1. Comunicació interna

La funció principal de la comunicació a MSF és, en paraules de la seva *Communication Coordinator*, "que tot el món, tota la casa, se senti partícip dels projectes". La consideren un element fonamental per aconseguir que més enllà de les persones que viatgen al terreny i es poden sentir part dels projectes perquè els veuen *in situ*, la resta de personal que no es desplaça (com el de finances o administració) sentin també els projectes com a seus. En aquest sentit, Cambra explica que "la comunicació interna té un element aglutinador de pertinença al grup, vol aconseguir que els projectes en el que un grup concret està treballant vuit o deu hores diàries siguin també de la resta". Per aconseguir-ho, afegeix, "és crucial un *update* constant".

Cambra considera fonamentalment com a públics interns els treballadors de la casa. Remarca que, malgrat una persona que treballa a MSF de per si ja té una capacitat solidària elevada és molt important que més enllà d'això en tot moment es senti identificada amb l'organització.

Sota el seu punt de vista, s'aconsegueix un bon *feedback* entre els treballadors, fet que es deu en part a que la majoria d'ells es coneixen i han treballat junts des de fa temps.

En aquest sentit, explica que a MSF, a diferència d'altres organitzacions més desenvolupistes i ha molta mobilitat entre terreny i seu, i això fa que s'hagi d'estar en contacte constant amb tots els companys.

A més a més, Cambra explica que aquesta comunicació és molt transversal, fet del que es desprèn que no estigui gestionada de manera exclusiva pel Departament de Comunicació, i ho exemplifica de la següent manera: "a la intranet tot el món pot posar el que vulgui, o la revista interna, la revista dels treballadors, no està escrita únicament pels periodistes del Departament de Comunicació, sinó pels propis treballadors".

- *Eines de comunicació interna*

Eines de comunicació interna	
Revista interna	X
Manual d'acollida	X
Intranet	X
Correu electrònic	X
Bústies de suggeriments	X
Memòria anual	X
Convencions	X
Circulars	X
Reunions	X
Taulells d'anuncis	X
Cursos i seminaris	X

Taula 6: Eines de comunicació interna MSF
/ Font: Elaboració pròpia

MSF utilitza totes les eines de comunicació interna incloses en el qüestionari de la investigació. Cambra destaca la importància de les reunions. En especial, una reunió que té lloc de manera setmanal en la que es reuneixen tots els companys i es fa una explicació del que ha passat aquella setmana.

A banda d'aquesta, però, es duen a terme altres reunions per profunditzar en temes concrets. Per exemple, quan el departament de comunicació presenta una nova campanya, s'organitzen reunions perquè la resta de personal estigui informat, recolzi la campanya, visiti els webs si s'han creat *ministres*, etc. La *Communication Coordinator* posa especial èmfasi també en el paper d'intranet i de la revista interna.

4.2.2.3.2. Comunicació externa

Per a MSF comunicar cap a l'exterior està al seu ADN, a la seva carta Magna, al seu manual d'instruccions: "tenim aquesta obligació de cara als donants i als pacients", afirma Cambra.

A MSF hi ha també una visió més utilitarista de la comunicació externa, de la informació, sobretot al terreny. En els països en els que actuen el que es pretén es que la informació els ajudi a ser acceptats per la població en la que treballen, a tenir visibilitat, a què la seva imatge sigui rebuda com quelcom positiu. Per aconseguir-ho, s'han de dissenyar unes estratègies de comunicació molt elaborades: s'han de superar els problemes de percepció que pot generar, per exemple, que un grup de persones blanques arribin per primer cop a un poblat on mai han vist cap blanc.

Pel que fa als públics externs, aquests van des de les persones que reben la seva assistència, fins a qualsevol ciutadà, governs, etc. Per això, Cambra respon que “qualsevol persona” forma part del públic extern de l’ONG. Té en compte, però, que segons el que es vulgui comunicar és més convenient utilitzar uns canals o uns altres. Per exemple, hi ha qüestions mèdiques força tècniques que no intenten difondre a través de mitjans de comunicació generalistes, sinó que directament es centren en revistes mèdiques especialitzades.

A diferència de la interna, la comunicació externa sí que està gestionada de forma total pel Departament de Comunicació.

- *Eines de comunicació externa*

Eines de comunicació externa	
Convocatòries i rodes de premsa	X
Comunicats de premsa	X
Dossier de premsa	X
Revista externa	X
Actes públics, congressos i fires	X
Xerrades, conferències o ponències	X
Campanyes publicitàries	X
Iniciatives comercials	X
Celebració d’activitats lúdiques	
Exposicions (audiovisuals, fotogràfiques...)	X
Manifestacions públiques	X

Taula 7: Eines de comunicació externa MSF / Font: Elaboració pròpia

MSF és usuari de totes les eines de comunicació externa proposades al nostre qüestionari, exceptuant la celebració d’activitats lúdiques. A les proposades, la *Communication Coordinator* afegeix una revista per a socis, que té una tirada força important. Destaca la combinació d’eines més clàssiques amb d’altres més modernes i ressalta el paper actual de les xarxes socials.

En aquest sentit, Cambra afirma que a MSF donen molta importància a aquestes xarxes, ja que consideren que són crucials per aconseguir una major visibilitat. Creu que ens trobem en un procés d’evolució: “encara estem veient cap a on ens portaran i com poden alterar o modificar hàbits de lectura, d’entendre les notícies, etc.”. A més a més, MSF no només els està donant importància aquí, sinó que també al terreny. “Tenim un *twitter* de MSF Congo i de molts altres països on actuem”, explica. Això els permet apropar-se més als països on desenvolupen projectes, però alhora els requereix un coneixement exhaustiu de la conducta de les societats en les que treballen, ja que no en tots els països s’utilitzen xarxes com *facebook* o *twitter* de la mateixa manera que s’utilitzen aquí, explica.

Seguint amb l’àmbit d’internet i les xarxes socials, la presència d’MSF Espanya al món digital és la següent:

Eines digitals	
PÀGINA WEB	
Botiga <i>online</i>	X
RSS	X
Sala de premsa virtual	
XARXES SOCIALS	
Facebook	X (590.276 seguidors)
Twitter	X (331.000 seguidors)
Instagram	X (2.815 seguidors)
Canal Youtube	X (3.313 seguidors)
Google +	X (1.101 seguidors)
Vimeo	
Pinterest	

Taula 8: Eines digitals MSF / Font: Elaboració pròpia

4.2.2.4. El model de gestió de la comunicació i els valors intangibles

MSF considera que, més enllà de la comunicació que duen a terme de forma intencional, la seva manera d'actuar influeix en la percepció que en tenen d'ella els públics. En aquest sentit, Cambra destaca la importància de la transparència i defensa que ocultar qualsevol cosa o mentir “no és el *way to go*, no és la nostra manera de fer les coses”. La *Communication Coordinator* explica que de fet, la seva pròpia cultura com a organització els obliga a comunicar en tot moment i ser transparents per l'obligació que tenen de rendir comptes de cara als donants, als pacients i a les poblacions en conjunt, sobre les que han de parlar sempre amb honestedat.

Donat aquest compromís que tenen envers la societat, en ocasions s'han vist obligats a desenvolupar polítiques de comunicació de crisi que no els hi correspondrien a ells. Cambra posa l'exemple de l'Ebola a Espanya. Quan el virus va arribar al país MSF no hi estava implicada (ni els missioners ni la Teresa Romero formaven part de l'ONG), però tot i així van rebre un allau de trucades de diferents mitjans i organitzacions per a que expliquessin què era l'Ebola, quelcom que li corresponia al govern.

Cambra considera que aquesta predisposició per comunicar i aquesta manera d'actuar transparent fan que l'ONG compti amb una imatge i reputació positives entre els públics. Afegeix també que el fet que MSF sigui una organització emergencista i no desenvolupista facilita que el seu missatge sigui més clar i arribi d'una manera més directa al públic, quelcom que repercuteix en aquesta bona imatge i reputació. Per exemple, és més fàcil i immediat que es valori positivament l'actuació d'un metge que s'ha desplaçat a un país en el qual ha succeït una emergència i ha salvat vides al

moment, que no pas el d'un activista que desenvolupa un projecte a llarg termini a una zona per eradicar-hi la pobresa.

Per a la *Communication Coordinator* el fet d'atorgar importància a aquests valors intangibles i alhora entendre la comunicació com un tot que afecta i s'utilitza a tots els àmbits de l'organització (tant a seu com a terreny) permet que el model de gestió de la comunicació a MSF es pugui considerar com a integral. En aquest sentit, explica que la informació com a eina estratègia s'utilitza tant aquí com en els països on actuen, "cobrim tot l'espectre" afirma. Es dissenyen estratègies que afecten a tots els àmbits de l'organització, per exemple al terreny sempre estableixen contactes de comunicació local amb periodistes que coneixen bé els mitjans, la gent, etc. per tal de ser el més eficients possibles.

A més a més, destaca que la informació i les opinions flueixen de manera constant dintre l'organització. Donat que MSF està format per cinc centres operacionals que coordinen projectes (Holanda, França, Bèlgica, Suïssa i Espanya) genera que a vegades en un sol país hi estiguin actuant les cinc seccions alhora, amb els seus matisos a l'hora de treballar. Això provoca que s'hagi d'estar constantment debatent, coordinant, discutint, arribant a acords, etc. "A MSF estem d'acord en estar en desacord" explica, i destaca la cultura del debat present a l'organització.

4.2.2.5. La Responsabilitat Social Corporativa

Donada la naturalesa i el compromís social innat de les ONG, per a Cambra l'RSC a aquestes organitzacions és seguir i ser coherent amb els objectius que es plantegen. L'RSC a una ONG és "ser el que diu que és", afirma. En aquest sentit, destaca l'honestedat com a factor clau a l'hora d'exercir pràctiques socialment responsables.

Pel que fa a MSF, explica que l'organització té una gran responsabilitat amb si mateixa, que es posa en pràctica, per exemple, destinant la gran majoria dels diners que recapta a operacions, al terreny, i no invertir-los en tenir les millors oficines o en grans sous de direcció.

4.2.2.6. Visió de futur

Pel que fa al propi Departament de Comunicació d'MSF, la *Communication Coordinator* apunta que seria molt interessant de cara al futur que els treballadors del departament poguessin estar ubicats en una única oficina i no dividits entre Madrid i Barcelona, tot i que creu que és poc probable. "Nosaltres produïm i ells venen als mitjans i al mig hi ha aquest *gap*, aquesta diferència espai i temps que acaba no sent ideal", explica. Apunta també que tenint en compte que cada cop es tendeix a una producció més audiovisual seria positiu comptar amb més persones especialitzades en audiovisual, ja que actualment compten únicament amb dues.

A banda d'aquesta tendència cap als productes audiovisuals, i fent referència a l'evolució del panorama comunicatiu, Cambra defensa que "les xarxes socials el faran canviar encara més". Cada cop més qualsevol persona pot explicar el que està passant de manera ràpida i immediata. Creu que aquesta tendència anirà en augment i serà positiva de cara a la tasca dels periodistes, ja que mentre que algú no professional estigui produint aquesta informació breu, els periodistes es podran dedicar a construir "una informació més elaborada, en profunditat, d'anàlisi i reflexió, que és al que realment aspirem".

4.3. Oxfam Intermón

4.3.1. Presentació i línies d'actuació⁸

Oxfam Intermón és una Organització No Governamental de Cooperació pel Desenvolupament (ONGD) que centra les seves activitats en oferir una resposta integral al repte de la pobresa i la injustícia per a que tots els éssers humans puguin exercir plenament els seus drets. Treballen a tot el món amb eines innovadores i eficaces, per aconseguir que les persones puguin sortir de la pobresa per sí mateixes i prosperar.

Oxfam Intermón forma part d'Oxfam, una confederació internacional formada per disset organitzacions que comparteixen objectius. Aquestes organitzacions comparteixen també uns mateixos principis ètics, treballen conjuntament i sumen els seus esforços per aconseguir el màxim impacte del seu principal objectiu: combatre la pobresa i la injustícia al món. La confederació, fundada l'any 1995, treballa de la mà de més de 3.000 organitzacions locals a 94 països i és un referent en l'àmbit internacional, ja que és el major grup independent d'ONG de desenvolupament del món.

El treball d'aquesta ONG gira en torn a sis objectius de canvi:

1. El dret de les persones a ser escoltades. reivindicar el dret a una vida digna. Les persones que viuen en situació de pobresa i exclusió social poden tenir un major control sobre les seves vides si exerceixen el seu dret a la participació política, a la llibertat d'expressió i associació, i al accés a la informació i la justícia, per això, volen aconseguir que persones que viuen en situació de pobresa i exclusió puguin exercir els seus drets civils i polítics.

⁸ La informació per a elaborar aquest apartat s'ha extret del web d'Oxfam Intermón: <http://www.oxfamintermon.org/>

2. Promoure la justícia de gènere. La discriminació sistèmica de les dones i les nenes és a la vegada causa i conseqüència de la desigualtat que genera la pobresa. Lluiten perquè les dones reclamin i defensin els seus drets.
3. Salvar vides, ara i en el futur. El seu objectiu és aconseguir que menys homes, dones, nens i nenes morin o pateixen malalties, privacions o falta de seguretat gràcies a la reducció de l'impacte dels desastres naturals i del conflicte.
4. Sistemes alimentaris sostenibles. Promouen el dret de les persones que viuen en la pobresa a un mitjà de vida adient i sostenible.
5. Un repartiment just dels recursos naturals. Volen aconseguir que les persones en major situació d'exclusió del món aconseguixin una major prosperitat malgrat la creixent competència per la terra, l'aigua, els aliments i les fonts d'energia, i les amenaces del clima.
6. Finançament del desenvolupament i serveis socials bàsics i universals. El seu objectiu és aconseguir una major qualitat i quantitat de fluxos financers destinats a combatre la pobresa i la desigualtat.

Perseguint aquests objectius, duen a terme:

- Programes de desenvolupament: cooperen en projectes de desenvolupament per millorar les condicions de vida de les persones més desfavorides a través de programes de mitjà i llarg termini.
- Acció humanitària: ofereixen ajuda d'emergència a comunitats que es veuen afectades per catàstrofes, conflictes bèl·lics, etc. En aquests casos, les primeres hores són crucials.
- Comerç just: és un sistema comercial solidari i alternatiu l'objectiu del qual és millorar l'accés al mercat dels productors més desfavorits i canviar les injustícies del comerç internacional, que consolida la pobresa i la desigualtat mundial.
- Campanyes i educació: treballen en campanyes i educació per una ciutadania global amb l'objectiu de generar canvis sostenibles en idees, valors, polítiques i pràctiques que millorin les condicions de vida de les poblacions empobrides.

4.3.1.1. Estructura Oxfam Intermón

Intermón, organització que té els seus orígens l'any 1956 a Barcelona i que en els seus inicis quan es va fundar amb el nom de Secretariado de Misiones y Propaganda tenia un caràcter religiós i assistencialista, ha anat evolucionant fins a incorporar-se a aquesta confederació internacional Oxfam l'any 1997, convertint-se en Oxfam Intermón. Oxfam Intermón compta amb set seus i 42 comitès que gestionen 38 botigues de comerç just. Actua a 41 països de tot el món com Cuba, Etiòpia o Sri Lanka.

En total hi treballen 2.935 persones, dels quals un 56% són voluntàries. D'aquesta xifra se'n desprèn doncs el número de voluntaris amb els que compta l'organització, uns

1.600. Pel que fa al número de socis y donants, aquest s'eleva fins a superar els 200.000, concretament 213.446.

4.3.2. La gestió de la comunicació a Oxfam Intermón⁹

4.3.2.1. Visió, missió i valors

Actualment el *claim* d'Oxfam Intermón és “canviem vides que canvien vides”, el qual fa referència a la voluntat de l'organització de generar moviments de canvi que millorin les condicions de vida de certs grups de població, sent els propis integrants d'aquests grups els actors del canvi. L'actuació de l'ONG es centra en treballar les causes que generen la pobresa i en fer front a aquest problema, per tal de construir un món més just. En aquesta línia, la seva visió és aconseguir un món amb una major justícia social, oferint una resposta integral al repte de la pobresa, i volen fer-ho integrant la diversitat de veus i aportacions d'aquells que formen Oxfam Intermón i d'aquells amb qui treballen, avançant en la qualitat dels seus programes i treballant amb rigor i passió.

Oxfam Intermón té la missió de lluitar per eradicar la injustícia i la pobresa i per aconseguir que tots els éssers humans puguin exercir plenament els seus drets i gaudir d'una vida digna. Els valors que els ajuden a avançar i els quals són compartits per tots els integrants de l'organització són: la justícia, la dignitat humana, la solidaritat, el compromís i la coherència.

4.3.2.2. La comunicació com a eina estratègica: el Departament de Comunicació

A Oxfam Intermón hi ha hagut un canvi que s'ha produït recentment en relació a la gestió de la comunicació. Fins l'any 2012-2013 la comunicació no estava integrada dins d'un sol departament. “No estava tant entesa com un tema estratègic dins l'organització, sinó que estava més enfocada com a un instrument al servei de cada departament” explica Serramitjana. Actualment, té un rol molt més estratègic, està integrada en un sol departament, la Direcció de Comunicació està dins del Consell de Direcció i depèn directament de Direcció General.

D'aquest nou plantejament de la gestió de la comunicació dins l'ONG, que abans s'apropava més a les funcions d'un gabinet de premsa, se'n desprèn un posicionament molt estratègic del departament, que es troba situat entre Direcció General i la resta de departaments, la qual cosa li permet actuar de forma global i transversal sobre el

⁹ Aquest apartat s'ha elaborat fonamentalment a partir de l'anàlisi del contingut de l'entrevista realitzada a la Tècnica del Departament de Comunicació d'Oxfam Intermón, Júlia Serramitjana, i de la informació afegida via e-mail per la Responsable de Gestió del Departament de Comunicació, Cristina Niell. La transcripció de l'entrevista es pot veure a Annex 5.

conjunt de l'organització. Malgrat això, Serramitjana puntualitza que tots els departaments tenen el mateix pes.

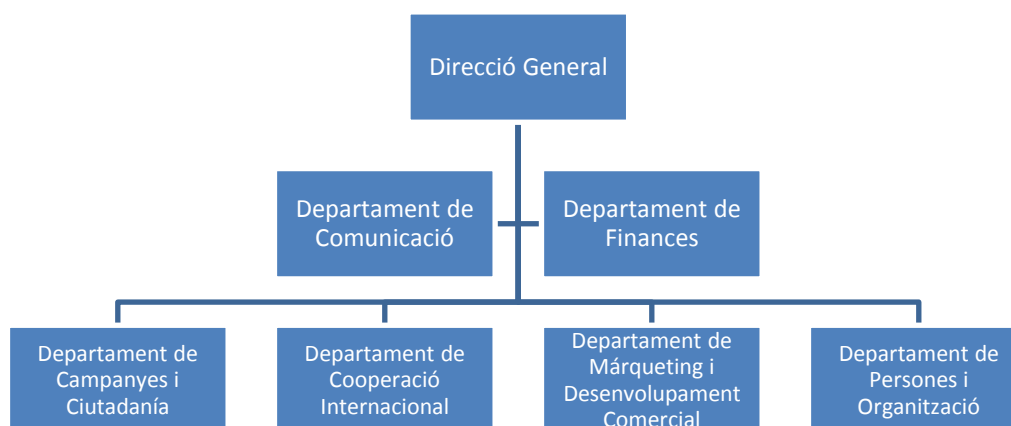


Figura 7: Organigrama Oxfam Intermón / Font: Elaboració pròpia

Aquest nou Departament de Comunicació es centra en quatre àmbits que són: mitjans de comunicació i continguts, *celebrities*, comunicació interna i xarxes socials. Mitjans de comunicació i continguts és la part relacionada amb el web i la generació de continguts per oferir als mitjans; *celebrities* és la part que s'encarrega de posar-se en contacte (i mantenir-lo) amb persones conegudes amb l'objectiu que els ajudin a visibilitzar els temes o campanyes en els que treballen; comunicació interna és la part de gestió de la comunicació que es produeix dins l'organització, la qual abans es gestionava des de recursos humans; i xarxes socials, és la part que s'encarrega de la gestió d'aquestes noves plataformes socials digitals.



Figura 8: Àrees del departament de comunicació d'Oxfam Intermón / Font: Elaboració pròpia

Està format per un total de vint persones, el quaranta per cent de les quals són voluntàries. Aquest personal es troba repartit entre Madrid i Barcelona i la majoria són periodistes, és a dir, tenen la llicenciatura de periodisme. Hi ha també alguns llicenciats en publicitat i relacions públiques.

Malgrat al departament hi ha aquestes quatre àrees, els treballadors i voluntaris no es divideixen per àrees sinó per projectes. Cada vegada que hi ha un nou projecte es configura el grup que treballarà en ell i una persona el lidera. Per cada projecte el grup designat defineix l'estratègia de mitjans de comunicació i continguts, *celebrities*,

comunicació interna i xarxes socials. Segons el projecte, el grup es va organitzant en cada àrea, “ningú està molt especialitzat, però tothom és capaç de treballar en cada àmbit”, explica Serramitjana.

La periodista destaca que el departament treballa de forma molt transversal i es troba en constant contacte amb la resta de departaments. “Moltes vegades traïem els continguts de departaments com el de cooperació o el de campanyes”, explica. Fa una incidència especial en el de campanyes en el qual hi ha perfils com polítics o sociòlegs que tenen unes nocions de comunicació específiques i duen a terme el que anomenen *advocacy*, que fa referència a una comunicació d’incidència política. En tasquen com la firma de peticions, missatges més a nivell institucional, etc. tots dos departaments treballen de manera conjunta.

4.3.2.2.1. El Dircom

El departament de comunicació d’Oxfam Intermón compta amb una Directora de Comunicació que exerceix el seu càrrec des de Madrid. Les seves funcions són tant de representació com més pràctiques.

Per una banda, participa al Consell de Direcció, a les reunions on estan tots els caps de departament, i participa també a nivell de la Confederació d’Oxfam Internacional a tots els grups que hi ha relacionats amb comunicació. D’altra banda, té una visió estratègica de tot el que s’ha de fer en relació al departament i en relació a la gestió de la comunicació a Oxfam Intermón.

4.3.2.3. Comunicació interna i externa

4.3.2.3.1. Comunicació interna

Actualment la comunicació interna a Oxfam Intermón, com s’ha dit gestionada pel departament de comunicació i no pel de recursos humans com havia succeït anteriorment, té unes funcions pràctiques específiques. Per una banda, pretén donar a conèixer els canvis organitzatius, l’evolució de la institució. D’altra, busca que l’equip tingui la informació que l’afecta directament a ell o a la seva tasca, alhora que coneix el que fa l’organització més enllà de la seva àrea o departament.

Niell explica que aquestes funcions pràctiques han de servir per que les persones se sentin a gust (bon clima laboral), per que sàpiguen que s’espera d’elles (satisfacció per la feina feta) i per que tinguin informació de tota la institució i se sentin part d’un col·lectiu (*engagement*).

L’ONG defineix els seus públics interns com l’equip contractat a Espanya, l’equip de voluntariat, els expatriats (espanyols o europeus destinats a diferents països) i el personal nacional de cada país on duen a terme projectes (persones contractades per

Oxfam Intermón que són del propi país o regió). Puntualitzen que els socis tenen la seva pròpia comunicació, però no està vinculada al treball de la comunicació interna.

L'organització considera bàsic que tots els que en formen part s'hi sentin identificats, i per això "intensem cuidar les persones, ser propers en la nostra comunicació interna, resoldre els seus problemes i facilitar-los l'accés a la informació i la participació", explica Serramitjana.

Per a la Tècnica, hi ha un bon *feedback* dins l'organització en quan a comunicació interna, que s'aconsegueix sobretot a partir de les relacions amb els responsables dels equips, "creiem que aquest és el millor canal per expressar dubtes i preocupacions", afirma Niell.

- *Eines de comunicació interna*

Eines de comunicació interna	
Revista interna	
Manual d'acollida	
Intranet	X
Correu electrònic	X
Bústies de suggeriments	X
Memòria anual	X
Convencions	
Circulars	X
Reunions	X
Taulells d'anuncis	X
Cursos i seminaris	X

Taula 9: Eines de comunicació interna
Oxfam Intermón / Font: Elaboració pròpia

Oxfam Intermón utilitza totes les eines de comunicació interna proposades al qüestionari de la investigació, exceptuant la revista interna, el manual d'acollida i les convencions.

Serramitjana destaca el paper del correu electrònic i de la intranet com a eines clau. Sobre la segona, explica que "des del Departament de Comunicació cada dia escrivim informació sobre el tema que s'està tractant aquella setmana o aspectes importants que ha de saber tot l'equip a nivell de campanyes". Aquesta eina, afirma la Tècnica, és molt útil pe arribar als col·lectius que estan més allunyats com els comitès o seus més petites: "és la manera perquè coneguin que està fent l'organització en tot moment".

Com a altres eines, també envien butlletins periòdicament i tenen un *blog* intern on qualsevol pot publicar el que vulgui relacionat amb el seu treball o amb les activitats de l'organització. A més a més, el personal i especialment la direcció poden organitzar espais de reunió per tot l'equip a Espanya (amb conferència telefònica) per parlar sobre temes que consideren que volen fer conèixer a la resta de l'equip.

4.3.2.3.2. Comunicació externa

La comunicació externa a Oxfam Intermón, seguint el seu *claim* "canviem vides que canvien vides", té l'objectiu de "posicionar l'organització com un agent de canvi", explica Serramitjana. D'altra banda, pretén donar a conèixer la feina que es fa des de l'ONG i cridar l'atenció de la gent generant canvis en la seva conducta, busquen una

reacció. També vol donar-li rellevància a temes com emergències oblidades, fer que els mitjans parlin de temes que consideren que són importants. “Aquest és un dels nostres principals reptes i que més ens costa, aixecar temes que no surten als mitjans habitualment”, explica.

En aquest sentit, l’organització identifica com a un dels seus principals públics externs els mitjans de comunicació en general, però també els periodistes en concret. “Cada cop ens trobem amb més periodistes que treballen pel seu compte, periodistes que fan periodisme de debò, amb els quals intentem crear aliances” explica Serramitjana. Més enllà de mitjans o periodistes, la societat en general es considerada també públic de l’organització.

Igual que la comunicació interna, la gestió de la comunicació externa li correspon al Departament de Comunicació.

- *Eines de comunicació externa*

Eines de comunicació externa	
Convocatòries i rodes de premsa	X
Comunicats de premsa	X
Dossier de premsa	X
Revista externa	X
Actes públics, congressos i fires	X
Xerrades, conferències o ponències	X
Campanyes publicitàries	X
Iniciatives comercials	X
Celebració d’activitats lúdiques	
Exposicions (audiovisuals, fotogràfiques...)	X
Manifestacions públiques	X

Taula 10: Eines de comunicació externa Oxfam Intermón /
Font: Elaboració pròpia

causes.

Destaca també el paper que desenvolupen actualment les xarxes socials, les quals “són una part molt important de la nostra feina”, afirma la Tècnica. L’ONG té diversos perfils oberts a diferents xarxes socials: “un és el més institucional, però després n’hem anat obrint per nínxols”, explica. Per exemple, hi ha perfils que tenen com a públic objectiu els activistes, altres més destinats a mitjans, etc. Inclús altres departaments tenen oberts perfils i els gestionen des del propi departament en qüestió, tot i que es coordinen des del de comunicació.

En aquest sentit i responent al nostre qüestionari, la presència d’Oxfam Intermón al món digital és la següent:

Sobre les proposades al qüestionari, Oxfam Intermón utilitza totes les eines de comunicació externa, menys la celebració d’activitats lúdiques.

A banda d'utilitzar eines de comunicació massiva, Serramitjana remarca la importància de treballar el contacte directe amb periodistes, els quals són els que poden situar els temes als mitjans, i amb *celebrities*, les quals ajuden a visibilitzar les

Eines digitals	
PÀGINA WEB	
Botiga <i>online</i>	X
RSS	X
Sala de premsa virtual	X
XARXES SOCIALS	
Facebook	X (81.693 seguidors)
Twitter	X (45.000 seguidors)
Instagram	
Canal Youtube	X (2.426 seguidors)
Google +	
Vimeo	
Pinterest	

Taula 11: Eines digitals Oxfam Intermón / Font: Elaboració pròpia

4.3.2.4. El model de gestió de la comunicació i els valors intangibles

A Oxfam Intermón són conscients que comptar amb una imatge i reputació positives en una organització de naturalesa social com la seva és un factor fonamental. Per aconseguir-ho, creuen que la transparència és molt important. “El tema de la transparència és quelcom que ens preocupa força i que estem treballant”, explica Niell. En aquest sentit segueixen dues línies de treball: una més enfocada a socis i col·laboradors, als quals els intenten rendir comptes anualment a través de fórmules diverses, i l'altra enfocada a un públic més general, al qual li intenten oferir el màxim d'informació possible sobre l'organització a través del seu web.

És tal la importància que li donen a aquest factor que és considerat un dels seus valors interns: “sens dubte un dels nostres intangibles és la pròpia transparència”, afirma Serramitjana. Sobre aquest tema, la Tècnica del Departament afegeix que “la majoria de vegades avancem qualsevol informació abans que ens l'hagin de demanar” i explica que Oxfam Intermón es sotmet a molts controls de forma voluntària i estan adherits a diferents organismes sobre transparència.

Consideren que tot això, juntament amb altres factors, els fan comptar amb una bona imatge i reputació i per justificar-ho, fan referència a diferents experiències que han tingut amb periodistes. “Sempre ens tenen en molts temes com a referents, fins i tot a vegades amb temes que nosaltres no n'èrem conscients”, explica Serramitjana. La Tècnica afegeix que per la pròpia manera de fer de l'organització, que malgrat cada cop està agafant un caràcter més internacional i global, treballa molt com una petita família i hi ha una cultura molt activista i compromesa, sempre intenta cuidar als periodistes com si fossin un més de la casa: explicar-li's els temes sobre els que estan

treballant de forma continuada i no puntual, preparar xerrades, etc. Tot i això, tenen present que hi ha aspectes a millorar en diferents àmbits que contribuïrien a seguir construint aquesta imatge i reputació positives, ja que aquest “és un treball bastant a llarg termini”, afirma la Tècnica del Departament.

El fet de treballar i atorgar aquesta rellevància als valors intangibles, juntament amb la posició que ocupa el departament a l'organigrama i la visió estratègica que tenen de la comunicació fa que puguem parlar d'un model de gestió de la comunicació integral. De fet, la pròpia Tècnica afirma que “veiem la comunicació com quelcom integral, estratègic”.

4.3.2.5. La Responsabilitat Social Corporativa

A Oxfam Intermón existeixen uns criteris interns que s'han de complir i que són la base de la seva RSC: “tenim una política específica que regula la responsabilitat social de la institució”, explica Niell.

En aquest sentit, i com a exemples, el proveïdor de llum d'Oxfam Intermón és una empresa d'energies alternatives o el proveïdor de neteja utilitza productes que no degraden el medi ambient. A més a més, cada dos anys analitzen la seva empremta de carboni i intenten reduir-la.

4.3.2.6. Visió de futur

Fent referència al departament de comunicació d'Oxfam Intermón, Serramitjana i Niell creuen que a vegades el volum de feina és tant elevat que quan s'acaba de treballar, per exemple en una campanya, no hi ha gairebé temps per dur a terme una autoavaluació, les quals podrien ser molt positives per detectar possibles errors i millorar-los. Apunten que també seria positiu incorporar noves xarxes socials a les que ja gestionen actualment i seguir millorant la coordinació amb les àrees de màrqueting i campanyes. A banda d'això, consideren que en els últims anys la gestió de la comunicació a Oxfam Intermón ha millorat molt, i que de fet encara està experimentant el procés d'evolució que es va iniciar fa aproximadament uns dos anys en el qual s'ha entès la comunicació com quelcom més estratègic dins l'estructura organitzativa: “realment ara tenim un altre pes, abans érem només un servei”, afirma la Tècnica.

En un àmbit més general, Serramitjana considera que les ONG hauran d'adaptar la seva manera de comunicar, ja que el canvi del context global ha fet que ja no es pugui parlar només de la pobresa que hi ha altres països, sinó que també s'ha de tenir en compte la que s'ha generat aquí. Pel que fa els professionals, creu que cada cop es tendirà més a un perfil multitasca, en el que una sola persona és capaç de treballar en tots els àmbits de la comunicació.

4.4. Resum comparatiu

	LA GESTIÓ DE LA COMUNICACIÓ		
	GREENPEACE	MÉDICOS SIN FRONTERAS	OXFAM INTERMÓN
Visió, missió i valors	- Visió: aconseguir un món en el que les persones siguin capaces de viure en pau i amb harmonia amb l'entorn natural - Missió: donar veu al planeta - Valors: independència, responsabilitat personal i no violència	- Visió: aconseguir que tota la població, tingui accés per igual a uns serveis de salut mínims i bàsics de qualitat - Missió: actuar de forma imparcial per alleugerar el patiment de les persones - Valors: neutralitat, responsabilitat i humanitat	- Visió: aconseguir un món amb una major justícia social - Missió: lluitar per eradicar la injustícia i la pobresa - Valors: justícia, dignitat humana, solidaritat, el compromís i coherència
Estructura del departament	- Departament específic de comunicació - Dirigit per un Dircom - Posició organigrama: depèn de Direcció Executiva. Mateix nivell que la resta de departaments - Àrees: online, comunicació <i>offline</i> i publicacions - Número treballadors: 11	- Departament específic de comunicació - Dirigit per un Dircom - Posició organigrama: depèn de Direcció General. Mateix nivell que la resta de departaments - Àrees: web i xarxes socials, mitjans nacionals i comunicació operacional - Número de treballadors: 12	- Departament específic de comunicació - Dirigit per un Dircom - Posició organigrama: depèn de Direcció General. Situat entre Direcció General i la resta de departaments - Àrees: mitjans de comunicació i continguts, <i>celebrities</i>, comunicació interna i xarxes socials - Número de treballadors: 20
Comunicació interna i externa (taula de les eines p. 62)	- Interna: no gestionada únicament pel Departament de Comunicació - Externa: gestionada pel Departament de Comunicació	- Interna: no gestionada únicament pel Departament de Comunicació - Externa: gestionada pel Departament de Comunicació	- Interna: gestionada pel Departament de Comunicació - Externa: gestionada pel Departament de Comunicació
Model de gestió de la comunicació i els valors intangibles	- Model de gestió integral - Importància de la imatge i la reputació: indispensable transparència - Cultura de reconeixement dels errors	- Model de gestió integral - Importància de la imatge i la reputació: indispensable transparència - Cultura del debat	- Model de gestió integral - Importància de la imatge i la reputació: indispensable transparència - Cultura molt activista i compromesa
Responsabilitat Social Corporativa	- Entesa com una responsabilitat interna basada en la satisfacció del personal	- Entesa com a pràctiques honestes i coherents amb els objectius que es planteja l'organització	- Entesa com a un seguit de criteris interns que s'han de seguir (política específica que regula l'RSC a la institució)
Visió de futur	- Millores internes: més personal i mitjans - Panorama general: comunicació cada cop més importància. Actualment encara començant revolució digital	- Millores internes: ubicació única. Més personal d'audiovisual - Panorama general: xarxes socials generaran encara més canvis	- Millores internes: autoavaluació, coordinació i incorporació de noves xarxes socials - Panorama general: adaptació de la comunicació al context de crisi global. Perfil professional multitasca

Taula 12: Resum gestió de la comunicació a Greenpeace, MSF i Oxfam Intermón / Font: Elaboració pròpia

Eines de comunicació interna	GREENPEACE	MSF	OXFAM INTERMÓN
Revista interna	X	X	
Manual d'acollida	X	X	
Intranet	X	X	X
Correu electrònic	X	X	X
Bústies de suggeriments	X	X	X
Memòria anual	X	X	X
Convencions	X	X	
Circulars	X	X	X
Reunions	X	X	X
Taulells d'anuncis	X	X	X
Cursos i seminaris	X	X	X

Taula 13: Comparació eines de comunicació interna a Greenpeace, MSF i Oxfam Intermón / Font: Elaboració pròpia

Eines de comunicació externa	GREENPEACE	MSF	OXFAM INTERMÓN
Convocatòries i rodes de premsa	X	X	X
Comunicats de premsa	X	X	X
Dossier de premsa	X	X	X
Revista externa	X	X	X
Actes públics, congressos i fires	X	X	X
Xerrades, conferències o ponències	X	X	X
Campanyes publicitàries	X	X	X
Iniciatives comercials		X	X
Celebració d'activitats lúdiques			
Exposicions (audiovisuals, fotogràfiques...)	X	X	X
Manifestacions públiques	X	X	X

Taula 14: Comparació eines de comunicació externa a Greenpeace, MSF i Oxfam Intermón / Font: Elaboració pròpia

Eines digitals	GREENPEACE	MSF	OXFAM INTERMÓN
PÀGINA WEB			
Botiga <i>online</i>	X	X	X
RSS	X	X	X
Sala de premsa virtual	X		X
XARXES SOCIALS			
Facebook	X (345.119 seguidors)	X (590.276 seguidors)	X (81.693 seguidors)
Twitter	X (552.000 seguidors)	X (331.000 seguidors)	X (45.000 seguidors)
Instagram	X (8.260 seguidors)	X (2.815 seguidors)	
Canal Youtube	X (38 seguidors)	X (3.313 seguidors)	X (2.426 seguidors)
Google +	X (419.968 seguidors)	X (1.101 seguidors)	
Vimeo			
Pinterest	X (923 seguidors)		

* Subratllat en groc la xifra de l'ONG amb més seguidors a cada xarxa social

Taula 15: Comparació eines digitals a Greenpeace, MSF i Oxfam Intermón / Font: Elaboració pròpia

5. CONCLUSIONS

Els coneixements teòrics adquirits prèviament a través de la recerca documental efectuada al marc teòric juntament amb l'anàlisi dels casos estudiats han permès extreure en el present Treball de Fi de Grau les conclusions que s'exposen a continuació. Aquestes conclusions es basen fonamentalment en l'estudi qualitatiu dut a terme. En conseqüència, s'han extret a partir dels tres casos analitzats i no pretenen establir anunciats absoluts aplicables a totes les ONG. Tot i això, els punts que es presenten a continuació han destacat de manera comú a les tres ONG estudiades i són fortament significatius en relació a la gestió de la comunicació:

- Les ONG tenen una concepció estratègica de la comunicació i implementen models de gestió integrals.

La comunicació és considerada un element estratègic dins les tres organitzacions estudiades, el qual les dota de valor i les ajuda a diferenciar-se respecte d'altres. Per aquest motiu, els models de gestió desenvolupats no es centren únicament en la comunicació d'aspectes relacionats amb l'àmbit comercial, sinó que són models integrals que conceben la comunicació com una eina global i transversal que fa partícips a tots els membres de l'organització, que va més enllà de la transmissió d'aspectes publicitaris i que afecta i integra a qualsevol àmbit o membre de l'organització.

- Les ONG han desenvolupat importants estructures dedicades a gestionar la comunicació, és dir, compten amb departaments específics de comunicació amb un pes rellevant dins l'organització.

Les tres ONG estudiades tenen departaments de comunicació els quals són considerats peces fonamentals dins l'organització. Aquests departaments són independents, és a dir, no depenen de cap altre. Fins i tot en el cas d'Oxfam Intermón aquest es troba, juntament amb el de finances, per sobre de la resta de departaments en l'organigrama. En el cas de Greenpeace i Médicos Sin Fronteras, tot i que els departaments de comunicació estan situats al mateix nivell que la resta, en no estar sotmesos a cap altre actuen amb total autonomia, fet que afavoreix la seva capacitat d'acció.

Destaca l'elevat nombre de treballadors que els integren (entre onze i vint persones), quelcom que reflecteix per si sol la importància que els atorguen. A més a més, tots ells estan professionalitzats, és a dir, estan formats per professionals titulats. Entre aquests professionals titulats, la formació predominant és la de periodisme, que en alguns casos es complementa amb màsters en àmbits específics.

Els tres departaments estan dirigits per un Dircom, que duu a terme tant tasques de representació, com d'organització del departament, i d'altres més vinculades pròpiament amb la gestió estratègica de la comunicació. Crida l'atenció que malgrat estadísticament a nivell general els càrrecs de responsabilitat a les empreses tendeixen a estar ocupats per homes, en aquest cas són tres dones les que exerceixen el càrrec de Directores de Comunicació. Això es podria deure a la pròpia naturalesa d'aquestes organitzacions, que tendeixen a buscar la igualtat en tots els aspectes, fet que repercuteix en les pròpies estructures internes.

Destaca també l'horitzontalitat dins els propis departaments i en l'estructura de les organitzacions en si. Aquesta horitzontalitat els permet treballar molt a través del contacte directe, tant entre el personal del propi departament com entre departaments. Això suposa una gran avantatge pel departament de comunicació ja que aquest treballa de forma transversal i requereix un contacte gairebé constant amb la resta de departaments.

- Són organitzacions molt humanes: basades en els valors i les persones.

Les ONG són organitzacions on els valors tenen un pes molt més alt que en altres tipus d'entitats, ja que aquestes neixen per defensar causes concretes que van estretament lligades a un conjunt de valors que defineixen la pròpia organització. En aquest sentit, en els casos estudiats es ressalta la importància de comunicar i destacar els valors propis de l'ONG, els quals són un dels seus pilars fonamentals, per tal que el públic els conegui i s'hi pugui sentir identificat. Succeeix quelcom semblant amb la visió i la missió, que esdevenen els altres dos pilars sobre els quals es construeix i es basen totes les accions de les organitzacions.

D'altra banda, les tres ONG analitzades coincideixen en la concepció de les persones com un dels capitals fonamentals de l'organització. Tant els treballadors com els voluntaris, els socis, etc. són considerats l'epicentre de l'organització, l'element crucial sense el qual no tindria cap sentit la pròpia existència de l'ONG.

- La comunicació interna té un paper fonamental per aconseguir la cohesió i involucració dels treballadors.

Tal i com s'indica en el punt anterior, les persones tenen molta importància per a les ONG. En relació a això i fent referència concretament als treballadors, aconseguir que aquests es sentin identificats amb l'organització és converteix en una de les principals prioritats de les ONG. Que els treballadors tinguin un sentiment de pertinença al grup, estiguin motivats i sentin un compromís en relació la visió, la missió i els valors és fonamental per al bon funcionament d'una organització que basa la seva raó de ser justament en els valors i les causes que defensen.

En aquest sentit, que la comunicació interna aconsegueixi tots aquests objectius és encara més rellevant que un altre tipus d'organització. Les pròpies ONG no conceben que els seus treballadors no coneguin o sentin com a seves totes les causes per les que lluita l'organització, i per això atorguen una especial importància als fluxos interns de comunicació.

Malgrat aquesta importància, s'ha observat que només Oxfam Intermón inclou la comunicació interna com una àrea de gestió pertanyent al Departament de Comunicació. A Greenpeace i Médicos Sin Fronteras es treballa més de manera conjunta per tots els departaments, però donada la seva rellevància estratègica, probablement en el futur totes dues experimentin el procés d'evolució que s'ha viscut a Oxfam Intermón (on abans aquesta comunicació es treballava des de recursos humans) i passi a gestionar-se en base a estratègies comunicatives dissenyades pels departaments de comunicació.

- La comunicació externa és l'eina clau per a sensibilitzar i arribar a la ciutadania.

Malgrat els objectius que es persegueixen i la forma de definir la comunicació externa, gestionada a les tres ONG des dels seus respectius departaments de comunicació, presenta matisos propis a cadascuna d'elles, totes tres coincideixen en la importància de reflectir de cara a l'exterior tot allò que l'organització duu a terme.

Comunicar cap a l'exterior és l'eina fonamental per arribar al públic, donar-se a conèixer i així buscar la simpatia de la ciutadania. Sense aquest suport, difícilment podrien aconseguir els canvis als quals aspiren i pels que lluiten, i per això, la comunicació és una de les essències de les ONG.

- Per a les ONG és indispensable comptar amb una imatge i reputació positives, i la transparència és un factor clau per aconseguir-ho.

Una empresa que ven béns de consum, com poden ser sabates esportives, probablement segueixi tenint clients, és a dir, persones disposades a comprar el nou model de bamba, tot i que la imatge o la reputació de la marca com a conjunt no es percebi com a positiva. En el cas de les ONG, difícilment una persona faci una donació o es faci sòcia si no la percep com a una organització responsable, coherent, de confiança, etc. Tenir una imatge i reputació positives, per tant, és un requisit essencial per a la pròpia supervivència de l'ONG.

En relació aquest aspecte, les tres ONG estudiades destaquen la importància de la transparència com a característica indispensable per gaudir d'una bona imatge i reputació. Les pròpies ONG són les primeres interessades en mostrar-se com a organitzacions transparents, i per aconseguir-ho la comunicació és l'eina clau. En aquest sentit, totes elles publiquen a través de diferents vies els seus comptes i

intenten sempre posar a l'abast de qualsevol persona interessada la màxima quantitat d'informació possible.

- Les xarxes socials han suposat una vertadera revolució i els han brindat noves oportunitats comunicatives.

Internet i les xarxes socials han suposat un gran canvi en el panorama comunicatiu en els últims anys. En els tres casos estudiats, les ONG defineixen les xarxes socials com una nova plataforma que els permet arribar a milions de persones de manera directa i instantània, quelcom que els dona major visibilitat arreu del món.

Totes elles tenen perfils oberts a diferents xarxes socials a través dels quals difonen els seus missatges i que fan possible un contacte més proper amb el receptor del mateix. Tot i això, el grau de penetració de les xarxes socials a les tres ONG estudiades es força diferent, sent Oxfam Intermón l'ONG amb menys penetració a aquestes plataformes. Malgrat això, totes coincideixen en què tota aquesta revolució digital seguirà evolucionant i cada cop s'aprofitaran més les possibilitats que ofereix.

5.1. Futures línies d'investigació

La present investigació ha estat limitada a nivell temporal i de recursos pel model establert pel Treball de Fi de Grau. No obstant això, s'ha pogut dur a terme una aproximació teòrica a través d'una recerca documental sobre la gestió de la comunicació a les ONG, que després s'ha complementat amb una investigació de camp basada en l'estudi de tres casos. El fet d'haver basat la investigació de camp en més d'un cas, ha permès elaborar una taula comparativa centrada en unes categories concretes, així com extreure conclusions basades en les característiques comunes sobre el comportament d'aquestes ONG en quan a la gestió de la comunicació.

Així doncs, donades les característiques del treball i de la investigació, s'han pogut analitzar un màxim de tres casos, fet que comporta que malgrat les conclusions exposades són significatives en relació a les ONG estudiades, no són aplicables al sector en el seu conjunt, ja que tot i que puguem imaginar que la situació en altres ONG d'unes certes dimensions (com les dels casos estudiats) segueix la mateixa línia, no ho podem afirmar. Per aquest motiu, i com a futura línia d'investigació, es considera interessant abordar un estudi amb major profunditat sobre la gestió de la comunicació a les ONG a Espanya, en el que el número de casos estudiats sigui significativament més elevat i s'incloguin també tècniques quantitatives, a banda de les qualitatives.

L'objectiu d'aquesta investigació seria estudiar una mostra suficientment representativa, de la que s'obtidrien respostes qualitatives i quantitatives, les quals

servirien per dibuixar un retrat sobre la gestió de la comunicació a les ONG a Espanya i determinar l'estat de la qüestió. Les conclusions que s'extraguessin d'aquesta investigació serien extrapolables a nivell general i representarien l'estat de la gestió de la comunicació a les ONG al país.

Com s'ha dit en apartats anteriors, la gestió de la comunicació és un àmbit que ha estat força estudiat en relació el món empresarial, per no tant aplicada als sectors no lucratiu, com les Organitzacions No Governamentals. Per aquest motiu, aquesta nova investigació podria arribar a ser un referent dins aquesta parcel·la d'estudi i podria incloure apartats de propostes de millora de la gestió, noves eines o models, etc. per tal d'optimitzar la gestió estratègica en aquestes organitzacions en les quals la comunicació és una necessitat *per se*.

6. BIBLIOGRAFIA

ARGENTI, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial.

CAPRIOTTI, P. (2005). *La marca corporativa. Estratègies de Gestió i comunicació*. Vic: Eumo Editorial.

Código de conducta de las ONG de desarrollo de la coordinadora de ONGD-España (1997). Madrid: Coordinadora de ONG para el desarrollo en España.

COLLER, X. (2000). *Estudio de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

COSTA, J. (1999). *La Comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.

COSTA, J. (2009). *El DirCom hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.

Debates del Tercer Sector (2004). Madrid: Plataforma de ONGs de Acción Social.

El Debate sobre el desarrollo y el futuro de las ONG (2004). Barcelona: Intermón Oxfam.

ENRIQUE, A.M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda*. [Tesi Doctoral]. Universitat Autònoma de Barcelona: Barcelona.

ERRO, J. (2002). *Comunicación, desarrollo y ONGD*. Bilbao: Hegoa.

FERNÁNDEZ LÓPEZ, S. (2007). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: Narcea.

FERNÁNDEZ TORRES, M.J. (2004). *Las RRPP como gestión de la comunicación en los movimientos sociales. Análisis de la estrategia de las ONG en España*. [Tesi doctoral]. Universidad de Málaga. Málaga.

- FERRER, J. (2000). *La Comunicación interna y externa en la empresa*. S.l.: S.n.
- GALINDO, L.J. (coord.) (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Buenos Aires: Addison Wesley Longman.
- GARCÍA IZQUIERDO, B. (2001). *Nuevos socios para nuevas ONGD: un modelo para involucrar a los ciudadanos en las ONGD*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- GARRIDO, F. J. (2004). *Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.
- GÓMEZ GIL, C. (2004). *Las ONG en la globalización: estrategias, cambios y transformaciones de las ONG en la sociedad global*. Barcelona: Icaria.
- MARCUELLO, C. (coord.) (2007). *Capital social y organizaciones no lucrativas en España: el caso de las ONGD*. Bilbao: Fundación BBVA.
- MORATÓ, J. (2011). *Comunicació i estratègia. L'empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC.
- NAVAJO, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. Madrid: Narcea.
- NIETO, L. (coord.) (2001). *Cooperación para el desarrollo y ONG. Una visión crítica*. Madrid: Catarata.
- ORTEGA, M.L. (1994). *Las ONGD y la crisis del desarrollo: un análisis de la cooperación con Centroamérica*. Madrid: IEPALA Editorial.
- SORIA, M.M. (2011). *La comunicación en las ONGs Españolas: la influencia de internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos*. [Tesi doctoral]. Universidad de Málaga. Málaga.
- VIDAL, P. (coord.) (2007). *L'Estat de la qualitat a les ONG socials*. Barcelona: Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.

VIDAL CLIMENT, V. (2004). "La comunicación en las organizaciones no lucrativas" en BELL MALLÉN, I. (coord.) (2004): *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*. Pamplona: EUNSA.

VILLAFANE, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

VILLAFANE, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

VILLAFANE, J. et al. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.

VILLAFANE, J. (2004). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

6.2. Webgrafia

GALLARDO, A.R. (2008). "Organizaciones No Gubernamentales, medios de comunicación y nuevas tecnologías. La visión de un jurista" a *Aposta: revista de ciencias sociales*, núm. 37, pp. 1-19. [en línea] Disponible a:

<http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/gallardo1.pdf> [consultat: desembre 2014]

GREENPEACE. *2013 Informe anual*. [en línea] Disponible a:

<http://www.greenpeace.org/espana/es/Informes-Anuales/Informe-Anual-2013/> [consultat: març 2015]

MARCUELLO, C. (1996). "Las Organizaciones No-Gubernamentales de Desarrollo y la construcción positiva de su identidad" a *Acciones e Investigaciones Sociales*, núm. 5, pp. 103-120. [en línea] Disponible a:

http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/05_AIS/AIS_05_06.pdf [consultat: desembre 2014]

MÉDICOS SIN FRONTERAS. *Memoria Internacional MSF 2013*. [en línea] Disponible a:
<http://www.msf.es/sites/default/files/publicacion/Memoria-internacional-2013-BAJA5.pdf> [consultat: març 2015]

MÉDICOS SIN FRONTERAS. *Memoria 2013*. [en línea] Disponible a:
<http://www.msf.es/sites/default/files/publicacion/MSF100-Memoria2013.pdf>
[consultat: març 2015]

MOLINA, J.P. (2006). “La profesionalización de los Directores de Comunicación de las ONG”. *Actas del VIII Foro Universitario de Investigación a Comunicación. Comunicación alternativa, ciudadanía y cultura*. Universidad Carlos III, Madrid. [en línea] Disponible a:
https://jpmolina.files.wordpress.com/2007/12/profesionalizacion_dircom_ong.pdf
[consultat: gener 2015]

MORALES, F. i ENRIQUE, A.M. (2007). “La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral” a *Anàlisi*, núm. 35, pp. 83-93. [en línea] Disponible a:
<http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/74256/94425> [consultat: febrer 2015]

MORALES, F. i ENRIQUE, A.M. (2008). “Estructura de la comunicación empresarial” a *Pensar en Publicidad*, vol. II, núm. 2, pp. 63-80. [en línea] Disponible a:
<https://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/viewFile/PEPU0808220063A/15428>
[consultat: febrer 2015]

OXFAM INTERMÓN. *Memoria 2013-2014 Oxfam Intermón*. [en línea] Disponible a:
https://oxfamintermon.s3.amazonaws.com/sites/default/files/documentos/files/memoriaOxfamIntermon2014cas_0.pdf [consultat: març 2015]

PÉREZ, G.; ARANGO, M. i SEPÚLVEDA, L. (2011). “Las organizaciones no gubernamentales -ONG-: hacia la construcción de su significado” a *Ensayos de Economía*, núm. 38, pp. 243-260. [en línea] Disponible a:
<http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf> [consultat: desembre 2014]

SALVADOR I PERIS, P. (sense data). “Comunicación e imagen en las ONG”. *Jornades de Foment de la Investigació*. Universitat Jaume I, Castelló. [en línia] Disponible a:

http://www.corporacionsurgir.org/surgir/files/SEMINARIO%20RIOD/Comunicacion_imagen_ong.pdf [consultat: gener 2015]

THE GLOBAL JOURNAL. *Top 100 NGOs 2012*. [en línia] Disponible a:

<http://www.top500ngos.net/ngos-cloud/previous-rankings/top-100-ngos-2012/> [consultat: febrer 2015]

THE GLOBAL JOURNAL. *Top 100 NGOs 2013*. [en línia] Disponible a:

<http://www.top500ngos.net/ngos-cloud/previous-rankings/top-100-ngos-2013/> [consultat: febrer 2015]

- **Llocs web:**

Greenpeace

<http://www.greenpeace.org/espana/es/> [consultat: març-abril 2015]

Médicos Sin Fronteras

<http://www.msf.es/> [consultat: març-abril 2015]

Oxfam Intermón

<http://www.oxfamintermon.org/> [consultat: març-abril 2015]

7. ANNEXOS

Annex 1: Guió de les entrevistes

A continuació es presenta el guió base, sobre el qual poden aparèixer petites variacions, seguit a les tres entrevistes realitzades. Com s'ha explicat a l'apartat 3. Metodologia, s'ha aplicat el mateix guió a les diferents ONG per tal de poder analitzar els mateixos aspectes de la gestió de la comunicació a les tres organitzacions. Per a cada entrevista, l' "XXX" es substitueix amb el nom de l'ONG.

1. Quina és la funció principal de XXX com a ONG?
2. A quants països actua XXX i quin tipus de missions duu a terme?
3. Quina és l'estructura de XXX a Espanya (seu central, número de delegacions, número de treballadors, número de voluntaris i número de socis)?
4. Quina és la vostra missió, visió i valors?
5. Quina importància se li dóna a la comunicació dins XXX?
6. Estructura departament de comunicació
 - a) XXX compta amb un departament específic de comunicació?
 - b) De qui depèn?
 - c) Quantes persones hi treballen?
 - d) Quina és la formació d'aquestes?
 - e) De què s'encarrega aquest departament?
 - f) Es divideix en diferents àrees?
 - g) Existeix una persona que té el càrrec de Dircom?
 - h) Quines són les seves funcions?
7. Definiries el model de gestió de comunicació de XXX com un model integral en el que es treballa la comunicació de manera global o com un model més basat en els objectius comercials?
8. Quina és la vostra identitat, la vostra cultura com a ONG?
9. Intenteu comunicar de la manera més clara i àmplia possible totes les vostres accions per tal de ser vistos de forma positiva pels públics?
10. Considereu que compteu amb una bona imatge i reputació entre els públics?
11. Com trebal·leu aquests valors intangibles?
12. Considereu que és més important a una ONG que a empreses amb ànim de lucre saber transmetre i treballar aquests valors intangibles?
13. Quina importància tenen les persones dins la vostra ONG?
14. Comunicació interna i externa
 - Interna
 - a) Quina funció té la comunicació interna a XXX?
 - b) Quins objectius persegueix / què es vol aconseguir?

- c) Quins són els vostres públics interns?
- d) Creieu que és important per que els treballadors es sentin identificats amb l'organització (transmissió de la cultura, els valors de l'ONG...)?
- e) Creieu que s'aconsegueix un bon *feedback*?
- f) Quines són les eines de comunicació interna utilitzades?

Externa

- a) Quina funció té la comunicació externa?
 - b) Quins objectius persegueix / què es vol aconseguir?
 - c) Quins són els vostres públics externs / principals grups als quals es dirigeix aquesta comunicació?
 - d) Quines eines s'utilitzen?
 - e) Quin paper juguen les xarxes socials actualment?
15. Com definiríeu la Responsabilitat Social Corporativa aplicat a una ONG?
 16. Quina és la vostra perspectiva de futur en quan a la gestió de la comunicació?
 17. Quines millores creus que es podrien introduir en tot el sistema de gestió de la comunicació a XXX?

Annex 2: Quadres de les eines de comunicació interna i externa

Eines de comunicació interna		Eines de comunicació externa	
Revista interna		Convocatòries i rodes de premsa	
Manual d'acollida		Comunicats de premsa	
Intranet		Dossier de premsa	
Correu electrònic		Revista externa	
Bústies de suggeriments		Actes públics, congressos i fires	
Memòria anual		Xerrades, conferències o ponències	
Convencions		Campanyes publicitàries	
Circulars		Iniciatives comercials	
Reunions		Celebració d'activitats lúdiques	
Taulells d'anuncis		Exposicions (audiovisuals, fotogràfiques...)	
Cursos i seminaris		Manifestacions públiques	

Eines digitals	
PÀGINA WEB	
Botiga <i>online</i>	
RSS	
Sala de premsa virtual	
XARXES SOCIALS	
Facebook	
Twitter	
Instagram	
Canal Youtube	
Google +	
Vimeo	
Pinterest	

Annex 3: Transcripció entrevista a Conrado García del Vado

- **Càrrec de la persona entrevistada:** Responsable de Comunicació de Greenpeace

P: Quina és l'estructura de Greenpeace a Espanya (seu central, número de delegacions, número de treballadors, número de voluntaris i número de socis)?

R: Greenpeace és una organització internacional que té la seva seu central a Amsterdam. Donat que la nostra vocació és global, Greenpeace tendeix a tenir només una ubicació per país, una sola seu, que en alguns casos va acompanyada de oficines més petites situades a llocs concrets, que tenen una funció més pràctica, com per exemple, poder fer incidència política. Però en general solem tendir a tenir una seu, o en alguns llocs fins i tot no tenim una seu física en un país, tot i que tinguem presència política allà.

En el cas d'Espanya, tenim la seu central a Madrid, una oficina petita a Barcelona i una petita delegació a Sevilla. A altres països com pot ser Alemanya, a mode de comparació, la seu central no és a la capital, sinó que és a Hamburg. A Berlín el que hi ha és una oficina, pel tema sobretot de la incidència política.

Per a nosaltres el medi ambient no té fronteres, per exemple als països escandinaus tenen una sola oficina per a tots. Com que no tenim un objectiu nacional, sinó un objectiu global, ens dóna igual on estigui l'oficina. Greenpeace Portugal per exemple, no tenen una oficina física. Tot el tema de la web per exemple, el portem des d'aquí, la qual cosa no vol dir que Espanya estigui controlant Portugal ni que sigui més important, de fet tenim aquí companys portuguesos. Passa també a Llatinoamèrica, en tot el sud l'oficina es diu Greenpeace Andino i engloba tota la zona. Nosaltres intentem mantenir molt clar que és un objectiu global. De fet abans que Greenpeace tingués oficina a Espanya venien companys d'altres països aquí a fer accions.

Tornant al cas d'Espanya, pel que fa al número de socis, estem al voltant dels 100.000, treballadors som unes 50 persones i comptem amb un equip d'uns 800 voluntaris més o menys, ja que aquestes xifres fluctuen una mica.

P: Quina és la vostra missió, visió i valors?

R: La nostra missió és donar veu a aquest planeta. El planeta no té ningú que el defensi i nosaltres seguint el mandat dels nostres socis tractem de defensar els interessos del planeta, que no són els interessos particulars de ningú. Greenpeace no és una entitat que es representi a si mateixa, sinó que representem l'interès de totes les persones, tant dels casi tres milions de socis que té a tot el món i com de moltes altres persones que no són sòcies però que ens recolzen.

La nostra visió és aconseguir un món en el que el canvi climàtic deixi de ser un problema, un món en el que hi hagi pau, un món en el que es respectin els boscos, es respectin els oceans i en el que tots puguem viure en harmonia amb l'entorn en el que vivim.

Finalment, pel que fa als nostres valors, probablement el més característic de Greenpeace és la independència. Som una organització econòmica i políticament independent, ens financem única i exclusivament amb aportacions de persones privades i per això crec que aquest seria el nostre valor principal. També destacaria com a una de les nostres senyes d'identitat l'acció directa no violenta i el pacifisme.

P: Quina importància se li dona a la comunicació dins Greenpeace?

R: Per a nosaltres la comunicació és un element fonamental. De fet, els orígens de Greenpeace es troben al Canadà, en un grup de pacifistes, de desertors de la Guerra del Vietnam, de quàquers, que va noliejar un vaixell pesquer i va intentar impedir uns assajos nuclears que el govern d'Estats Units estava desenvolupant a Alaska. A bord d'aquesta tripulació ja hi havia dos periodistes, fet que ja reflecteix de per si la importància que té per a nosaltres la comunicació. Va en els nostres gens, és quelcom fonamental.

Des de l'origen de l'organització es va detectar que la millor manera de canviar les coses era apropar-se al públic, que la millor manera de portar una cosa que estava passant a un lloc com Alaska a totes les cases de tots els ciutadans era a través de la comunicació. Per tant, per a nosaltres, insisteixo, és una de les nostres matèries primes, va en la nostra genètica.

P: Greenpeace compta amb un departament específic de comunicació?

R: Sí, comptem amb un Departament de Comunicació, i es troba entre els quatre pilars que té l'organització, que són: el Departament de Campanyes (que són els nostres experts), el Departament de Voluntariat (que s'encarrega d'organitzar les mobilitzacions), el Departament d'Administració (que és necessari pel funcionament del dia a dia) i el Departament de Comunicació (que s'encarrega de comunicar tot el que fem, tota la nostra feina, per a poder arribar a la societat).

P: De qui depèn?

R: L'estructura de Greenpeace és molt horitzontal. Hi ha un Director Executiu i després directament es troben les direccions dels quatre departaments dels que t'he parlat abans (Direcció de Campanyes, Direcció de Voluntariat, Direcció d'Administració i Direcció de Comunicació). Per tant, la direcció de comunicació depèn directament del director, no hi ha cap càrrec intermedi. Després, dins de cada direcció es trobarien la resta de càrrecs operatius.

Per exemple, entre jo i el director de l'oficina només hi ha pas, que és la meva directora.

P: Quantes persones hi treballen?

R: En el departament de comunicació de Greenpeace a Espanya hi ha onze persones treballant.

P: Quina és la formació d'aquestes?

R: En funció de cada lloc de treball cada persona té un perfil diferent. Però tots tenim un perfil comú que és l'interès pel medi ambient. Tothom aquí ha estat molts anys voluntari de Greenpeace, o s'ha especialitzat en periodisme mediambiental, etc., és a dir, tots tenim una vocació mediambiental. Però a banda d'aquesta vocació, es busca molt un perfil professional. No es contractaria ningú simplement perquè sigui molt ecologista sense que tingui coneixements de la funció que ha de desenvolupar.

Per tant, per treballar al departament és un requisit tenir una llicenciatura i la majoria també tenim un màster en diferents coses com en comunicació corporativa, comunicació online, disseny web, etc. Som gent molt especialitzada per al tipus de funció que desenvolupem.

Però en general sempre busquem una mica les dues vessants. Si algú vol treballar aquí ha d'estar convençut de la causa per la que estem treballant, ha de creure en aquesta missió, visió, valors que comentàvem abans, sinó no té cap sentit treballar aquí perquè no és un treball normal, és bastant vocacional. Hi ha coses que transcendeixen una mica la part professional, on la involucració personal és molt important. Però com dic, no s'ha d'oblidar la part professional. Tot el món aquí està molt ben qualificat i el fet que sigui necessari comptar amb una llicenciatura per a qualsevol lloc de treballar en aquest departament ja és força significatiu.

P: Es divideix en diferents àrees?

R: Existeixen subdivisions al departament. Ho dividim entre comunicació online, comunicació *offline* i publicacions. Dins de comunicació online tenim tot el que té a veure bàsicament amb internet, des de xarxes socials, la part de web, etc. En la part de comunicació *offline*, ens encarreguem de la gestió de mitjans de comunicació. La part de publicacions que s'encarrega de tota l'elaboració de materials.

P: Existeix una persona que té el càrrec de Dircom?

R: Sí. Dintre de l'estructura del Departament de Comunicació tenim a la directora i després estem la resta de persones que treballen en el departament, que estem tots al mateix nivell, però cadascun té unes qualitats diferents.

Jo soc Responsable de Comunicació i faig aquesta feina amb dues companyes més. Estem els tres al mateix nivell i el que fem a Greenpeace en ser l'única oficina que tenim a Espanya es dividir-nos per temàtiques, és a dir, que ens especialitzem en una temàtica o en una altra.

Tindríem al Director Executiu, després la Directora de Comunicació i ja els tres Responsables de Comunicació i la resta de companys.

Jo, que tinc un màster en direcció de comunicació i faig aquesta funció de Responsable de Comunicació, m'encarrego per tant, del desenvolupament de les estratègies de comunicació dels temes pels que treballo. Jo estic especialitzat en temes de mars, oceans, pesca, etc. entre altres coses. Aleshores jo m'encarrego de tota la comunicació d'aquestes campanyes, des de l'estratègia, fins la implementació de l'estratègia, contacte amb mitjans, etc. tant de mitjans de comunicació online com *offline* i compto amb el recolzament de les persones del departament que estan a l'àrea d'online i offline.

Però el que és important i volia destacar és que jo no soc cap de ningú, ni ningú és el meu cap més enllà de la directora del departament. Som una organització molt col·laborativa. Per exemple, si jo necessito un fullet m'ho fa una companya de publicacions, però jo no soc el seu cap. Jo faig l'estratègia global de la campanya i s'organitzen les tasques entre la resta de companys segons les àrees.

P: Quines són les funcions de la Directora de Comunicació?

R: La Directora de Comunicació s'encarrega de la gestió del departament: que tot funcioni bé, que l'estratègia de comunicació de cada projecte sigui coherent amb els valors de l'organització, que sigui el suficientment potent com per aconseguir els objectius que hi ha al darrera, etc. És a dir, vetlla perquè tot flueixi i que la feina s'estigui realitzant de forma adient.

P: Definiries el model de gestió de comunicació de Greenpeace com un model integral en el que es treballa la comunicació de manera global o com un model més basat en els objectius comercials?

R: Nosaltres quan fem comunicació no perseguim objectius comercials. Tenim una part de finançament, que tenint en compte que som una ONG que no rebem subvencions, òbviament hem de buscar aquestes fonts de finançament de persones particulars, hem de cuidar molt aquesta part. Però quan fem comunicació, comuniquem per poder acostar al públic els nostres valors, la nostra feina, no perseguim un objectiu comercial.

P: Quina és la vostra identitat, la vostra cultura com a ONG?

R: La independència es la base de la nostra identitat. La nostra cultura persegueix canviar el planeta, que aquest planeta sigui un bon lloc habitable per a tot el món, que

sigui just, que es visqui en pau i en equilibri i justament la independència econòmica ens permet fer-ho de la millor manera possible.

P: Intenteu comunicar de la manera més clara i àmplia possible totes les vostres accions per tal de ser vistos de forma positiva pels públics?

R: Per a nosaltres la transparència, i més amb la classe política que tenim, és clau. És quelcom fonamental, és una altra de les nostres senyes d'identitat. Per això, intentem comunicar i ser el màxim de transparents sempre. Qualsevol persona que vulgui, sigui sòcia o no, pot mirar el nostre web, on tenim les comptes publicades i auditades. Ho fem de forma voluntària any rere any i ho publiquem a la pàgina web per que qualsevol que vulgui veure-les hi tingui accés. Això ho fan totes les oficines de Greenpeace de tots els països.

A banda d'això, per suposat totes les activitats que realitzem les comuniquem. Quan la gent coneix més de Greenpeace i de la nostra feina és amb les nostres accions, aquelles accions de denúncia que fem. Per això, quan les fem diem que ho hem fet nosaltres i expliquem per quin motiu ho hem fet. Pretenem cridar l'atenció per a solucionar problemes. Per a nosaltres és fonamental donar a conèixer, comunicar tota la nostra feina. Per exemple, al web intentem que hi hagi el màxim d'informació possible (expliquem la nostra forma de funcionar, perquè fem les coses, etc.), visible als ulls de tothom.

P: Considereu que compteu amb una bona imatge i reputació entre els públics?

R: Jo crec que sí. De fet quan fem alguna enquesta per preguntar com la gent veu l'organització, el futur, etc. pràcticament sempre el noranta i pico per cent de les persones que responen ens veuen com una organització transparent i útil i valoren molt la independència, el fet de que per aconseguir aquesta independència tinguem aquesta forma de finançar-nos (sense subvencions). Donat el nostre perfil d'organització, la nostra forma d'actuar tant de denúncia, el fet de ser totalment independents ens permet senyalar a qui sigui de forma eficaç i sense respondre a interessos de tercers (a qualsevol empresa multinacional, govern, etc. que estigui actuant de forma incorrecta). Això ho valora molt la gent i considero que ens fa gaudir d'una bona imatge i reputació.

A més a més, som una organització molt transparent i quan hem comès algun error, que per suposat n'hem comès, i molts, hem tractat de rectificar i aprendre. Procurem fer-ho tot sempre bé, però mai cometre cap error tampoc entra dins la nostra filosofia, de la nostra cultura. I per això, quan fem alguna cosa malament intentem com dic, aprendre no tornar a cometre el mateix error i continuar caminant. Jo crec que això la gent ho valora molt també.

P: Com treballem aquests valors intangibles?

R: En aquest sentit és molt important el que venim parlant, el tema de la transparència. No pots enganyar la gent, no pots ocultar mai res, no pots vendre't a ningú. Per exemple, quan algú fa una cosa malament la diem però també quan la fa bé. A Greenpeace no se'ns cauen els anells en absolut, quan denunciem que una empresa està fent alguna cosa malament i l'empresa canvia la seva política, ho aplaudim i ens alegrem, no per nosaltres sinó pel planeta, i no tenim cap problema en comunicar-ho.

També tornant al tema dels errors, reconèixer-los creiem que és fonamental a l'hora de treballar aquests valors. A la cultura llatina està molt mal vist, sembla que no podem cometre errors i que tot ha de ser perfecte. La veritat és que nosaltres d'això n'hem après molt, potser també per la nostra influència anglosaxona. Si es cometien errors s'han de reconèixer. Això sí, la bona fe ha d'estar present sempre per sobre de tot, no toleraríem que algú fes alguna cosa dins l'organització i fos amb mala fe. Això seria una línia vermella per suposat.

P: Quina importància tenen les persones dins la vostra ONG?

R: Per a nosaltres les persones són fonamentals, són la nostra raó de ser. El planeta sense les persones no té cap sentit. És fonamental el seu paper en la lluita per aquesta visió que tenim d'aconseguir un planeta just, en pau, que sigui verd i sostenible. Nosaltres posem a l'epicentre de totes les coses a les persones, tant a les persones que ens ajuden econòmicament com a les que no. Pensem que s'ha de cuidar al ciutadà i a més, cuidar-lo és la forma de que se senti agraït i vulgui donar suport al medi ambient.

Pel que fa a les persones que formem part de la pròpia organització, sens dubte el voluntariat, aquesta base social que tenim, aquesta gent que surt al carrer quan s'ha de fer alguna manifestació o s'ha de fer alguna recollida de firmes, aquesta gent que es penja amb una pancarta d'un edifici posant moltes coses en risc per a denunciar un problema, ens anima a seguir i a continuar lluitant. És una mica com el nostre aire, per dir-ho d'alguna manera.

P: Quina funció té la comunicació interna a Greenpeace?

R: Persegueix que tots els públics interns estiguin interessats i informats en la feina que fem. Aquí hi ha moltíssima transparència, reunions habituals, tenim diferents llistes de distribució de correu electrònic per a poder informar a tota la gent (tant al personal, com als socis i voluntaris). És una cosa fonamental per a nosaltres també, treballar en aquest sentit perquè tot el món estigui content i satisfet i puguem aconseguir els nostres objectius.

P: Quins són els vostres públics interns?

R: Per suposat els treballadors i els voluntaris i activistes, que serien aquelles persones que estan com a un nivell més alt dins el voluntariat, persones que duen a terme activitats més arriscades de denúncia, com pot ser penjar-se amb una pancarta d'un edifici per denunciar un problema. La nostra base social, aquests cent mil socis a Espanya i gairebé tres milions a tot el món és un altre dels nostres públics interns.

També tenim un servei de subscripció de *newsletter* per aquelles persones que estan interessades en la nostra feina tot i que no siguin sòcies de Greenpeace, les quals també podrien ser considerades públic intern.

P: Creieu que és important perquè els treballadors es sentin identificats amb l'organització (transmissió de la cultura, els valors de l'ONG...)?

R: És fonamental. Si tu no saps el que està fent l'organització per la que treballes és molt difícil que et sentis identificat, involucrat, motivat. Però si saps que estem treballant en aquest tema, perquè ho estem fent, etc. doncs et sentiràs molt involucrat. Això ho portem a tots els nivells: als nostres socis, als nostres voluntaris, etc. als quals els informem de manera constant sobre el que estem treballant, perquè ho fem, que pretenem canviar, quin són els avenços que estem aconseguint, etc.

P: Creieu que s'aconsegueix un bon *feedback*?

R: Per suposat, aquí la comunicació és molt horitzontal. Aquesta estructura tan horitzontal fa que et puguis comunicar amb qualsevol persona dintre l'organització. Tenim una sèrie de protocols, sobretot a l'hora de prendre decisions, perquè no hi hagi malentesos, perquè al cap i a la fi tenim una sèrie d'objectius i volem complir-los i si no hi hagués una sèrie de protocols de comunicació i actuació doncs podria ser una mica caòtic. Però això no treu que qualsevol persona pugui comunicar-se amb qualsevol altre persona de l'organització. De fet, quan comencem treballar en un projecte nou sempre es demana *feedback* a la resta de personal tot i que no treballin directament en el projecte. Als socis i voluntaris moltes vegades se'ls demana opinió per saber què és el que opinen sobre certs temes, etc. Bàsicament depenent del grau d'operativitat que es necessiti es fan enquestes més grans o el cercle es tanca més, però sempre es pregunta, es busca opinió de persones que no estan involucrades en el projecte però que coneixen l'organització.

P: Quines són les eines de comunicació interna utilitzades?

R: La principal eina de comunicació interna que tenim és el correu electrònic. Però seguim mantenint mètodes més tradicionals com el correu ordinari perquè una part de la nostra base social són persones una mica grans que no se senten molt còmodes treballant amb ordinador i internet. També tenim una revista pels nostres socis que es

publica de forma trimestral que s'envia per correu als domicilis, tot i que des de que la tenim també digital es pot optar per no rebre-la a casa en format paper i consultar-la en format digital. Internet ha permès que aquesta revista que abans només rebien els socis estigui oberta a tot el públic, a la web, i s'ha convertit per tant, en una forma més d'apropar la feina de l'organització a tot el món.

P: Quina funció té la comunicació externa?

R: El nostre objectiu principal és comunicar a la gent què és en el que estem treballant. Volem que la gent sàpiga, informar-los sobre les feines que estem fent. Però anem una mica més enllà. L'idea per a nosaltres és que això no quedi només allà, la nostra funció de comunicació persegueix alguna cosa més. El que volem és provocar una acció en la persona que està rebent la nostra comunicació. El que pretenem és arribar a la gent i donat que nosaltres quan comuniquem el que fem és principalment denunciar algun problema, el que seria ideal per nosaltres és que aquestes persones dins el seu marge d'influència duguessin a terme una acció, que es queixessin per ajudar-nos a canviar aquella situació que denunciem. Per posar-te un exemple sobre un tema com la contaminació, si publiquem un informe sobre la contaminació a Barcelona ens agradaria que la gent que coneix aquest informe després volgués d'alguna manera exigir als governants que canviïn aquesta situació, a través de desenvolupament de normatives, etc.

P: Quins són els vostres públics externs / principals grups als quals es dirigeix aquesta comunicació?

R: Les nostres campanyes tendeixen a ser bastant holístiques, en el sentit que intentem arribar al major número de persones a través del major número de canals possible. Però és cert que cada vegada més entem tendint a fer comunicacions una mica més específiques. En funció al tipus de públic al que et vulguis dirigir utilitzes un canal o un altre, utilitzes un estil de comunicació diferent a un altre. Cada cop ens estem especialitzant més, depenent del tipus de campanya, del tipus de públic, etc. anem per una banda o per una altra. Tot i que encara, pràcticament sempre les nostres campanyes tendeixen a ser bastant àmplies, és a dir, que no estan dirigides a un públic en concret. Però sempre procurem d'alguna manera adaptar el nostre missatge , el nostre contingut, al públic al que volem arribar a través del canal de comunicació més adequat, ja que és un públic molt variat (la ciutadania, governs, administracions locals...).

P: Quines eines s'utilitzen?

R: Actualment, tenim internet que és la nostra principal eina de comunicació, tenim perfil a diferents xarxes socials com *twitter* amb mig milió de seguidors, cosa que ens permet arribar potencialment a milions de persones de forma directa, sense intermediaris. Però també si volem arribar a altres públics a través de mitjans de

comunicació tradicionals utilitzem altres tipus d'elements com activitats com poden ser accions de denúncia directa no violenta amb les que pretenem posar de manifest un problema i transmetre'l a tota ciutadania.

P: Tant comunicació interna com externa sou els del departament de comunicació els que us encarregueu de gestionar-ho?

R: Externa sí, al cent per cent. Interna, degut a aquesta estructura bastant horitzontal de comunicar està una mica més estès.

Greenpeace no és una gran empresa en la que la comunicació interna sigui molt vertical de la direcció cap als treballadors, on aquesta comunicació sol estar molt gestionada per un Departament de Comunicació. Aquí nosaltres l'exercim i tenim responsabilitat sobre ella, però és molt més horitzontal. Si qualsevol persona o qualsevol departament vol comunicar a la resta d'organització una cosa ho poden fer directament. Aquesta horitzontalitat en l'organització permet que a diferència d'empreses més grans, més jerarquitzaes, més verticals, aquí la comunicació sigui una mica més directa, una mica més oberta i horitzontal.

P: Com definiríeu la Responsabilitat Social Corporativa aplicat a una ONG?

R: De fet per a complir la seva quota RSC moltes empreses es posen en contacte amb nosaltres per fer a donacions. Per la nostra part veiem l'RSC d'una altra manera. Com comentàvem abans, les persones són fonamentals en l'organització i per a nosaltres una forma de complir amb això és cuidar al personal, que la gent que està treballant aquí es senti satisfeta, que valorin la feina no només perquè els hi agrada la nostra missió, visió i valors, sinó perquè també realment té unes condicions de treball que els fan sentir bé. Destacaria, doncs, aquest fet de cuidar a les persones que estan aquí i les que estan al nostre voltant.

P: Quina és la vostra perspectiva de futur en quan a la gestió de la comunicació?

R: Jo crec que el tema de la comunicació cada cop anirà a més. Veiem que la comunicació és cada cop més important, tot que tanquin mitjans de comunicació cada dos per tres i que hi ha molts periodistes a l'atur, jo crec que cada cop el ciutadà comunica més, a través per exemple de les xarxes socials i tornen a néixer també nous mitjans de comunicació. Crec que sobretot gràcies a la revolució que està permetent internet estem assistint a un moment en el que la comunicació cada vegada juga un paper més important. La gent té possibilitats de saber de primera mà i vol exercir aquest dret a conèixer. Creiem que això no és més que el començament. Cada cop haurem de comunicar més, ser més transparents i estar una mica més al peu del carrer per a poder arribar a tot el món.

P: Quines millores creus que es podrien introduir en tot el sistema de gestió de la comunicació a Greenpeace?

R: Si tinguéssim més diners segurament podríem fer moltes més coses, però la veritat és que no ens queixem. Procurem optimitzar al màxim els mitjans que tenim i poder treballar el millor possible. Actualment, el que trobem a faltar moltes vegades és ser més persones al departament i que ens aportessin més mitjans, no només humans, sinó també materials.

Però com dic, la veritat és que no ens podem queixar, crec que hem de sentir-nos orgullosos tenint el que tenim. Tenint en compte que darrera de cada recurs que utilitzem hi ha la contribució d'una persona que potser està fent un esforç econòmic per a poder donar suport a l'organització, qualsevol cosa que utilitzes la cuides molt més. Donat que els fons que arriben a l'organització són de persones que realment els han aportat d'una forma totalment altruista per a que els utilitzem de la forma més responsable possible hi ha molta sensibilitat amb aquest tema. Les persones que estem aquí estem molt conscienciades amb aquesta tema i utilitzem els fons molt curosament, optimitzant-los al màxim per treure-li's el màxim partit possible.

Annex 4: Transcripció entrevista a Lali Cambra

- **Càrrec de la persona entrevistada:** *Communications Coordinator* de Médicos Sin Fronteras

P: Quina és la funció principal de Médicos Sin Fronteras (MSF) com a ONG?

R: Per entendre la funció de MSF hem d'anar una mica enrere, a la seva fundació. Aquesta ONG es va fundar després del maig del 68 francès, quan un grup de metges francesos que estan amb el Comitè Internacional de la Creu Roja a la Guerra de Biafra a Nigèria, consideren que seria necessària una organització que no només atengués als pacients, a la gent que pateix el conflicte, sinó que també parlés i denunciés les situacions d'injustícia. El Comitè Internacional de la Creu Roja té un paper molt clar que no els permet parlar amb tanta facilitat, en el sentit que ells han de tenir una neutralitat molt rigorosa perquè han de bregar amb les dues parts a l'hora d'intercanvi de presoners, o visita a presoners a presons. Per tant, han de guanyar-se el beneplàcit dels governs per poder accedir i això ho fan mitjançant una política de neutralitat absoluta que comporta un silenci absolut també sobre el que veuen, el que no veuen, etc. Així poden lluitar perquè les condicions millorin a les presons sense que hi hagi un gran escàndol. En aquell moment aquests companys metges i també periodistes francesos van creure que era necessari denunciar la situació que estaven veient a Biafra i aleshores és quan decideixen crear MSF.

MSF és doncs la combinació de la pràctica d'ajuda humanitària molt emergencista amb la denúncia pública. Explicar i contextualitzar on viuen els nostres pacients, que els ha passat, perquè estan com estan, perquè la gent d'on venim pugui entendre què és el que estem fent està en la nostra pell.

P: Quina és l'estructura de MSF a Espanya (seu central, número de delegacions, número de treballadors, número de voluntaris i número de socis)?

R: L'oficina de Barcelona és la seu central, principalment perquè inicialment es va formar aquí i després hi ha diferents oficines delegades repartides pel territori espanyol, concretament cinc, situades a Madrid, Santiago de Compostela, Bilbao, Màlaga i Valencia.

D'altra banda, MSF Espanya compta amb 323.697 socis, 286 treballadors a les seues i oficines delegades, i 385 treballadors internacionals i 3561 treballadors nacionals desplegats pel món (és a dir, que entre els diferents projectes que duu a terme MSF Espanya en el terreny hi treballen 385 treballadors que no provenen del país on s'està duent a terme el projecte i 3561 treballadors que són del país on es desenvolupa el projecte). Finalment, pel que fa al voluntariat MSF és una organització que no compta gairebé amb voluntaris donat que es necessita un nivell de professionalització molt elevat per poder desenvolupar les tasques que duen a terme.

P: Quina és la vostra missió, visió i valors?

R: El que nosaltres busquem és que la població en general, la humanitat, tingui accés per igual a uns serveis de salut mínims bàsics i de qualitat. I per suposat aquelles poblacions més necessitades que tendeixen a ser les que coincideixen en conflicte, en el que hi hagi guerres o que hi hagi desplaçaments a conseqüència de les guerres i desastres naturals tinguin accés també a serveis mèdics de qualitat

P: Quina importància se li dona a la comunicació dins MSF?

R: Remuntant-me novament als inicis, MSF neix amb aquesta voluntat de parlar, de comunicar sobre el que fa i veu i de denúncia pública en cas de que això sigui necessari. No és casual que es fundés en el si d'un diari a París i que fos fundada per metges i periodistes. Des d'aleshores sempre s'ha volgut comunicar i hi hagut periodistes a MSF, perquè els metges sí que saben tractar a la gent però tenen una escriptura horrible. A més, sempre s'ha buscat una professionalitat: són professionals els metges que van a terreny i som professionals també els periodistes que van a terreny.

P: MSF compta amb un departament específic de comunicació?

R: Sí.

P: De qui depèn?

R: El departament depèn de la Direcció General, però en una estructura igualitària respecte els altres departament. És a dir, no està entre la Direcció General i la resta de departaments, sinó que està al nivell de la resta de departaments (com el de *fundraising*, el financer, el mèdic o el d'operacions) els quals tots depenen directament de Direcció General.

Els departaments que més pes tenen són el d'operacions, el mèdic i el de comunicació. Una de les funcions del Departament de Comunicació és precisament reptar al departament d'operacions a que comuniqui més, però vertaderament estem en contacte directe amb tots els departaments. El fet d'estar en una estructura igualitària, i que el departament de comunicació no estigui supeditat a un altre fa que tingui la capacitat de dir "comuniquem ara", "sortim ara", etc.

P: Quantes persones hi treballen?

R: Deu a Barcelona i dues a Madrid, és a dir un total de dotze persones. Tot i que les persones que estan a les oficines delegades també es poden considerar del Departament de Comunicació, per la tasca que desenvolupen.

P: Quina és la formació d'aquestes?

R: Tots som periodistes, i alguns especialitzats en certs àmbits com el digital.

P: De què s'encarrega aquest departament?

R: Les oficines delegades són més de representació, però també tenen contacte amb mitjans. Cada oficina, té repartida una àrea geogràfica de la península i de les illes, i aleshores són els delegats els que parlen directament amb els mitjans regionals. Madrid parla amb els mitjans nacionals, madrilenys i els grans de Barcelona i la unitat del departament de comunicació de la seu d'aquí de Barcelona el que fa és produir el material, fer totes les estratègies de comunicació necessàries per a la producció d'aquest material i tot el disseny d'estratègia de xarxes, audiovisual, etc.

P: Es divideix en diferents àrees?

R: Estem dividits en tres àrees: web i xarxes socials, comunicació operacional (on els periodistes estan en contacte amb els que porten les operacions, hi ha cinc equips diferents i hi ha un periodista per cada equip, els equips es divideixen els països i els projectes i els periodistes reporten sobre aquests projectes) i el de mitjans nacionals. Es deriva la nostra producció a mitjans nacionals i ells són els que treballen directament amb els mitjans nacionals.

A Barcelona som més de producció i a Madrid s'ocupen d'atendre als mitjans, fer rodes de premsa, porten tota la tasca de relació amb mitjans nacionals.

P: Existeix una persona que té el càrrec de Dircom?

R: Sí, i exerceix el seu càrrec des de la seu central, és a dir, Barcelona.

P: Quines són les seves funcions?

R: Assegurar el funcionament del departament, és a dir, que tot funcioni correctament i detectar els problemes que puguin existir. També dissenyar tota una política de comunicació que estigui conjugada amb l'estratègia de l'organització, és a dir, si en un moment donat MSF decideix no ser tant emergencista i ser més desenvolupista doncs la política de comunicació hauria d'anar alineada al tipus d'operacions que tinguéssim. La Directora de Comunicació s'ocupa de que hi hagi una alineació dels objectius del Departament de Comunicació amb els objectius de l'organització.

Jo sóc segona de la Directora de Comunicació, soc Coordinadora de Comunicació. El que faig es coordinar els cinc companys que estan a cada equip. No coordino als de xarxes, ni la web ni als de mitjans, coordino als que estan en contacte amb els equips.

P: Definiries el model de gestió de comunicació de MSF com un model integral en el que es treballa la comunicació de manera global o com un model més basat en els objectius comercials?

R: L'objectiu comercial, en el nostre cas de captar socis, no depèn del nostre departament, és més del departament de recaptació de fons i no entra dins els nostres objectius. Per tant, crec que treballem una comunicació més integral, ja que de fet, en el propi ADN de la organització, fundada en part per periodistes, hi ha l'objectiu d'informar.

Comptem amb la voluntat d'informar a aquelles persones que assistim i des d'allà fins aquí, cobrir tot l'espectre. Aquí volem informar de perquè estem allà i què estem fent allà. Però també utilitzem la informació per operar allà, necessitem ser acceptats allà, ser visibles, i això es fa també amb la comunicació. En alguns casos fins i tot hem d'utilitzar la informació per a tenir accés a certes coses, per exemple, si no ens deixen accedir a una població en concret ens veiem obligats a manifestar que informarem a tothom que el govern no ens està deixant passar, no està deixant accedir a un grup de gent que ens necessita.

Per tant, utilitzem la informació tant aquí com al terreny, però la que utilitzem al terreny està dissenyada des d'aquí, tot i que comptem amb el recolzament de gent d'allà, és a dir, també tenim gent de comunicació local, periodistes locals en el terreny que coneixen bé el país en el que treballen, que coneixen la seva gent, els seus mitjans i saben com arribar a aquells mitjans.

Per això considero que una comunicació integral, ja que s'utilitza en molts àmbits de l'organització, tant aquí com al terreny.

P: Quina és la vostra identitat, la vostra cultura com a ONG?

R: MSF està format per cinc seccions: la secció holandesa, la secció francesa, la secció belga, la secció suïssa i la secció espanyola. Aquests són els nostres centres operacionals, són les cinc seccions que coordinen projectes fora. També hi ha oficines a llocs com Nova York, Londres, Berlín, Dubai, etc. però no són centres operacionals, no coordinen projectes.

El que passa és que en moltes ocasions les cinc seccions treballen en un sol país, com per exemple El Congo. Aleshores el que no pot passar és que hi hagi cinc seccions de MSF amb cinc missatges diferents. Això suposa haver d'estar constantment debatent, constantment discutint, arribant a acords, coordinant-nos, etc. Aleshores hi ha una cultura del debat i de la discrepància, de parlar i d'estar contínuament coordinant-nos. A vegades és complicat perquè tant debat i tanta possibilitat d'opinar suposa que la presa de decisions pugui endarrerir-se, però també és maco perquè tens sempre la possibilitat d'explicar-te i de dir la teva. Per tant, crec que això en part pot tenir una

certa desavantatge però també té la gran avantatge de facilitar molt el diàleg, d'arribar a decisions consensuades. A MSF acordem discrepar, estem d'acord en estar en desacord. Hi ha aquesta cultura del debat, de la discussió, que crec que és molt sana.

P: Intenteu comunicar de la manera més clara i àmplia possible totes les vostres accions per tal de ser vistos de forma positiva pels públics?

R: Sí, no tindria cap sentit ocultar res. A hores d'ara crec que tot el món sap que mentir, sobretot quan ets una organització com aquesta, no és el *way to go*, no és la manera de fer les coses. Sí que és cert que a vegades se'ns ha titllat de ser una mica foscos quan hem hagut de lidiar amb episodis de segrestos. Però en aquests casos els de comunicació ens hem vist obligats, molt al nostre pesar, a no poder parlar sobre el tema per seguretat dels nostres companys. Aquí sí que ens podrien dir que no hem estat transparents, però no podíem per motius de força major.

Per la resta jo crec que la nostra pròpia cultura també ens obliga a comunicar i a ser transparents. Tenim donants i pacients als que rendir comptes, poblacions de les que parlar amb honestat i amb transparència. Fins i tot en situacions in extremis ens hem vist obligats a desenvolupar una política de crisi de comunicació substituint en certa mesura la funció que hauria de dur a terme el govern, com en el cas d'Ebola a Espanya. Quan arriba l'Ebola a Espanya nosaltres no estàvem implicats, els missioners que van venir aquí no eren de la nostra organització, la Teresa Romero tampoc era nostra, era del Ministeri de Salut. Però tot i això, va haver-hi un allau de trucades a MSF per a que expliquéssim a càmera què era l'Ebola, com es contagia, quines eren les dificultats, etc. Quelcom que el govern no va fer en un primer moment i que de sobte MSF es va trobar desenvolupant aquesta funció.

P: En aquests casos de crisi, sou els de comunicació els que desenvolueu l'estratègia?

R: Sí, hi ha alguns que estan més especialitzats en comunicació de crisi, tot i que les pròpies crisis et fan créixer com a expert. De fet crec que la comunicació de crisi és la que més ens ensenya. Quan tens una crisi ja tens un problema. Pot haver estat de comunicació o no, però el pitjor que pot passar un cop comença una crisi és agreujar-la amb problemes de comunicació.

P: Considereu que compteu amb una bona imatge i reputació entre els públics?

R: Jo crec que sí.

P: Com trebal·leu aquests valors intangibles?

R: A través de la transparència sobretot. A més, en no ser una organització desenvolupista, sinó som molt emergencista, és més fàcil que el nostre missatge sigui clar i se'ns valori de forma positiva. Per exemple, si hem d'aixecar un hospital al país

que sigui és perquè el Ministeri de Salut d'aquell lloc no hi arriba i hi haurà gent que morirà, el missatge és directe: "aquest senyor es morirà si no arribo ja". És molt més immediat i clar que no els missatges de les ONG desenvolupistes que per exemple, volen treure de la pobresa a les comunitats a través de diferents accions que s'estenen en el temps.

P: Quina importància tenen les persones dins la vostra ONG?

R: Nosaltres ens trobem amb el problema del tipus de context en el que treballem. No tendeixen a ser contextos plàcids, aleshores hem de tenir uns estudis de seguretat molt elaborats a l'hora d'actuar per a prevenir que els nostres treballadors siguin malmesos i que per tant acabin no podent arribar a les poblacions. Nosaltres protegim als nostres treballadors, són crucials per nosaltres, perquè sense ells no podem arribar a la població que ens necessita. Ens preocupen les persones de les poblacions a les que ens dirigim, però també ens preocupen els treballadors, i per això sempre busquem unes condicions de seguretat molt elevades.

P: Quina funció té la comunicació interna a MSF?

R: La funció principal és que tot el món, tota la casa es senti partícip dels projectes. Perquè és cert que els que anem al terreny ens podem sentir partícips perquè veiem *in situ* els projectes, però aquí a la seu hi ha gent que fa finances o administració que no és desplaça, aleshores el tenir un *update* contant és molt important. De fet, de manera setmanal ens reunim tots els companys i en viu es fa una explicació del que ha passat aquella setmana. Després hi ha també la informació puntual que s'envia a tota la casa si ha passat alguna cosa, hi ha hagut un incident crític, si hi ha canvis en les estructures, si ha canvi de personal, etc. Per tant, aquesta comunicació sí que té un element aglutinador de pertinença al grup i de fer els projectes pels que tu estàs treballant vuit o deu hores diàries siguin també de la resta.

P: Quins són els vostres públics interns?

R: Bàsicament treballadors de la casa.

P: Creieu que és important perquè els treballadors es sentin identificats amb l'organització (transmissió de la cultura, els valors de l'ONG...)?

R: Com t'he comentat, sí. Tot i que algú que treballa per MSF ja és un tipus de persona que es preocupa per aquestes coses, que té una capacitat de solidaritat elevada. Quan saps on estàs treballant no et molesta fer-ho vuit hores i agraeixes que la teva feina serveixi per exemple, perquè en el projecte d'Etiòpia s'hagi obert un nou centre de salut quan fa quinze anys que no en tenen cap i la gent de la zona està molt contenta.

P: Creieu que s'aconsegueix un bon *feedback*?

R: Sí, pensa que per exemple nosaltres estem tots a la seu de Barcelona i ens coneixem tots i des de fa temps la majoria. És un tipus d'organització que a diferència d'altres més desenvolupistes, pel tipus de feina que es fa en la qual hi ha molta mobilitat també a la casa (vas de seu a terreny, de terreny a seu) i estàs en contacte amb la resta de companys, és molt fàcil la comunicació entre nosaltres. De fet, el propi Director General va començar treballant al terreny.

P: Quines són les eines de comunicació interna utilitzades?

R: La reunió setmanal, altres reunions per profunditzar com les que anomenem reunions de personal en les que es profunditza en projectes concrets, en previsions d'equips, etc. Al Departament de Comunicació per exemple, si tenim una presentació d'una campanya nostra doncs organitzem reunions perquè la resta de personal estigui informat, ens recolzi, visiti les pàgines webs si hem creat *minisites*, etc. També és important la intranet en la que es deixen tots els missatges i al revista interna.

P: Quina funció té la comunicació externa?

R: Comunicar cap a l'exterior està al nostre ADN, a la nostra carta Magna, al nostre manual d'instruccions. Tenim aquesta obligació de cara als donants i als pacients.

També hi ha la visió més utilitària, sobretot al terreny. Allà es busca que la informació t'ajudi a ser acceptat per la població en la que treballes, a tenir visibilitat, a que la teva imatge sigui rebuda com quelcom positiu i a tenir possibilitats d'influir en les decisions polítiques.

P: Quins són els vostres públics externs / principals grups als quals es dirigeix aquesta comunicació?

R: Qualsevol persona. Tot i que al terreny és diferent perquè allà sí que a vegades necessites dirigir-te a uns més que a uns altres i utilitzar una informació més regional, localitzada i aleshores s'ha de fer una estratègia de comunicació molt més elaborada. Hi haurà qüestions mèdiques que per exemple no li importarà aquí al país en general però aleshores sí que podem buscar revistes mèdiques més especialitzades perquè hem descobert que un tractament en concret va molt bé.

Aleshores depèn molt, pot ser molt general, pot ser molt especialitzada i en terreny pot ser molt localitzada perquè és més utilitarista. Per exemple, si tenim un Ebola la gent té un problema de percepció perquè tu arribes vestit com un astronauta a un lloc on potser no han vist una persona blanca a la vida. Necessites antropòlegs que expliquin, que els mitjans de comunicació del país passin el missatge per ràdio, etc.

P: Quines eines s'utilitzen?

R: Totes, tant les més clàssiques com les més modernes, per exemple, tenim una revista per socis que té una tirada important.

P: Quin paper juguen les xarxes socials actualment?

R: Juguen un paper molt important pel tema de la visibilitat. Jo crec que encara estem evolucionant en això i encara estem veient on ens portaran i com poden alterar o modificar hàbits de lectura, d'entendre les notícies, d'integrar les notícies, etc. Però està clar que els estem donant molta importància, no només aquí sinó també al terreny, tenim un *twitter* MSF Congo i de molts altres països on actuem. Això requereix un coneixement força exhaustiu de la conducta de les societats en les que treballem, ja que no en tots els països s'utilitzen xarxes com *facebook* o *twitter* de la mateixa manera que s'utilitzen aquí.

P: Tant interna com externa sou el departament de comunicació qui ho gestioneu?

R: La interna no, tot i que participem en ella és més transversal. Perquè per exemple, a la intranet tot el món pot posar el que vulgui o la revista interna és una revista dels treballadors, escrita pels treballadors, no pels periodistes del Departament de Comunicació. Nosaltres el que sí que coordinem és tot el que és comunicació externa.

P: Com definiríeu la Responsabilitat Social Corporativa aplicat a una ONG?

R: Jo crec que una de les responsabilitats que té una ONG, justament per les expectatives que genera, és ser molt transparent i ser molt honesta. Però sobretot la transparència en relació als ingressos i a què es fa amb ells és molt important. També és important seguir els objectius que et plantejes, és a dir, que la gran majoria dels diners que recapes vagi a operacions, al terreny, i no s'inverteixi per exemple, en tenir unes oficines fantàstiques ni en grans sous de direcció. Hi ha un percentatge que evidentment ha d'estar destinat a gestió interna, però que aquesta no sigui la part més important. En definitiva, la responsabilitat d'una ONG és ser el que diu que és.

P: Quina és la vostra perspectiva de futur en quan a la gestió de la comunicació?

R: Jo crec que les xarxes socials faran canviar encara més el panorama. A terreny, qualsevol persona que estigui per allà ens podrà explicar què és el que està passant, amb el qual és molt interessant i molt ràpid i crec que pot ser molt beneficiós i que repercutirà en què els que estem de comunicació també puguem dedicar-nos a fer coses en major profunditat, que és una mica al que aspirem. Ens permetrà poder explicar les coses amb un major anàlisi, amb un major context, donar a conèixer històries més profundes, donar a conèixer més la gent amb la que treballem, donar a conèixer més la pròpia organització, i deixar de banda els articles de pàgina o pàgina i mitja que potser ja no és el que volem. Potser el que es demandarà més en el futur

serà explicar el què està passant en 140 caràcters, amb un articulet de mitja pàgina i després oferir un reportatge llarg amb una informació més elaborada, amb bones fotografies, amb bons vídeos. Potser no serem els periodistes els que hàgim d'estar passant la immediatesa, sinó que serà la gent al terreny, la que treballa habitualment allà qui ho pugui passar, i els periodistes podrem fer una informació de profunditat, anàlisi i reflexió.

P: Quines millores creus que es podrien introduir en tot el sistema de gestió de la comunicació a MSF?

R: El fet d'estar separats de Madrid sempre és un embolic. Realment no sé si és viable que passi mai, però el poder estar unificats amb la gent que lidia directament amb els mitjans a Madrid seria molt important, per a ells i per a nosaltres. Perquè nosaltres produïm i ells venen i al mig hi ha aquest *gap*, aquesta diferència espai i temps (perquè si volem anar hem d'invertir hores) que acaba sent no ideal. L'ideal per a tothom crec que seria estar tots en un mateix equip, tenir la gent de comunicació de Madrid aquí o al revés. Perquè nosaltres ens encarreguem de la producció però no acabem veient què és el que demanen els periodistes, que és el que busquen més, el que necessiten, etc. Tot ens ve com més filtrat. Si estiguéssim en el mateix lloc, la comunicació seria molt més fàcil.

D'altra banda, tenir més gent d'audiovisual també seria positiu. Són dues persones d'audiovisual i cada cop anem a una creació més audiovisual.

Annex 5: Transcripció entrevista a Júlia Serramitjana i Cristina Niell

- **Càrrec de les persona entrevistades:**

Júlia Serramitjana: Tècnica del Departament de Comunicació

Cristina Niell: Responsable de Gestió del Departament de Comunicació

L'entrevista s'ha dut a terme de forma presencial amb Júlia Serramitjana, la informació aportada per Cristina Niell s'ha afegit posteriorment via e-mail. Per tal d'especificar la informació aportada per cadascuna, es fa un canvi en la nomenclatura utilitzada fins al moment de P (pregunta) i R (resposta): les respostes de la Júlia Serramitjana s'indiquen amb una J, i les de la Cristina Niell amb una C.

P: Quina és la funció principal d'Oxfam Intermón com a ONG?

J: Nosaltres treballem molt en les causes que generen la pobresa i en fer front a la pobresa. En aquest sentit, treballem en quatre àmbits, que són tant de denúncia com d'actuació. Tenim la part de comerç just i la part de campanyes. La de campanyes la fem més aquí a la zona nord, que engloba tant activitats que fem a escoles, com campanyes al carrer, activisme, recollides de firmes, etc.

Els dos darrers àmbits els desenvolupem en els països on treballem. D'una banda, hi ha la part d'acció humanitària que està relacionada amb emergències, i de l'altra, la part de programes de desenvolupament que són més programes a llarg termini, on treballem en diversos àmbits que es centren molt en que les comunitats siguin més autosuficients, és a dir, no tenim una manera de treballar assistencialista, sinó que és més de crear capacitats a les comunitats dels països on treballem.

P: A quants països actua Oxfam Intermón i quin tipus de missions duu a terme?

J: Nosaltres treballem en Confederació. Intermón forma part d'una Confederació que és Oxfam i per això és molt global a nivell de programes. Amb la Confederació el que es va fer va ser que tots els programes que ja hi havia de cada organització es van començar a treballar conjuntament com a Oxfam, que aquí és Oxfam Intermón.

Quan es va crear la Confederació tot eren ONG que ja existien i que treballaven en partenariat, és a dir, amb organitzacions locals. Nosaltres no desembarquen a un país a fer els projectes, sinó que contactem amb organitzacions que ja existeixen, que contràriament al que es creu, molts cops en aquests països ja estan articulades, però el que els hi falta és suport econòmic o logístic, aleshores nosaltres els hi proporcionem. El coneixement del problema i del que s'ha de treballar ja el tenen aquestes organitzacions.

P: Quina és l'estructura d'Oxfam Intermón (seu central, número de delegacions, número de treballadors, número de voluntaris i número de socis)?

J: Ara s'està tendint més a que hi hagi menys presència aquí i hi hagi més als països on treballem, que és una mica com està canviant la lògica de la Cooperació també: no fer-la tant des d'aquí, sinó des dels països. En part això es dona perquè molts cops països d'aquests en els que treballàvem ja són països emergents i tenen més diners gairebé que els d'aquí, per exemple a Brasil o Mèxic tot i que hi ha pobresa hi ha una classe mitjana.

Des d'aquí el que es gestiona més és la part de captació de fons (tant públics com privats), la part de publicitat, coordinació de campanyes, etc. Pel que fa les seus, les que tenen més pes són les de Barcelona i Madrid i les altres seus realment són molt més petites, potser hi ha quatre o cinc persones, però coordinen tota la presència territorial que tenim a pobles com pot ser Vilanova. Allà hi ha un grup de gent que fan actes al carrer per vendre productes de comerç just, expliquen quina feina fem, etc.

P: Quina és la vostra missió, visió i valors?

J: El nostre *claim* ara és "canviem vides que canvien vides", que fa referència al que et comentava de que nosaltres no som els que fem el canvi sinó que generem un moviment des d'aquí que fa que les vides de les persones per les que treballem canviïn, però són ells els actors d'aquest canvi. Hi ha altres ONG que es basen més en donar diners, nosaltres entem la nostra funció com quelcom més ampli, no tant de donar diners sinó d'actuar de diferents maneres i generar canvis en les vides de les persones i en la lluita contra la pobresa, que és la nostra raó de ser.

P: Quina importància se li dona a la comunicació dins Oxfam Intermón?

J: Hi ha hagut un canvi des de l'any 2012-2013. Abans el Departament de Comunicació no estava integrat en un sol departament, és a dir, se li donava importància a la comunicació però estava molt al servei de cada departament. Fins fa uns tres anys la comunicació no estava tant estesa com un tema estratègic dins l'organització, sinó que estava més enfocada com a un instrument al servei de cada departament, al servei de l'organització per comunicar el que estàvem fent.

Això encara es segueix fent, però ara la comunicació té un rol molt més estratègic. La Direcció de Comunicació està dins del Consell de Direcció i depèn directament de Direcció General. Això li dona una rellevància que no teníem abans.

També hem creat projectes propis com el d' "Avanzadoras", amb col·laboració amb Mediaset, que són projectes comunicatius molt concrets que no són tant d'explicar què fem sinó de crear coses noves nosaltres. Som els del Departament de Comunicació

els que ens encarreguem d'aquests tipus de campanyes, tot i que sempre van lligades amb d'altres departaments com per exemple el de Cooperació.

P: Oxfam Intermón compta amb un departament específic de comunicació?

J: Sí.

P: De qui depèn?

J: Depèn directament de Direcció General.

P: Quantes persones hi treballen?

J: Entre Madrid i Barcelona som 20 persones, dels quals un 40% són voluntaris. De fet, gairebé el 60% de persones que formen part d'Intermón són voluntàries.

P: Quina és la formació d'aquestes persones del Departament de Comunicació?

J: La majoria som periodistes, és a dir, tenim la llicenciatura de periodisme. Però com és un departament que es va crear també incloent la part de marca, relacions públiques i publicitat també tenim llicenciats en publicitat i relacions públiques.

P: De què s'encarrega aquest departament?

J: Abans funcionàvem molt com a gabinet de premsa però ara des de que va canviar una mica l'enfocament ens hem centrat en quatre àmbits que són: mitjans de comunicació, continguts (que és la part que portem de web i de generar també continguts per oferir als mitjans), *celebrities* (que seria la part que s'encarrega de buscar gent i mantenir el contacte amb persones conegudes, com per exemple en el cas de la campanya de "Avanzadoras", la Sole Giménez, els quals ens ajuden a visibilitzar els temes que estem denunciant), comunicació interna (que ara ho portem des d'aquí i abans estava a recursos humans) i xarxes socials. Per cadascun d'aquests àmbits tenim una estratègia. No treballem sols perquè els continguts els traïem de diversos departaments (bàsicament del de cooperació o el de campanyes). Treballem de forma molt transversal, fins i tot hi ha grups que treballen sempre de forma transversal. Per exemple tenim una campanya que es diu "Tras la marca" que consisteix en denunciar males pràctiques de les empreses alimentàries i això ho treballem sempre amb una persona de cada departament, són grups de treball.

Malgrat hi ha aquestes quatre àrees, el personal del departament no ens dividim per àrees sinó per projectes. De cada projecte tu entres i surts. Hi ha una persona que el lidera, i dins de cada projecte es defineix que hi haurà de continguts, de *celebrities*, de comunicació interna i de xarxes socials. Aleshores segons el projecte ens anem organitzant, ningú està molt especialitzat, però tothom és capaç de treballar en cada àmbit.

P: Existeix una persona que té el càrrec de Dircom?

J: Sí, tenim una Directora de Comunicació, que està a Madrid, i la resta de personal estem entre Madrid i Barcelona. A Madrid estem més per tot el tema d'influència amb partits polítics.

P: Quines són les seves funcions?

J: Participa al Consell de Direcció, a les reunions on estan tots els caps de departament i té una visió estratègica de tot el que s'ha de fer. També participa a nivell de la Confederació d'Oxfam Internacional a tots els grups que hi ha relacionats amb comunicació.

P: Definiries el model de gestió de comunicació d'Oxfam Intermón com un model integral en el que es treballa la comunicació de manera global o com un model més basat en els objectius comercials?

J: Com t'he estat explicant, veiem totalment la comunicació com quelcom integral, estratègic.

C: El nostre objectiu és posar a l'agenda dels mitjans de comunicació temes vinculats a la pobresa i a la desigualtat. De fet a comunicació no tenim objectiu comercials (en el nostre cas serien objectiu vinculats a fer-se soci, fer un donatiu o comprar comerç just) aquest objectius corresponen al departament de màrqueting.

P: Quina és la vostra identitat, la vostra cultura com a ONG?

J: És una organització que ara s'està fent més internacional, més global, però la cultura que tenim és molt com de família. Hi ha un ambient molt maco, molt compromès, és una feina també molt activista i els treballadors s'ho senten molt seu. s'impliquen molt. És una cultura molt activista i molt compromesa.

P: Intenteu comunicar de la manera més clara i àmplia possible totes les vostres accions per tal de ser vistos de forma positiva pels públics?

J: Sens dubte la transparència és molt important i per això tenim diverses eines per comunicar cap a socis, donants, persones que ens donen suport d'altres maneres, etc. De cada campanya al final rendim comptes sobre quants diners s'han recollit, a què es destinen, etc. Sempre intentem explicar perquè fem qualsevol cosa i tenim argumentaris.

C: El tema de la transparència es quelcom que ens preocupa força i que estem treballant. Actualment tenim dos focus: arribar als nostres socis i col·laboradors anualment rendim comptes i per això busquem formules diverses (portes obertes, assemblees, comunicació a través de la revista periòdica que tenim...) i tenir tota la informació accessible a través del

web. Actualment estem en procés de redefinició d'aquestes pàgines per fer-les més atractives a través d'infografies.

També hem treballat però amb escàs resultat la presentació dels resultats institucionals a través dels mitjans de comunicació i les xarxes socials.

P: Considereu que compteu amb una bona imatge i reputació entre els públics?

J: Amb la meua experiència des del departament crec que sí pel que hem vist amb periodistes. Sempre ens tenen en molts temes com a referents. Fins i tot a vegades en temes que nosaltres no n'èrem conscients, però també en d'altres que ens ho hem treballat molt. Sobretot aquí ha Catalunya sí que té molt bon reconeixement entre periodistes, socis, etc. Sempre hi ha coses que es poden millorar, però en general creiem que sí que comptem amb una bona imatge i reputació.

P: Com treballeu aquests valors intangibles?

J: És un treball bastant a llarg termini. Per exemple, pel que fa als periodistes és molt important cuidar-los una mica. Explicar-li's els temes que estem treballant de forma que no els tinguin només d'una forma puntual, quan a vegades venen treballadors nostres que estan a països de l'Àfrica o altres els convidem a parlar amb ells, etc. Fem diferents coses per tenir-los sempre fidelitzats.

D'altra banda, crec que la part de transparència és molt important sobretot en temes de desigualtat i fiscalitat i això ho hem de treballar amb molta cura, perquè hi ha moltes dades, s'han de donar moltes explicacions d'on venen les dades i això ho fem molt obertament. La majoria de vegades ens avancem abans que ens ho demanin. Sens dubte un dels intangibles és la pròpia transparència.

P: Considereu que és més important a una ONG que a empreses amb ànim de lucre saber transmetre i treballar aquests valors intangibles?

J: Malauradament sí, sobretot temes com la transparència. Perquè és veritat que a una ONG tu estàs donant els diners i es demanen moltes explicacions i és lícit, però jo no crec que hagi de ser més que un altre tipus d'empresa com ara un banc. També crec que haurien de donar moltes explicacions en quan a com gestiona els seus diners, si van a finançar armament per exemple, hi ha bastants que amb això no són gaire transparents.

Però nosaltres per la naturalesa del sector ens veiem més obligats. A Intermón molts controls els fem voluntàriament nosaltres i també estem adherits a molts organismes sobre transparència i està tot certificat.

P: Quina importància tenen les persones dins la vostra ONG?

J: Realment és una part molt important cuidar la gent que treballa per nosaltres o fa voluntariat, perquè en una ONG els principals prescriptors del que es fa són els treballadors i els voluntaris. Si un treballador d'Intermón no està content a la seva feina o veu que hi ha coses que no es fan bé segurament en parlarà malament, tot i que afortunadament aquí no passa gaire. És un lloc en el que és molt fàcil empatitzar i creure-t'ho donada la missió que tenim.

En aquest sentit també internament s'intenta molt que els treballadors estiguin a gust, que sàpiguen exactament què s'està fent i en aquest sentit la comunicació interna és molt important, perquè per exemple, algú que treballa a administració sàpiga explicar en què consisteix una nova campanya que s'estigui promocionant diu molt de l'organització.

C: Molta, el capital real de l'organització són les persones, per això tenim cura de les persones per les quals treballem als països pobres. Tenim canals perquè puguin donar la seva opinió sobre el nostre treball i perquè elevin queixes en els casos que creguin que no ho estem fent bé. Pel que fa al nostre equip creiem que compte amb unes bones condicions de treball, amb flexibilitat i recursos per poder desenvolupar la seva feina. A més a més, la formació constant i el desenvolupament de l'equip és un dels nostres reptes.

P: Quina funció té la comunicació interna a Oxfam Intermón?

C: La comunicació interna té unes funcions específiques i pràctiques: donar a conèixer els canvis organitzatius, l'avaluació de la institució, que l'equip tingui la informació que l'afecta directament a ell o a la seva tasca i que conegui el que fa l'organització més enllà de la seva àrea o departament.

P: Quins objectius persegueix / què es vol aconseguir?

C: Per nosaltres aquestes funcions pràctiques han de servir: perquè les persones se sentint a gust (bon clima laboral), perquè sàpiguen que s'espera d'elles (satisfacció per la feina feta) i perquè tinguin informació de tota la institució i se sentin part d'un col·lectiu (*engagement*).

P: Quins són els vostres públics interns?

C: L'equip contractat a Espanya (unes 300 persones), l'equip de voluntariat (fonamentalment tot a Espanya, més de 1.600 persones), els expatriats (espanyols o europeus a diferents països, uns 100) i el personal nacional, a cada país tenim persones contractades que son del propi país o de la regió (900 persones)

Els socis tenen la seva pròpia comunicació, però no està vinculada al treball de comunicació interna.

P: Creieu que és important perquè els treballadors es sentin identificats amb l'organització (transmissió de la cultura, els valors de l'ONG...)?

C: És bàsic i més amb una organització com la nostra, per això intentem cuidar les persones, ser propers en la nostra comunicació interna, resoldre els seus problemes, facilitar-los l'accés a la informació i la participació.

P: Creieu que s'aconsegueix un bon *feedback*?

J: Sí, pel general sí.

C: El treballem a partir de les relacions amb els responsables dels equips, creiem que aquest és el millor canal per expressar dubtes i preocupacions, però evidentment depèn molt de les habilitats del cap.

P: Quines són les eines de comunicació interna utilitzades?

J: Tenim una intranet que se't obra només arribar on cada dia escrivim des del Departament de Comunicació el tema que s'està tractant a la setmana o coses importants que ha de saber tot l'equip a nivell de campanyes. Sobretot els col·lectius que estan més allunyats com els comitès o les seues més petites que són gent que treballen molt amb contacte al carrer és molt important que coneguin el que s'està fent en tot moment. També tenim butlletins que enviem periòdicament explicant diferents coses que considerem que s'han de saber.

C: El correu electrònic es una eina clau. La majoria de la gent vol que les coses li arribin al seu correu, així que bona part de la comunicació va per aquest canal (especialment quan són comunicació sobre l'organització de la institució, els canvis, etc. però també quan són temes pràctics relacionats amb noves polítiques o procediments, amb avisos de sistemes de la informació, d'instal·lacions, etc.).

També tenim un *blog* intern on qualsevol pot publicar el que vulgui relacionat amb els seu treball o amb les activitats de l'organització.

A més les persones de l'equip i especialment la direcció poden organitzar espais de reunió per tot l'equip a Espanya (amb conferència telefònica) per parlar del que considerin que volen fer conèixer a la resta del equip.

P: Pel que fa les campanyes, els de comunicació sou els que us en encarregueu, i s'assigna el projecte a un grup i tracteu els àmbits diferents que m'has dit abans, òbviament amb col·laboració amb altres departaments, però la columna vertebral es fa aquí a comunicació?

J: Sí, entre comunicació i campanyes, perquè el Departament de Campanyes té una part molt important de comunicació també i tenen gent que també saben fer

comunicació, que són la gent que fa el que en diem *advocacy*, que és la incidència política, són els missatges a nivell més institucional o que demanen accions concretes com firmar peticions, conjuntament amb nosaltres. Ells són politòlegs o sociòlegs, nosaltres fem de pont, però ells també tenen nocions de comunicació.

P: Quina funció té la comunicació externa?

J: D'una banda el que volem es posicionar-nos com un agent de canvi, donat aquest *claim* que tenim de "canviem vides que canvien vides". D'altra banda, donar a conèixer la feina que fem i generar canvis cridant l'acció de la gent, que actuï d'una manera o una altra per una cosa que els indigni.

També volem donar a conèixer temes com emergències que estan una mica oblidades, aixecar temes que no surten als mitjans, que és una cosa de les que costa més. Un dels principals reptes que tenim és això, que els mitjans parlin de temes que són importants que creiem que valen la pena.

P: Quins són els vostres públics externs / principals grups als quals es dirigeix aquesta comunicació?

J: Mitjans de comunicació en general i periodistes en concret, ja que cada cop ens trobem amb més periodistes que treballen pel seu compte i intentem crear aliances amb ells. Molts cops són gent que fa periodisme de debò, fins i tot que van als països on actuem i es posen en contacte amb nosaltres, i nosaltres els intentem donar suport, els ensenyaem el que s'està fent des d'aquí, etc.

Després també tenim un projecte dins el departament que es diu periodisme compromès que intenta buscar periodistes compromesos i crear continguts amb ells així com crear sinèrgies de treball.

La societat en general també és el nostre públic.

P: Quines eines s'utilitzen?

J: Tenim una base de dades amb diferents mitjans i també tenim un perfil només per periodistes a través del que de seguida els hi donem informació molt ràpida de qualsevol emergència que pugui passar (tifons, terratrèmols, etc.). Enviem notes de premsa i a vegades fem xerrades també amb periodistes. D'altra banda intentem fidelitzar *celebrities* i òbviamment també utilitzem eines de comunicació massiva.

P: Quin paper juguen les xarxes socials actualment?

J: És una part molt important de la nostra feina, tant al departament com a tota la institució, sobretot perquè hi ha la part més activista que també es fa a través d'aquestes xarxes (demanant suport, etc.).

Nosaltres tenim diversos perfils oberts, un és el més institucional però després també n'hem anat obrint per nínxols. Per exemple, hi ha un que es diu "Soy activista", que és la part activista, un per mitjans, etc. Fins i tot hi ha altres departament que també tenen perfils oberts i els porten ells tot i que els coordinem des d'aquí, és a dir, cada setmana els enviem un e-mail i els expliquem una mica el que haurien de fer.

P: Com definiríeu la Responsabilitat Social Corporativa aplicat a una ONG?

J: Nosaltres hem de complir uns criteris a nivell intern com a Responsabilitat Social, i són bastant estrictes.

C: Tenim una política específica que regula la responsabilitat social de la institució, tanmateix la nostre responsabilitat es pot veure a l'hora de contractar proveïdors, per exemple, el nostre proveïdor de llum és una empresa d'energies alternatives, el nostre proveïdor de neteja utilitza productes que no degraden el medi ambient, estem canviant les nostres assegurances a una empresa d'assegurances ètiques, analitzem cada dos anys la nostra empremta de carboni i intentem reduir-la, etc.

P: Quina és la vostra perspectiva de futur en quan a la gestió de la comunicació?

J: Aquí hem de fer front sobretot a com comuniquem amb la crisi i amb la pobresa que s'ha generat aquí, ja que se'ns fa més difícil explicar que estem treballant a altres països. Nosaltres entenem la pobresa com un fenomen global, com un fenomen que passa a aquells països, però que també passa aquí. Allà són condicions molt més extremes però el que estem fent ara cada cop més és comunicar a nivell global, ens estem adaptant a la situació actual. No té sentit que estiguem parlant només d'allà perquè aquí també s'està generant molta desigualtat i pobresa. Ens estem centrant molt en l'*expertise* que ja tenim d'altres països en situacions de desigualtat, sobretot d'Amèrica Llatina, i estem traslladant tots els informes i tot el coneixement que tenim cap aquí. Per exemple, denunciem com a través dels impostos o la reforma fiscal es poden generar canvis, fem pressió al govern perquè adoptin mesures en aquest sentit i estem elaborant tot un seguit d'informes de comunicació en general sobre que el problema és global, que la pobresa és un fenomen que ens està afectant a tots.

En quan gestió de la comunicació ens trobem amb el repte d'haver-nos d'adaptar a com comunicar les necessitats que encara hi segueixen havent a països més pobres, però també les que hi ha aquí. A nivell intern també ens estem adaptant a un perfil més multitasca, una mica saber de tots els àmbits de la comunicació, sobretot en temes digitals. També és important que ens sapiguem avançar al que necessitaran els mitjans.

P: Quines millores creus que es podrien introduir en tot el sistema de gestió de la comunicació a Oxfam Intermón?

J: Crec que ara hem fet moltes millores, que s'ha entès la comunicació com quelcom més estratègic i que dins l'estructura organitzativa realment tenim un altre pes, abans érem només un servei. Tot i que sempre hi ha alguna cosa a millorar. Sobretot el que ens costa moltes vegades és el tema d'autoavaluació, perquè hi ha molta feina quan acabes sembla que te'n has de posar a fer una altra i en aquest sentit potser sí, però en general crec que hem millorat molt i que ara mateix encara estem seguint una mica aquest procés d'evolució.

C: El treball més coordinat amb les àrees de màrqueting i campanyes i la incorporació de noves xarxes socials a les que gestionem actualment.