

GABINETS DE COMUNICACIÓ I RUTINES PROFESSIONALS A LES ORGANITZACIONS DEL TERCER SECTOR. ANÀLISI COMPARADA ENTRE CINC ENTITATS D'ACCIÓ SOCIAL ARRELADES A LES CAPITALS DE COMARCA DE LA CATALUNYA CENTRAL

BERTA FRANCÀS GUILLÉN¹

Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya
berta.francas@uvic.cat

XAVIER GINESTA PORTET²

Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya
xavier.ginesta@uvic.cat

Communication offices and professional routines in Third Sector organizations.

A comparative analysis of five social action organizations in the main cities of Central Catalonia

El present article analitza el funcionament de les estructures comunicatives de les organitzacions que treballen per la millora de la qualitat de vida de les persones amb discapacitat física, psíquica i/o intel·lectual a les capitals de comarca de la Catalunya Central. També estudia quin paper té la comunicació en cadascuna de les organitzacions i quina importància li atribueixen. Sobre una mostra tipològica d'entitats, s'aplica l'observació no participant i una entrevista semiestructurada a les seves responsables de comunicació. Malgrat la gran diferència quant a recursos, es constata una coincidència en «què» es comunica, però molta dispersió en «com» es fa aquesta comunicació.

Paraules clau: Tercer sector, economia social, Catalunya Central, comunicació corporativa, director de comunicació, xarxes socials.

This article is to analyze the communication structures of organizations in the Central Catalonia region, which work to improve the quality of life of people with physical, mental and/or intellectual disabilities. Additionally, we analyze the role and importance of corporate communication in the management practices of such organizations. The research methodology, applied to a typological sample of organizations, uses non-participant observation and semi-structured interviews with Communication Directors. Despite the huge difference among communication resources, the results show a large overlap with «what» is communicated, but a lot of dispersion in «how» they communicate.

Keywords: Third sector, social economy, Central Catalonia region, corporate communication, Communication Director, social media.

Data de recepció: 13/11/2017. Data d'acceptació: 23/2/2018.

1. Introducció i objectius

Si bé és cert que amb els anys cada vegada són més les organitzacions que conscients de la necessitat de comunicar aposten per enfortir aquesta disciplina dins els seus engranatges, encara són molts els esculls al respecte i no seria novetat afirmar que la professionalització de moltes organitzacions està dessincronitzada amb la professionalització de la seva gestió comunicativa (Ginesta, 2009; Serrat [et al.], 2013). L'article que es presenta pretén aprofundir en aquesta disjuntiva, centrant-se en les organitzacions que treballen per la millora de la qualitat de vida de les persones amb discapacitat física, psíquica i/o intel·lectual a les capitals de comarca de la Catalunya Central. El Tercer Sector,

1. Berta Francàs Guillén, doctoranda de la Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya.

2. Xavier Ginesta Portet, professor titular de la Facultat d'Empresa i Comunicació de la Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya.

per la seva importància econòmica —suposa un volum econòmic equivalent a l'1,62 % del PIB espanyol— i social —en els últims anys les rendes altes han augmentat del 20 % al 24 % i les baixes del 10 % al 12 % (Illa, 2016)—, esdevé un objecte d'estudi necessari de ser analitzat en la societat contemporània.

L'objectiu general d'aquest treball és analitzar i definir les estructures comunicatives d'aquestes organitzacions del Tercer Sector a les ciutats de Berga, Vic, Manresa, Solsona i Igualada. Aquesta tasca hauria de contribuir a enfortir i potenciar la professionalització d'unes organitzacions, les del Tercer Sector, que cada vegada tindran un rol més important a la societat contemporània, esdevenint bàsiques per donar servei a col·lectius desfavorits i en risc d'exclusió social. A partir de l'objectiu general, aquest estudi també planteja els objectius específics següents: a) conèixer com funciona i com s'organitza la rutina diària de cadascuna de les estructures comunicatives de la mostra, i b) entendre el motiu pel qual algunes estructures comunicatives tenen professionalitzat el departament de comunicació i d'altres, no.

2. Metodologia i mostra

Aquesta anàlisi, elaborada al llarg del curs 2014-2015, es focalitza en les estructures comunicatives de les organitzacions que treballen per a la reinserció social més representatives de les capitals de comarca de la Catalunya Central, i que es localitzen a la base de dades del Dincat, organització que agrupa més de 300 entitats sense ànim de lucre que defensen els drets de les persones amb discapacitat i els donen serveis.

S'entén que les entitats seleccionades són les més representatives de la zona geogràfica seleccionada, bé pel seu volum de gestió de persones i reconeixement a la zona d'influència, bé perquè són en alguns dels casos les úniques que treballen en l'àmbit de la discapacitat a la corresponent comarca. Aquesta mostra tipològica (taula 1) està formada per: Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà (Berga); Fundació AMPANS (Manresa); Associació Sant Tomàs (Vic); Associació Pro Minusvàlids de Solsona i Comarca (Amisol) i Fundació Privada Àuria (Igualada).

Taula 1. Presentació de les entitats que formen part de la mostra

Organització	Descripció	Volum (treballadors i usuaris)
AMPANS	Fundació sense ànim de lucre amb 50 anys d'història que treballa a la comarca del Bages.	2.000 persones
Associació Sant Tomàs	Associació sense ànim de lucre amb 49 anys d'història que treballa a la comarca d'Osona.	1.650 persones
Fundació Privada Àuria	Fundació privada sense ànim de lucre amb 9 anys d'història que treballa a la comarca de l'Anoia.	564 persones

Organització	Descripció	Volum (treballadors i usuaris)
AMISOL	Associació privada sense ànim de lucre amb 39 anys d'història que treballa a la comarca del Solsonès.	115 persones
Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà	Associació sense ànim de lucre amb 43 anys d'història que treballa a la comarca del Berguedà.	350 persones

Per seleccionar la mostra, també s'ha considerat oportuna la divisió territorial de les vegueries, que estipula la Llei 30/2010 de 3 d'agost, de vegueries, segons la qual la Generalitat de Catalunya adopta la divisió en vegueries per a l'organització territorial dels seus serveis. Les demarcacions veguerials determinen un àmbit de divisió territorial que, si bé actualment està subjecte a una moratòria, ens permet entendre el territori català des d'una perspectiva de xarxa d'interrelacions entre comarques que tenen nexes comuns.

Per tal de poder donar resposta als objectius plantejats, aquesta investigació estructura el seu mètode de manera dual. En primer lloc, a través d'una observació no participant, tècnica d'investigació qualitativa en què l'observador recull informació significativa del subjecte observat sense establir interacció amb ell i, per tant, sense que ell se n'adoni (Ruiz Olabuénaga, 2003). Aquesta tècnica s'ha concretat en la visita a les diferents seus de cadascuna de les organitzacions. En segon lloc, s'ha portat a terme una entrevista semiestructurada amb les responsables de comunicació de cadascuna d'aquestes organitzacions. L'entrevista semiestructurada es concep com una tècnica d'investigació consistent en l'elaboració de preguntes obertes que donen l'oportunitat de rebre més matisos de les respostes i permeten a la vegada anar entrelaçant temes, alhora que cal no oblidar també que requereixen gran atenció per part de la investigadora per tal de poder repreguntar i estirar els temes tractats (Ginesta, 2009). La temporització del treball de camp, posant en pràctica aquestes dues tècniques, queda resumida a la taula 2 que figura a continuació.

Taula 2. Relació de visites i entrevistes fetes i de la seva durada

Organització	Data de la visita i l'entrevista	Durada visita	Durada entrevista
AMPANS	5 de maig de 2015	1 hora	47 minuts
Associació Sant Tomàs	30 d'abril de 2015	1 hora	39 minuts
Fundació Privada Àuria	12 de maig de 2015	2 hores	1 h 30 minuts
Associació AMISOL	29 de juny de 2015	1 hora	39 minuts
Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà	28 de juliol de 2015	1 hora	30 minuts

El guió bàsic d'aquestes entrevistes, per tal que fossin equivalents entre elles i comparables quant als resultats, tenia com a blocs temàtics comuns: la contextualització de l'organització; la conscienciació dins l'organització de la importància de la comunicació; la gestió de la relació amb els mitjans; l'existència de Pla Estratègic de Comunicació (PEC); l'existència de Pla de Comunicació de Crisi (PCC); l'existència de mapa d'identificació de públics; l'existència de segmentació de públics; el nombre de notes de premsa enviades; el nombre de rodes de premsa dutes a terme; el nombre de campanyes fetes; la partida pressupostària destinada a comunicació; la destinació de pressupost a publicitat; les xarxes socials de les quals es disposa i el nombre de seguidors; l'existència d'altres tipus de mitjans propis; l'externalització de serveis comunicatius; l'elaboració de reculls de premsa; l'estructura de la plantilla al Departament de Comunicació, i la formació d'aquestes persones; l'opinió de les responsables de la comunicació de l'organització sobre l'estat de la comunicació en l'entitat, i l'existència de mecanismes d'avaluació sobre aquest estat.

Taula 3. Relació de persones entrevistades de cadascuna de les entitats de la mostra i càrrec que hi tenen

Nom	Organització	Càrrec
Joana Tubau	AMPANS	Responsable de Comunicació
Aina Arboix	Associació Sant Tomàs	Responsable de Comunicació
Fina Núñez	Fundació Privada Àuria	Pedagoga del centre i responsable de Comunicació
Meritxell Borràs	Associació AMISOL	Responsable d'Administració
Fina Canal	Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà	Gerent del centre

3. Marc teòric

A l'hora de plantejar el marc teòric d'aquest estudi s'han tingut en compte, d'una banda, aquells estudis que posen en valor el Tercer Sector a la societat contemporània, a mode d'estat de la qüestió, i, de l'altra, els estudis que treballen sobre les diverses dimensions de la comunicació en les organitzacions, en el marc del que es coneix com a «comunicació planificada»: comunicació corporativa, comunicació de màrqueting, comunicació interna, comunicació de crisi i comunicació financera (McQuail; Windhal, 1997; Morales, 2006).

3.1. Consideracions sobre el concepte de 'Tercer Sector'

El concepte de *Tercer Sector* s'utilitza per primera vegada el 1973 en una monografia de Theodore Levitt, *The Third Sector. New tactics for a responsive*

society, en la qual se'l descriu com l'espai d'actuació pública que no cobreixen ni l'Estat ni el mercat. Així, el nom que habitualment s'assigna al Tercer Sector li ve donat pel lloc que ocupa en l'estructura institucional de les societats industrialitzades amb l'economia de mercat, composta per almenys tres sectors: l'anomenat Sector Públic (Estat), format per les Administracions Públiques i que es caracteritza perquè en aquest el control últim correspon a individus o grups legitimats pel poder polític i perquè disposa de recursos públics; l'anomenat Sector Privat Mercantil (Mercat), format per les entitats que desenvolupen activitats amb afany de lucre i que són controlades per propietaris privats, i l'anomenat Tercer Sector o Sector Privat no Lucratiu, que rep també els noms de «Sector Social», «Sector Independent» i «Tercer Sistema». Les entitats que formen part d'aquest sector ni són governamentals ni tenen finalitats lucratives.

«L'estudi del Sector No Lucratiu o Tercer Sector espanyol pateix d'una doble imprecisió terminològica. Per una banda, no es disposa d'un concepte precís i comprensiu i, per altra, el sector tendeix a identificar-se amb conceptes parcials tals com el de l'Economia Social, el de societat civil, el de conjunt d'organitzacions voluntàries o el de les no governamentals» (Ruiz Olabuénaga, 2000). Aquesta afirmació fa necessari precisar una definició operativa que millori les aportades fins ara, segons les quals es podria definir el Tercer Sector a partir de la descripció de Miguel Ángel Cabra de Luna i Rafael Lorenzo García en l'article «El Tercer Sector en España: ámbito, tamaño y perspectivas»: El Tercer Sector està constituït per aquelles organitzacions privades de caràcter voluntari i sense ànim de lucre que, sorgides de la lliure iniciativa ciutadana i regides de manera autònoma, busquen responsablement mitjançant el desenvolupament d'activitats d'interès general (missió) aconseguir un increment dels nivells de qualitat de vida a través d'un progrés social solidari, en cooperació amb les altres instàncies públiques o privades, beneficiant-se, en el seu cas, d'un tractament fiscal específic, derivat del reconeixement de la seva tasca altruista (Cabra de Luna; Lorenzo García, 2005). Davant les diferents aportacions, podem prendre com a més operativa la definició del Tercer Sector no lucratiu segons la qual es defineix com aquell sector compost per institucions sense ànim de lucre que es guien per valors diferents a la rendibilitat econòmica i al benefici (Vidal Climent, 2004).

Centrant-nos en les organitzacions objecte d'estudi de la nostra anàlisi, que s'emmarcarien en el Tercer Sector d'acció social, podríem descriure aquest sector prenent la definició del Grup de Treball del Consell Estatal del Pla Estratègic de la Plataforma d'ONG d'Acció Social (2005): «El Tercer Sector d'acció social és l'àmbit format per entitats privades de caràcter voluntari i sense ànim de lucre que, sorgides de la lliure iniciativa ciutadana, funcionen de manera autònoma i tracten, mitjançant accions d'interès general, d'impulsar el reconeixement i l'exercici dels drets socials, d'aconseguir la cohesió i la inclusió social en totes les seves dimensions i d'evitar que determinats col·lectius socials quedin exclòs d'uns nivells suficients de benestar» (Plataforma d'ONG, 2005).

A aquesta definició, i sense perdre de vista l'àmplia varietat de descripcions sobre les funcions del Tercer Sector a mans de diferents autors, és d'interès per al treball que es desenvoluparà afegir-hi l'aportació que fa el mateix Ruiz Olabuénaga (2000) sobre la conscienciació, concebuda com una funció més del Tercer Sector

entesa com una garantia dels drets individuals i grupals; com la defensa/promoció de valors socials (solidaritat...) i la defensa de les llibertats socials i del pluralisme ideològic, i, en definitiva, com una escola de democràcia. Una aportació que, com s'esmenta, resulta d'interès tenir present de cara a l'anàlisi que es desenvoluparà, ja que precisament aquesta funció de conscienciació necessita inevitablement de la comunicació.

Abans d'entrar en aspectes comunicatius i amb la voluntat d'acabar de situar les organitzacions objecte d'estudi al lloc que els pertoca, sí que és necessari fer un pas més en la classificació desenvolupada. En aquest sentit, ens trobem novament davant un ampli ventall de possibilitats a l'hora de prendre com a vàlida una descripció que respongui a les organitzacions que s'analitzaran, que en el cas que ens ocupa es tracta d'associacions i fundacions.

Per una banda, la definició d'*associació* es troba en diversos autors contraposada a la de *fundació*, fenomen més antic sens dubte que el d'associació, més contemporani. En aquest sentit, una definició molt completa la trobem a la proposta de García Delgado (2004) que defineix les associacions com els grups de persones constituïdes voluntàriament per dur a terme una activitat col·lectiva de manera estable, organitzades democràticament, sense ànim de lucre i independents, almenys formalment, de l'Estat, els partits polítics i els empreses. Per altra banda, trobem la definició de les fundacions com a institucions amb qualitat de persones jurídiques, creades per particulars, que afecten béns propis de manera permanent al compliment de fins d'interès general, en les quals els fundadors determinen lliurement, a través dels estatuts, les condicions que desitgen que regeixin per al govern i l'administració de l'entitat, sempre dins del marc legal (Cabra de Luna; Lorenzo, 1993). En aquesta línia, segons l'Associació Espanyola de Fundacions (Balas, 2008), el fonament de la fundació es troba en la seva naturalesa privada: les fundacions provenen d'un patrimoni privat i sorgeixen d'un acte de la voluntat d'un particular, del qual aquest no espera cap benefici econòmic, conscienciada d'una disposició d'ajuda a la comunitat, la qual cosa no impedeix que aquestes puguin desenvolupar activitats empresarials sempre que no perdin de vista els interessos generals. Així, la reflexió teòrica sobre les fundacions està denominada per tres enfocaments (Balas, 2008): l'enfocament *non-profit*, que destaca les afinitats del fenomen fundacional amb l'associatiu; l'enfocament de l'economia social, que vol veure ambdós fenòmens units al cooperatiu en una amalgama d'empreses no capitalistes, i un nou enfocament que destaca l'especificitat de la figura fundacional com a alternativa a la resta de formes d'empendre.

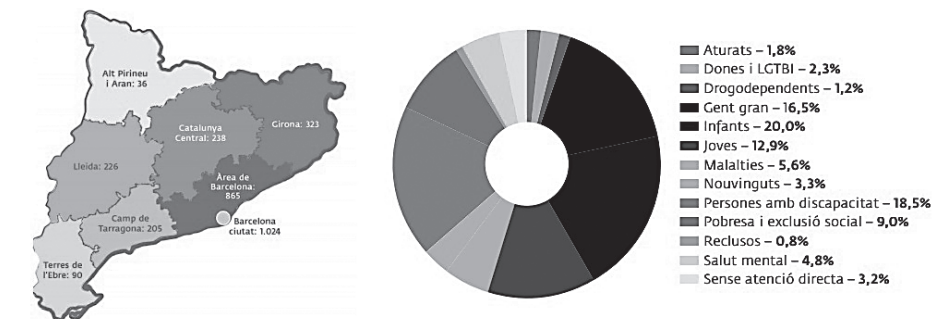
3.2. La importància del Tercer Sector a la societat contemporània

Un cop definit el Tercer Sector, és necessari entendre'l en el context de la societat contemporània. Segons el seu àmbit d'actuació, només l'11 % de les entitats del sector operen en l'àmbit nacional; la majoria d'entitats (el 84 %) actuen a nivell autonòmic, provincial o local, i dins del sector hi ha una apreciable especialització funcional. Quant a les seves activitats, les entitats del Tercer Sector d'Acció Social concentren la seva actuació en els àmbits de l'acció social, la integració,

la inserció i l'atenció sociosanitària (el 84 %), i un 46 % de les actuacions que duen a terme es dirigeixen a persones amb discapacitat (Equipo de Investigación Sociològica, 2012).

Situant-nos en l'àmbit territorial i d'especialització que ens ocupa, cal dir que a Catalunya hi ha 537.998 persones amb alguna discapacitat: 105.963 amb trastorns mentals, 188.000 amb discapacitat motora (per accidents o malformacions), 125.000 discapacitats físics no motors (per malalties renals, coronàries, etc.), 36.000 de visuals, 51.000 de psíquics i 29.000 d'auditius. A la Catalunya Central hi ha registrades 238 entitats del Tercer Sector, el 18,5 % de les quals són entitats que treballen amb persones amb discapacitat (Taula d'Entitats del Tercer Sector Social a Catalunya, 2016). Aquí es localitza el nostre objecte d'estudi.

Taula 4. Distribució territorial de les entitats socials catalanes i segons el seu àmbit d'activitat (font: Taula d'Entitats del Tercer Sector Social a Catalunya, 2016)



La bibliografia sobre el Tercer Sector no és gaire extensa, però ho és menys encara en referència a la comunicació. L'anàlisi de l'estat de la qüestió ens porta a referenciar diferents estudis que en la majoria dels casos se centren en les ONG o en el món associatiu i en la seva anàlisi des d'una perspectiva de reptes de futur, en el seu paper en termes socials, econòmics, demogràfics, de voluntariat o de legislació (Cabra de Luna, 1998; Garcia Delgado, 2004; Illa, 2016; Plataforma de ONG de Acció Social, 2005; Ruiz Olabuénaga, 2000; Taula d'Entitats del Tercer Sector Social a Catalunya, 2016), mentre que és poc significativa la bibliografia centrada en l'anàlisi de les rutines de comunicació en aquest sector.

De fet, en la majoria de casos ens trobem davant de manuals sobre com gestionar aquesta comunicació, com fer plans de comunicació o articles sobre la seva importància (Balas, 2008; Vidal Climent, 2004), lluny de trobar estudis de casos concrets sobre organitzacions, i menys encara focalitzats en entitats que treballin en l'àmbit de la discapacitat, tal i com es proposa en aquest article.

3.3. La indefinició conceptual de la comunicació a les organitzacions

La comunicació, sigui a les empreses, associacions o fundacions, és el sistema nerviós central de l'organització (Serrat [et al.], 2013; Ordeix, 2013). Però, tal com explica Ginesta (2009), aquest àmbit d'estudi pateix d'una indefinició conceptual. Aquesta indefinició es podria explicar pel model dual d'estructura de la comunicació a les organitzacions que proposa Mazo del Castillo (1994: 344-352), qui afirma que hi ha dos models bàsics d'estructurar la comunicació a les empreses i/o organitzacions: el de «comercialització o màrqueting», des d'una perspectiva més tàctica, i el de «comunicació integral», si ho analitzem d'una manera més sistèmica.

En aquest punt de vista d'anàlisi més sistèmica de la comunicació a l'organització és on arrela un altre ventall ampli de definicions sobre la «comunicació corporativa». Així, Castro (2007) apunta que la comunicació corporativa avui en dia és l'eina estratègica necessària per aconseguir un valor afegit que diferenciï l'organització dins l'entorn competitiu —i en el cas del nostre objecte d'anàlisi, que contribueixi a donar a conèixer l'organització, els seus serveis i la seva funció social, entre d'altres— i que, en definitiva, si es desenvolupa bé aquesta tasca comunicativa, contribuirà a fer que l'organització funcioni de manera adequada i aconseguixi més fàcilment els seus objectius (Castro, 2007).

En la mateixa línia, Capriotti (1999) ressalta la comunicació corporativa com un dels elements estratègics més importants de les organitzacions per aconseguir els objectius finals que s'han proposat, però reivindica una ampliació i un aprofundiment del concepte: «Anomenarem comunicació corporativa la totalitat dels recursos de comunicació dels quals disposa una organització per aconseguir efectivament els seus públics. És a dir, la comunicació corporativa d'una entitat és tot el que l'empresa “diu” sobre ella mateixa. La filosofia que orienta aquesta noció de comunicació corporativa es podria resumir en la coneguda frase del camp de les Relacions Públiques, originària d'Ivy Lee, sobre el “fer les coses bé i donar-les a conèixer”» (Capriotti, 1999).

3.4. De la indefinició conceptual a la comunicació planificada

Centrant-nos doncs en aquesta darrera definició i recollint les aportacions dels diferents autors esmentats, queda clara la necessitat d'entendre la comunicació corporativa des d'un punt de vista holístic. Per això es fa necessari apel·lar a la idea de «comunicació planificada» (McQuail; Windahl, 1997). Segons la professora Francisca Morales (2006), que ha estudiat els dos autors citats anteriorment a la seva tesi doctoral («La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones»), l'organització ha de concebre la relació amb els seus públics (interns i externs) atenent a cinc grans àrees d'activitat comunicativa (corporativa, comercial, financera, interna i de crisi), cadascuna amb les seves tècniques i eines associades.

Taula 5. Classificació de la comunicació segons Morales (2006)

Tipus de comunicació	Definició	Eines, tècniques i mitjans
Corporativa	Parla de la companyia i del seu conjunt, compleix els objectius institucionals i la seva principal missió és posicionar la seva imatge	<ul style="list-style-type: none"> - Relacions amb els mitjans de comunicació privats i amb els públics - Relacions públiques institucionals - Patrocini: esponsorització i mecenatge - Màrqueting social i amb causa - Responsabilitat Social Corporativa
Comercial	Compleix els objectius de la comunicació de màrqueting, parla dels productes, comunica les seves marques i els dota de valor afegit i diferencial davant de la competència	<ul style="list-style-type: none"> - Màrqueting directe - Fires i exposicions - Relacions públiques comercials - Promocions - Publicitat - Premsa especialitzada i diària, Internet, TV, ràdio...
Financera	Consisteix en la transferència d'informació sobre els balanços econòmics de l'organització	<ul style="list-style-type: none"> - Premsa especialitzada i diària, Internet, TV, ràdio... - Relacions públiques institucionals
Interna	Consisteix a pensar en l'equip humà que sustenta l'organització i que hauria de ser considerat primer còmplice per aconseguir els objectius de la companyia	<ul style="list-style-type: none"> - Manual d'acollida del nou col·laborador - Intranet, tauler d'anuncis, revista d'empresa, bústia de suggeriments...
De crisi	És l'esforç comunicatiu que ajuda a preveure i superar les situacions de risc, tant per a conflictes econòmics i de negociació col·lectiva, com per a possibles desastres i emergències que puguin sorgir	<ul style="list-style-type: none"> - Gabinet de crisi - Manual de gestió amb protocol d'actuació - Manual de prevenció de crisis

Per resumir aquesta classificació, cal no oblidar que aquest plantejament entronca amb la necessitat de preveure una gestió estratègica de les relacions públiques pròxima a l'ideal que planteja James E. Grunig (2011). Segons l'autor, per tal que una organització sigui eficient ha de comportar-se de manera que es resolguin els problemes i se satisfacin els objectius de les parts interessades, de

manera que les organitzacions han de comunicar de manera simètrica amb els públics (tenint en compte els interessos tant de l'organització com dels públics) per cultivar relacions d'alta qualitat i de llarga durada (Grunig, 2011).

En aquesta línia, C. B. M. Van Riel i C. J. Fombrun (2008), també reconeixen que la comunicació corporativa només té èxit quan és honesta i simètrica; és a dir, quan tant l'organització com els grups d'interès amb els quals manté relació ho fan de manera transparent, a la llum del respecte mutu i en la cerca d'un interès comú. Així doncs, cal no oblidar la relació dual apuntada per Grunig (2011), entre les relacions de *bridging* (construcció de ponts) i *buffering* (contenció de crisis), com a base normativa de les possibles relacions entre les organitzacions. Segons aquesta perspectiva, l'estructura comunicativa de tota organització s'acaba centrant en això: en la construcció de ponts de diàleg i de comunicació amb els públics o en la contenció de crisis i del risc.

3.4. El dia a dia de la comunicació planificada: plans estratègics i professionals de la comunicació

Dit això, per gestionar estratègicament la comunicació cal apuntar a la gestió de valors intangibles i, per tant, en el dia a dia de l'organització el Pla Estratègic de Comunicació (PEC) esdevé una peça clau. «Per a la millor eficàcia en la planificació estratègica el professional haurà de recórrer a l'ús de models, mètodes i tècniques. La utilització d'un model, en tant que forma de construcció teòrica de la realitat, permetrà la visió hipotètica de noves formes de pensament, properes a prediccions de possibles resultats futurs» (Matilla, 2008: 3). Per això, «mitjançant un model, els éssers humans podran seguir més eficaçment les diverses etapes del procés estratègic: 1) la identificació d'un problema o d'una oportunitat; 2) l'avaluació de la millor manera de fer-li front mitjançant una presa de decisió; 3) el pas a l'acció, i 4) l'avaluació dels resultats assolits. Així, l'aplicació d'un model estratègic proporcionarà major fiabilitat a l'adopció de decisions i conduirà a l'acció més eficaçment, atès que es fonamentarà en una construcció d'hipòtesis de caire prospectiu» (Matilla, 2008: 3).

La teoria descrita fins aquest punt és bàsica a l'hora de fer funcionar amb rigor una estructura comunicativa de qualsevol organització; ara bé, de ben poc serveix tot plegat si al capdavant d'aquesta no hi ha un o una professional amb els coneixements necessaris per tal de desenvolupar les directrius bàsiques i que sigui capaç d'aplicar-les. I aquí entrem en un altre terreny pantanós, ja que l'ideal sempre queda lluny de la realitat. La figura responsable de conèixer, treballar i executar els PEC de qualsevol organització no hauria de ser altra que la d'un/a director/a Comunicació; el que es coneix professionalment com a Dircom (Dircom Espanya, 2016: 4).

Com tants altres esculls en el món de la comunicació, però, aquesta situació és poc freqüent a Catalunya, on encara són molt poques les organitzacions que compten amb aquesta figura com a tal. Una realitat que s'extrapola dels estudis a nivell espanyol, segons els quals tot i que la nova funció del Dircom comença a consolidar-se, amb més freqüència de la desitjada es contempla més com a tècnica (tàctica) que com a filosofia (estratègia) (Matilla, 2010). Dit això,

més de tres quartes parts dels enquestats en el darrer *Anuari de la Comunicació* (2015) consideren que el rol de la comunicació a les empreses és molt més gran, i creix progressivament el nombre de directors de comunicació que participen sempre o de forma ocasional en els comitès de direcció (Dircom Espanya, 2015). En aquesta línia, el que més s'acaba consolidant dins de les organitzacions és un o una professional de la comunicació que, coneixent bé l'àmbit en què està, esdevé responsable de comunicació però poques vegades compta amb el reconeixement que es mereix.

Així, i entenent com a estructura comunicativa el conjunt de recursos de què disposen les diferents organitzacions per poder gestionar els seus fluxos de comunicació amb els seus públics, és important també deixar clara la classificació que es farà servir d'ara en endavant per tal d'abordar l'objecte d'estudi. Així, seguint Serrat [et al.] (2013), en aquest article diferenciarem aquelles organitzacions que tenen un equip humà encarregat de gestionar la comunicació (gabinet), o un únic professional (cap de Comunicació), o un professional amb tasques compartides (entre la gestió de la comunicació i d'altres funcions dins de l'organització) o, finalment, una estructura informal, si l'entitat no té cap responsable (total o parcial) de la seva comunicació amb els públics d'interès.

4. Resultats. Casuístiques concretes per a organitzacions molt singulars

Aquest treball no és una simple comparació d'unes organitzacions respecte de les altres. Més enllà d'això, s'ha d'entendre com una forma de visualitzar de manera més clara el funcionament de les diferents estructures comunicatives d'entitats referents del Tercer Sector d'acció social en les seves zones geogràfiques de referència, que poden presentar similituds importants, però també diferències significatives a causa de la seva dimensió, estructura i volum de persones que atenen en el seu dia a dia.

D'entrada, tal com es veu a la taula 6, de les cinc organitzacions estudiades, tres compten amb una estructura comunicativa i dues no en disposen, és a dir, en aquestes darreres la gestió de la comunicació no forma part del seu dia a dia sinó que únicament es fan accions comunicatives puntuals.

Taula 6. Gabinets de comunicació de les entitats estudiades: estructura del departament i formació acadèmica de les seves responsables

Organització	Gabinet de Comunicació	Forma del Departament	Formació de la persona responsable de Comunicació
AMPANS	Sí	Gabinet i figura responsable que el lidera	Llicenciada en periodisme
Associació Sant Tomàs	Sí	Gabinet i figura responsable que el lidera	Llicenciada en publicitat i relacions públiques

Organització	Gabinet de Comunicació	Forma del Departament	Formació de la persona responsable de Comunicació
Fundació Privada Àuria	No	Persona que comparteix tasques, de gestió de comunicació i d'altres àrees funcionals de l'organització	Llicenciada en pedagogia
AMISOL	No	Persona que comparteix tasques, de gestió de comunicació i d'altres àrees funcionals de l'organització	Llicenciada en ADE
Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà	No	No hi ha ningú destinat a gestionar la comunicació i en cas de ser necessària es fa des de la Gerència o per part d'alguna responsable de Serveis de l'Associació	Llicenciada en magisteri d'educació especial

De les entrevistes fetes se n'extreu una opinió generalitzada bastant unànime sobre què és o què hauria de ser la comunicació, tot i que els objectius perseguits varien i les prioritats de cada organització són diverses. Així, les diferents organitzacions pretenen des de donar a conèixer la tasca que desenvolupen, fins a retre comptes davant la societat i els seus socis (els usuaris), o fer una tasca de conscienciació social o perseguir una finalitat més recaptatòria que els permeti continuar desenvolupant els seus projectes.

4.1. Una concepció poc holística de la comunicació

No totes les organitzacions entenen la comunicació com quelcom integral, i menys encara se la plantegen des de la perspectiva de la «comunicació planificada» (McQuail; Windahl, 1997; Morales, 2006). Si bé és cert que hi ha organitzacions que entenen la comunicació com una part més de l'estructura organitzacional, d'altres la veuen com quelcom complementari a la seva tasca principal, que és, en el cas que les ocupa, la d'atendre a les persones amb risc d'exclusió social. Expliquen des de la Fundació AMPANS, l'organització amb més volum de totes les de la mostra, que: «No estem a la Comissió de Direcció però es treballa molt

braç a braç amb la Direcció; el Departament de Comunicació depèn de la Direcció General, és un servei transversal» (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015).

En aquesta línia, totes les organitzacions coincideixen en el fet que, per elles, no té sentit plantejar una bona comunicació si no es compleix l'objectiu principal al qual han de donar resposta, i aquí hi té un paper significatiu la seva capacitat econòmica: «A la pràctica, persones que no estiguem atenent i que ens dediquem a tasques més de gestió som només dues i quan hem fet la feina bàsica del dia a dia ja no ens queda temps per a res més, i això fa que sempre haguem anat coixos en comunicació. Evidentment si ens poguéssim dedicar més a la comunicació seria molt bo, perquè si la gent et coneix més és probable que t'ajudi, però ara mateix no ens ho podem plantejar perquè no disposem dels recursos necessaris» (Fina Canal, entrevista personal, 28 de juliol de 2015).

Seguint la premissa anterior, i malgrat que cap de les organitzacions de la mostra no ha volgut compartir els seus pressupostos per a executar el PEC durant les visites de camp, al·legant que és informació confidencial, la casuística de les estructures comunicatives estudiades continua sent diversa. En aquest sentit, considerem necessari partir de l'organització més estructurada de les que formen part de la mostra —la de la Fundació AMPANS (Bages)— per a poder visualitzar millor l'objecte de la nostra anàlisi i desgranar la resta de casos estudiats.

La Fundació AMPANS disposa d'estructura comunicativa. Compta amb un Gabinet de Comunicació que podem concebre com el més pròxim a allò normatiu: disposa d'una persona responsable de la comunicació que es dedica únicament a això, a gestionar el Gabinet de Comunicació, i que a més a més té formació i experiència relacionada amb l'àmbit comunicatiu (licenciada en periodisme), i també compta amb una persona de suport: «A l'hora d'incorporar algú més al Departament vaig apostar per professionals formats en imatge i [comunicació] audiovisual perquè això tenia molta importància; avui en dia la imatge té molta força i gairebé tots els suports informatius requereixen d'un disseny» (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015). Igualment, AMPANS també compta amb un PEC, lligat a una aposta estratègica clara de l'organització, que compta amb un pla estratègic intern a nivell de funcionament, la qual cosa ens indica que la comunicació forma part d'aquest engranatge organitzacional, esdevenint-ne una peça més i fent, per tant, que la diferència entre com són i com se'ls percep sigui mínima. Joana Tubau explica: «No donem l'abast ni a nivell intern ni extern perquè es generen moltes notícies. Podem estar en tres o quatre actes simultàniament, ja que a dia d'avui AMPANS té serveis molt diversificats. Hi pot haver unes jornades, uns cursos de formació, podem estar impartint una xerrada en una entitat..., i a la vegada podem estar amb un grup de voluntaris netejant les lleres d'un riu. Realment, generem sempre molta informació» (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015). I aclareix: «L'aposta per la figura de la responsable de comunicació va venir donada per la mateixa organització. AMPANS sempre ha tingut una visió estratègica molt important, tenen pla estratègic des de fa molts anys, en el qual se situen les necessitats de l'organització i cap a on es vol anar, i jo crec que ells tenien clar que els feia falta aquesta figura, que la

comunicació els ajudaria a ser visibles però també a vigilar la imatge» (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015).

En una situació molt similar es troba l'Associació Sant Tomàs. Compta també amb una professional de l'àmbit al capdavant del Gabinet (llicenciada en publicitat i relacions públiques) i, en data de la visita a l'organització, es disposava també des de feia relativament poc d'una persona en pràctiques, així com també es comptava amb el suport del directiu responsable de l'àrea, que assumia algunes tasques comunicatives, i per altra part s'externalitzen les tasques de disseny i grafisme. La diferència respecte d'AMPANS és que Sant Tomàs no disposa de PEC, però és una situació que podem dir que, una vegada fet el treball de camp, queda en certa manera compensada amb la figura de la responsable de comunicació, que tot i no poder disposar d'aquesta eina per escrit, sí que la té molt present en el seu dia a dia com a fruit de la seva formació: «El Pla de Comunicació és un deure pendent, com també ho és el Pla de Comunicació de Crisi. Sí que fem plans de comunicació concrets per a cada campanya, però un de general no el tenim per falta de temps. Per altra banda, hi ha qui també diu que estaria bé externalitzar l'elaboració d'un Pla de Comunicació, però per això també es necessiten diners» (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015). Per tant, continua la font: «Actualment treballem sobre la base del dia a dia. El Pla de Comunicació el tenim al cap i tenim present en quin llenguatge ens comuniquem en funció del nostre públic objectiu. En ser una entitat social, això s'ha de tenir molt clar perquè tenim des de socis fins a clients, famílies, usuaris o treballadors» (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015).

Continuant amb l'anàlisi de les diferents organitzacions, parlem ara de la Fundació Privada Àuria, que no disposa de gabinet de comunicació ni tampoc compta amb una cap de comunicació: funciona amb una professional que assumeix tasques compartides, presentant una situació ben curiosa al respecte. Per una banda, trobem que la persona encarregada de gestionar la comunicació no és professional del sector (és una llicenciada en pedagogia) i la seva funció principal dins de l'organització no és la de gestionar la comunicació; la gestió de la comunicació és, per ella, una feina secundària. No obstant això, paral·lelament, tot i que el pes important d'aquesta tasca recau sobre la llicenciada que s'ha entrevistat, hi ha una comissió de comunicació encarregada de desenvolupar projectes més transversals. I, a més a més, la direcció de l'entitat compta amb una periodista, però únicament fa tasques puntuals de suport i no s'integra dins la comissió. Paradoxalment, tot i la inexistència d'un gabinet de comunicació, l'organització en qüestió disposa de PEC.

En aquest sentit, podríem dir que es reproduïx una estructura similar, però a l'inrevés, respecte de la descrita en el cas de la Associació Sant Tomàs: en aquest cas no es disposa de gabinet de comunicació ni de persona amb estudis vinculats al seu lloc de treball però, per contra, l'existència d'un PEC i l'aprenentatge que la persona que el desenvolupa ha fet a través d'aquesta eina fan que es pugui parlar d'una estructura comunicativa que, amb tan sols quatre hores de dedicació per part de la seva responsable, segueix rutines periodístiques bastant similars a les de la resta d'estructures que disposen de professionals amb més dedicació. Segons explica la persona entrevistada, des de la Fundació Àuria s'elaboren materials

institucionals, notes de premsa i reculls de premsa, es gestionen les xarxes socials, es donen les directrius del contingut de la web, es fa suport en matèria de màrqueting, es gestiona la comunicació interna i també es porta a terme la gestió amb els mitjans de comunicació.

Malgrat tot, tampoc no es pot qüestionar que la comunicació es concebi com a integral, ja que precisament s'ha apostat per una persona que coneix bé l'organització i a més a més s'integra en l'estructura comunicativa una comissió formada per representants de diferents àrees: «Crec que ha costat que hi hagi consciència de la necessitat de comunicar; fa 8 anys es va crear una Comissió de Comunicació amb representants de diferents àrees de la Fundació i després es va començar a fer una revista, algun acte... Però no va ser fins fa uns 4 anys que es va apostar per la figura; em van dir que volien posar èmfasi en el tema comunicatiu i m'ho van proposar a mi, perquè valoraven que fos algú que conegués bé des de dins l'entitat i el seu funcionament. Amb el temps ho he anat veient tot molt més clar, però jo de comunicació no en tenia coneixements, perquè això és una carrera i jo n'he fet una altra, i m'ha costat canviar la mirada; m'agrada, però m'ha costat» (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015). I, en la mateixa línia, tampoc no es pot posar en dubte que manqui una comunicació planificada ja que es disposa d'un Pla Estratègic de Comunicació; caldria veure fins a quin punt la seva execució respon a la comunicació planificada entesa com a tal, però això ja formaria part de l'objecte d'anàlisi d'un altre estudi.

En una situació molt diferent a l'exposada fins ara es troben l'Associació Pro Minusvàlids de Solsona i Comarca (Amisol) i l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà. Per començar cap de les dues no disposa tampoc de gabinet de comunicació i, per altra banda, en el primer cas, tot i haver-hi una professional amb tasques compartides, la prioritització que es dona a la comunicació és secundària; mentre que en el segon cas ni tan sols no hi ha una persona encarregada d'aquesta tasca.

Així, en ambdós casos no es disposa ni de PEC ni tampoc d'una persona professional dedicada a la comunicació, tot i que com apunten des de les mateixes organitzacions es té consciència de la importància de la comunicació: «Jo hi puc dedicar poques hores a la setmana, potser unes 4, i veig que la necessitat sí que hi és, perquè a mesura que vas creixent vols comunicar més i si no tens una estructura una mica muntada de cap a on vols anar se t'escapen coses» (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015), detalla la persona que assumeix tasques comunicatives a l'Associació Pro Minusvàlids de Solsona i Comarca (Amisol). En la seva entitat la comunicació depèn d'Administració (recau en una llicenciada en administració i direcció d'empreses) i en el cas de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà recau sobre la mateixa gerent de l'organització (llicenciada en magisteri d'educació especial).

Si analitzem la comunicació interna d'aquestes organitzacions, tot i que algunes d'elles com AMPANS i la Fundació Àuria la contemplen de manera significativa, trobem que en general obvien aquesta esfera de la comunicació en el seu sentit més ampli; algunes fan butlletins interns, o intenten comunicar les seves accions entre els treballadors i usuaris mitjançant cartells, per exemple. Però no hi ha un treball intensiu enfocat a la gestió de la comunicació interna, la qual cosa és una

mostra més d'aquesta manca de concepció de la comunicació com a quelcom integral dins de les organitzacions, un problema que ja adverteixen alguns experts de l'àmbit en analitzar diversos sectors d'activitat (Morales, 2006; Ordeix, 2013).

4.2. Rutines professionals similars malgrat les diferències econòmiques

Salvant les distàncies, com a conseqüència de la disponibilitat de més o menys recursos —fem esment, novament, que les organitzacions consideren els seus pressupostos com a informació confidencial—, el patró de les tasques desenvolupades, eines i mitjans propis (taula 7) per part de les diferents organitzacions és bastant similar: la majoria de les entrevistes, com a accions més destacades del seu dia a dia, manifesten que fan notes de premsa, rodes de premsa (en algunes entrevistes més que de rodes de premsa parlen de presentacions) i campanyes enfocades a la captació de socis i/o a la difusió de la seva tasca, i també s'encarreguen de la gestió de la relació amb els mitjans de comunicació. Es tracta de tasques, com és el cas de la gestió de la relació amb els mitjans de comunicació, que acaben esdevenint una manera més de treballar la necessitat de construir ponts de diàleg i de comunicació amb els públics (Grunig, 2011).

En aquesta mateixa línia, es pot destacar el fet que totes les organitzacions analitzades fan recull de premsa i que totes ho fan de manera no sistematitzada; és a dir, cap d'elles no té contractat un servei de *clipping*, sinó que ho fan manualment. De fet, en el sentit més estricte de la paraula i com a anècdota, es troba el cas de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà, que a diferència de la resta no disposa d'un recull de premsa digital, sinó que el seu arxiu està format per les pàgines de diaris i/o revistes arrencades i degudament arxivades.

Un altre aspecte a destacar és la manca de política pressupostària, ja que únicament AMPANS treballa a partir d'un pressupost tancat destinat exclusivament a comunicació —la xifra del qual no s'ha volgut detallar per part de l'organització, atès que es considera informació reservada—, mentre que la resta d'organitzacions que disposen de recursos per a destinar a la comunicació ho fan sense un pressupost tancat i segons les necessitats. En el mateix sentit és destacable el fet que cap de les organitzacions no insereix publicitat de pagament per fer comunicació corporativa, però en canvi sí que treballen la «comunicació de màrqueting» (Morales, 2006) en el cas dels negocis dels quals disposen i serveixen a cada organització com a eina de reinserció per als seus usuaris. En aquesta línia, és remarcable el fet que l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà, tot i no disposar de pressupost destinat a comunicació, també compra espais publicitaris (comunicació de màrqueting) per a anunciar els seus negocis.

Pel que fa a l'ús de xarxes socials i gestió de les seves webs, a la taula 8 veiem que tres de les cinc organitzacions compten amb Facebook, Twitter i Youtube, una aposta convinguda que parteix de la base del potencial d'aquestes eines com a via de difusió i acostament a la societat (Ginesta, 2009). Una constatació que varia en el cas de l'Associació Pro Minusvàlids de Solsona i Comarca (Amisol), que disposa únicament de Facebook i, tot i així, des de l'organització no tenen massa definit l'objectiu perseguit, ja que en el seu moment es va crear la pàgina més com a suggeriment «d'un antic col·laborador de l'organització que no pas

com una aposta ferma al respecte» (Merixell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015). Per la seva banda, cal destacar també que, continuant en la línia del que s'ha anat exposant sobre l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà, aquesta organització no disposa de cap xarxa social, però sí que compta en canvi amb diferents blocs destinats a cadascun dels diferents serveis que ofereix.

Taula 7. Quadre resum dels mitjans propis i principals eines de comunicació de les organitzacions de la mostra. Font: elaboració pròpia a partir de les visites de camp

Organització	Eines i/o mitjans propis
AMPANS	Pàgina web i xarxes socials Notes de premsa i comunicats Rodes de premsa Intranet <i>Newsletter</i> / butlletí mensual Revista quadrimestral Memòria anual E-mail màrqueting Pla Estratègic de Comunicació (PEC intern i de crisi) Pressupost tancat destinat a Comunicació Publicitat de pagament
Associació Sant Tomàs	Pàgina web i xarxes socials Notes de premsa i comunicats Rodes de premsa Intranet <i>Newsletter</i> / butlletí mensual Memòria anual <i>Flyers</i> mensuals físics Petits PEC per a cada esdeveniment
Fundació Privada Àuria	Pàgina web i xarxes socials Notes de premsa i comunicats Rodes de premsa Revista digital mensual Butlletins informatius mensuals Memòria anual Pla Estratègic de Comunicació (PEC intern)
AMISOL	Pàgina web Notes de premsa i comunicats <i>Newsletter</i> /butlletí Revista mensual
Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà	Pàgina web Calendari anual Carta anual als socis/es Presentació calendari anual

Taula 8. Recursos 2.0 de les organitzacions de la mostra. Font: elaboració pròpia

Organització	Web	Youtube	Facebook	Twitter
AMPANS	Sí	85 subscripcions	3.487 m'agrada	2.393 seguidors
Associació Sant Tomàs	Sí	25 subscripcions	2.714 m'agrada	810 seguidors
Fundació Privada Àuria	Sí	43 subscripcions	1.414 m'agrada	603 seguidors
AMISOL	Sí	No	1.341 m'agrada	No
Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà	Sí	No	No	No

En relació amb el perfil de les professionals que assumeixen responsabilitats en la gestió de la comunicació, és important destacar el fet que a totes les organitzacions analitzades les professionals són dones, la mitjana d'edat de les quals és d'uns 43 anys; només dues d'elles tenen estudis relacionats amb el seu lloc de treball i només dues tenen dedicació exclusiva a la gestió de la comunicació. Aquests dos últims indicadors són prou significatius de cara a valorar l'estat de la comunicació de les estructures analitzades.

En aquest punt, cal fer esment també al poc ús que encara es dona al Pla Estratègic de Comunicació. Així, si a l'inici dèiem que les persones responsables de la comunicació han de ser capaces de diagnosticar permanentment l'estat de les percepcions del seu mapa de públics rellevants i del seu mapa d'aliances, i també d'analitzar l'impacte que els canvis de tota mena puguin tenir sobre el seu capital d'actius intangibles (Dircom Espanya, 2016: 6), difícilment es podran desenvolupar aquestes funcions sense disposar de mapa de públics, de línies estratègiques i d'eines que permetin avaluar el capital d'intangibles: en definitiva, sense disposar d'un Pla Estratègic de Comunicació.

5. Conclusions

Com s'ha pogut veure al llarg d'aquestes pàgines, totes les estructures comunicatives analitzades segueixen les mateixes dinàmiques de treball i busquen aconseguir finalitats similars: a grans trets, les tasques que es desenvolupen en cadascuna de les organitzacions pel que fa a la comunicació —el primer dels objectius específics exposats— són molt similars en el «què» (com es pot veure a la taula 7) tot i que varien lleugerament en el «com». La diferència entre organitzacions quant a recursos disponibles marca maneres d'enfocar la praxi de forma diferent: no totes les organitzacions disposen dels mateixos recursos (ni humans ni econòmics, malgrat haver estat impossible obtenir els pressupostos destinats a comunicació de les organitzacions) ni tenen com a prioritat donar resposta als mateixos objectius.

Els recursos dels quals disposa una organització disten bastant respecte d'altres —sobretot, atenent a la seva grandària— i, tot i que la concepció general del que és o hauria de ser la comunicació és bastant unànime i es repeteixen patrons de comportament, la seva acció és més reactiva, segons les dinàmiques particulars del dia a dia, que proactiva. A més a més, l'excussió de les polítiques de comunicació per part de les organitzacions també depèn dels públics objectius de cadascuna (socis, clients, mitjans de comunicació, usuaris, famílies...), i és important una adaptació dels llenguatges que s'utilitzen segons els públics i els objectius comunicatius, segons s'ha comprovat en les diverses entrevistes del treball de camp.

Finalment, donant resposta al segon objectiu específic, el grau de professionalització de les estructures comunicatives de les organitzacions també és divers. A banda de respondre a la manca de recursos, es deu també a la falta de conscienciació de la importància de la comunicació dins de l'organització. S'evidencia que la relació entre els recursos i la professionalització de les estructures comunicatives és directa, però esdevé més dubtosa la relació entre la presa de consciència sobre la importància de la comunicació i la professionalització d'aquestes estructures comunicatives (o departaments de comunicació). Així, malgrat que totes les persones entrevistades asseguruen ser conscients de la necessitat de disposar d'estructura comunicativa, veiem que la realitat no acaba sent aquesta: n'és un exemple prou significatiu el fet que només dues de les organitzacions (AMPANS i Fundació Privada Àuria) disposin de Pla Estratègic de Comunicació, així com també que només una (AMPANS) compti amb un pressupost tancat destinat únicament a accions comunicatives —la xifra del qual no és de domini públic. El panorama radiografiat en aquesta recerca ens presenta una realitat comunicativa, la de les organitzacions del Tercer Sector en l'àmbit de la discapacitat a la Catalunya Central, que té força punts susceptibles de millora. Aquesta base ens pot donar peu a futures investigacions que aprofundeixin en la relació d'aquestes entitats amb els seus públics i la percepció que tenen aquests de la seva feina.

6. Bibliografia

- BALAS, Montserrat. «La gestión de la comunicación en el Tercer Sector». Castelló: Universitat Jaume I de Castelló, Departament de Comunicació, 2008. [Tesi doctoral dirigida pel Dr. Rafael López.]
- CABRA DE LUNA, Miguel Ángel. *El tercer sector y las Fundaciones de España. Hacia el nuevo milenio*. Madrid: Escuela Libre Editorial, 1998.
- CABRA DE LUNA, Miguel Ángel; LORENZO GARCÍA, Rafael. «La constelación de las entidades no lucrativas: el tercer sector». A: RODRÍGUEZ-PIÑERO Y BRAVO-FERRER, Miguel; LORENZO GARCÍA, Rafael; JIMÉNEZ FERNÁNDEZ, Angel Luis; CABRA DE LUNA, Miguel Ángel [et al.]. *El sector no lucrativo en España*. Madrid: Escuela Libre Editorial, Fundación ONCE, 1993, p. 27-51.
- «El Tercer Sector en España: ámbito, tamaño y perspectivas». *Revista Española del Tercer Sector* [Madrid], 1 (2005), p. 95-134.

- CAPRIOTTI, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa* [en línia]. Màlaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, 1999. <http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf> [Consulta: 8 juliol 2016].
- CASTRO, Benito. *El auge de la comunicación corporativa* [en línia]. 2007. <<http://ghdo.net/pdf/libro-comunicacion-corporativa.pdf>> [Consulta: 8 juliol 2016].
- DE MIGUEL, Jordi; SANTOLINO, Montse. *Càmera, llums, interacció! Manual de comunicació associativa en temps 2.0*. Barcelona: Torrejussana - Centre de Serveis a les Associacions, 2013.
- DIRCOM ESPAÑA. *Anuario de la comunicación 2015* [en línia]. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación, 2015. <<http://www.dircom.org/images/Anuario-Dircom-2015.pdf>> [Consulta: 5 juliol 2016].
- *El Decàleg dircom 10 preguntes i 10 respostes sobre la funció de Direcció de Comunicació* [en línia]. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación, 2016. <<http://www.dircom.org/publicaciones/el-decalogo-dircom>> [Consulta: 5 juliol 2016].
- EQUIPO DE INVESTIGACIÓN SOCIOLOGICA. *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*. Madrid: Fundación Luís Vives, 2012.
- GARCÍA DELGADO, José Luís (dir.). *Las cuentas de la Economía Social. El tercer sector en España*. Madrid: Civitas Ediciones, Fundación ONCE, 2004.
- GINESTA, Xavier. *Les Tecnologies de la Informació i la Comunicació i l'esport: una anàlisi de la Primera Divisió espanyola de futbol (2006-2008)*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Periodisme i Ciències de la Comunicació, 2009. [Tesi doctoral dirigida pel Dr. Miquel de Moragas Spà.]
- GRUNIG, James E. «Public relations and strategic management: Institutionalizing organization-public relationships in contemporary society». *Central European Journal of Communication* [Wrocław] 4, núm. 1 (2011), p. 11-31.
- HAZLOPOSIBLE FUNDACIÓN. *Informe sobre las necesidades comunicativas de las ONG*. Madrid: 2011.
- ILLA, Oriol. «Del trencament social (2008-2015) a la garantia de drets». Conferència al Fòrum Europa, 20 d'abril de 2016.
- LEVITT, Theodore. *The Third Sector, new tactics for a responsive society*. Saranac Lake (NY): AMACON, 1973.
- MATILLA, Kathy. «Un nou model estratègic aplicat a les relacions públiques i a la comunicació corporativa». *Treballs de Comunicació* [Barcelona], 25 (2008), p. 101-130.
- «Pasado, presente y futuro del 'Dircom' en España». *FISEC-Estrategias* [Madrid], 14 (2010), p. 3-24.
- MAZO DEL CASTILLO, José Manuel. *Estructuras de la Comunicación por objetivos: estructuras publicitarias y de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ariel, 1994.
- MCQUAIL, Denis; WINDAHL, Sven. *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*. Pamplona: Eunsa, 1997.

- MORALES, Francisca. *La comunicació planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat, 2006. [Tesi doctoral dirigida pel Dr. José M. Ricarte.]
- ORDEIX, Enric. *Constructing The Social Personality in Organizations: Essentials of Managing the Social Commitment According to the Parameters Reached by the Study «Excellence in Public Relations and Communication Management»*. Barcelona: Universitat Ramon Llull, Facultat de Ciències de la Comunicació, 2013. [Tesi doctoral dirigida pel Dr. Josep Rom Rodríguez.]
- PARLAMENT DE CATALUNYA. *Llei de vegueries* [en línia]. Primera edició (text consolidat). Barcelona: Publicacions del Parlament de Catalunya, 2012. <<http://www.parlament.cat/document/catalog/48036.pdf>> [Consulta: 8 juliol 2015]
- PLATAFORMA DE ONGS DE ACCIÓ SOCIAL. *Como trabajar mejor juntos*. Madrid: Plataforma de ONGs de Acción Social, 2005.
- RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (dir.). *El sector no lucrativo en España*. Bilbao: Fundación BBV, 2000.
- *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto Laboral, 2003.
- SERRAT, Jordi [et al.]. «L'estructura de la comunicació dels Ajuntaments d'Osona: gabinets de comunicació i interrelació amb l'entorn». *Ausa* [Vic], 172 (2013), p. 219-245.
- TAULA D'ENTITATS DEL TERCER SECTOR SOCIAL A CATALUNYA. *Baròmetre del Tercer Sector a Catalunya* [en línia]. Barcelona: Taula d'Entitats del Tercer Sector Social a Catalunya, 2016. <http://www.tercersector.cat/sites/www.tercersector.cat/files/informe_barometre_2016_maquetat_0.pdf> [Consulta: 30 gener 2017]
- VAN RIEL, C. B. M.; FROMBRUN, C. J. *Essentials of Corporate Communication, Implementing practices for effective reputation management*. Londres / Nova York: Routledge, 2008.
- VIDAL CLIMENT, Vicente. «La comunicación en las organizaciones no lucrativas». A: BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.). *Comunicar para crear valor*. Barañain: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), 2004, p. 307-322.

