

Misión, Visión y Valores. Elementos determinantes en la construcción de un propósito diferenciador para las organizaciones del Tercer Sector

Mission, Vision and Values. Determining elements in the construction of a differentiating purpose for Third Sector organizations

María Pallarés-Renau¹ | [ORCID ID](#)

mapallar@uji.es

Lorena López-Font² | [ORCID ID](#)

lfont@uji.es

Susana Miquel-Segarra³ | [ORCID ID](#)

smiquel@uji.es

Universidad Jaime I, España

Recepción: 17/04/2022 Revisión: 14/06/2022 Aceptación: 1/07/2022 Publicación: 1/07/2022

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-23-2022-04-51-72>

Resumen

El Tercer Sector en España se caracteriza por su elevado grado de atomización, por lo que la diferenciación juega un papel determinante ya que la supervivencia de las ONG radica en la identificación con las causas que las ocupan por parte de públicos tan relevantes como los colaboradores, socios o donantes. Por este motivo se considera fundamental visibilizar cómo las ONG se autodefinen y se presentan ante sus *stakeholders* a través de la formulación de la misión, la visión y los valores, como elementos fundamentales en la comunicación de sus propósitos. En consecuencia, este artículo, mediante la técnica cualitativa del análisis de contenido, centra la atención en las memorias y sitios web de cinco de las organizaciones

¹ María Pallarés-Renau es Profesora Asociada en el Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I, España. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9065-9156>. Contacto principal para correspondencia editorial.

² Lorena López-Font es Profesora Titular en el Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I, España. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6169-1170>

³ Susana Miquel-Segarra es Profesora Titular en el Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I, España. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0337-7503>

con mayor presencia en España: Cáritas Española, Cruz Roja Española, Fundación OXFAM Intermón, Fundación Save The Children España y Fundación UNICEF-Comité Español. Todas ellas reconocidas por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), pertenecientes a la Coordinadora de ONGD (CONGD) y posicionadas en términos de notoriedad entre las diez primeras por parte del público según el estudio elaborado por Kantar Millward Brown y la AEFr, que analiza la evolución del perfil del donante español y sus relaciones con las ONG bajo el título La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas. Perfil del donante 2018 (2019).

Con el objetivo de conocer el nivel de diferenciación y el grado de especificidad en la autodefinición de cada caso, este artículo procura un análisis comparativo que permita localizar similitudes y diferencias en el discurso de dichas organizaciones. Sin embargo, los resultados de la investigación revelan que, en detrimento de la diferenciación, la retórica utilizada y las estrategias discursivas de la muestra, responden en mayor grado a mensajes reduccionistas y poco diferenciadores.

Palabras clave: Tercer Sector, ONG, Comunicación, Transparencia, Propósito

Abstract

The Third Sector in Spain is characterized by its high degree of atomization, for which differentiation plays a determining role since the survival of NGOs lies in the identification with the causes that occupy them by public as relevant as the collaborators, partners or donors. For this reason, it is considered essential to make visible how NGOs define themselves and present themselves to their stakeholders through the formulation of the mission, vision and values, as fundamental elements in the communication of their purposes. Consequently, this article, through the qualitative technique of content analysis, focuses on the reports and websites of five of the organizations with the greatest presence in Spain: Cáritas Española, Cruz Roja Española, Fundación OXFAM Intermón, Fundación Save The Children Spain and UNICEF Foundation-Spanish Committee. All of them recognized by the Spanish Agency for International Development Cooperation (AECID), belonging to the Coordinator of NGOs (CONGD) and positioned in terms of notoriety among the top ten by the public according to the study prepared by Kantar Millward Brown and the AEFr, which analyzes the evolution of the profile of Spanish donors and their relations with NGOs under the title The collaboration of Spanish with non-profit entities. Donor Profile 2018 (2019).

In order to know the level of differentiation and the degree of specificity in the self-definition of each case, this article seeks a comparative analysis that allows locating similarities and differences in the discourse of these organizations.

In this context, it is especially important to identify, analyze and compare the rhetoric used to present the mission, vision and values as elements that can be condensed into the purpose and determine the self-definition of NGOs. Together with the descriptive scope of the work regarding these basic elements of corporate identity, this research allows knowing the degree of differentiation with which organizations present themselves and pointing out opportunities for improvement in the formulation and communication of their purposes.

The results of the research reveal that, to the detriment of differentiation, the rhetoric used and the discursive strategies of the sample respond to a greater degree to reductionist and

little differentiating messages. And the enunciation of the purpose appears disintegrated in various supports, hindering its communicative power. It is also cause for reflection to observe how, despite the diversity of each NGO regarding fields of action, users, beneficiaries, territories in which it operates, etc., they all present their main values around solidarity, integrity and transparency. With what is deduced a lack of depth, even of intention, when it comes to exactly identifying highly differential values.

As mediating actors and agents of change, NGOs must make use of creativity not only in their speeches, but also in the design of conversation plans to strengthen their symbolic capital. The evolution of institutional communication must combine the communication plan with the conversation plan. And the entities should establish an "editorial line" guided by their objectives and purpose to produce content associated with their activity, as well as exploit their informative and dialogue-generating capacity to strengthen engagement with their stakeholders.

Keywords: Third Sector, NGO, Communication, Transparency, Purpose.

Sumario

1. Introducción
2. Marco teórico
3. Metodología
4. Resultados
5. Discusión y conclusiones
6. Referencias

Summary

1. Introduction
2. Theoretical frame
3. Methodology
4. Results
5. Discussion and conclusions
6. References

1. INTRODUCCIÓN

Inmersos en la economía del propósito, para la narrativa institucional, acortar la distancia entre lo que se es y lo que se comunica es de vital importancia para reducir el escepticismo por parte de los públicos respecto de las organizaciones. Para ello, determinar y comunicar de forma clara el propósito como síntesis de la razón de ser de la organización y la necesidad de su existencia, supone actualmente, siguiendo los preceptos de Grunig (2009), retomar la

concepción del ejercicio de las relaciones públicas como una actividad puente diseñada para construir relaciones con los *stakeholders*.

La generación de confianza pasa por la diferenciación sostenible y el cumplimiento acorde a los valores, atributos y significados asociados a las siglas representadas. Las Relaciones Públicas no manejan únicamente la comunicación, también transmiten contenidos asociados a la identidad (Herrmann, 2004), por ello, revisar la misión, la visión y los valores como elementos que se ven sintetizados en la idea de propósito (Capriotti, 2021), permitirá tangibilizar y poner de manifiesto la creación de valor y la contribución de las entidades del Tercer Sector (TS) a la sociedad.

Para las oenegés, “comunicar es concienciar” (Dircom, 2019: 140), porque solo mediante el proceso de comunicación se convertirán en auténticos interlocutores sociales de peso (Herranz y Cabezuelo, 2009). Transmitir sus propósitos de forma inequívoca contribuirá a lograrlos y en momentos de dificultad, “favorecerá la credibilidad aportada por el tratamiento periodístico y su capacidad de influencia, para que el mensaje cale a la hora de sensibilizar y movilizar a la población [...]” (Regadera, González y Paricio, 2018:84).

La fortaleza de las entidades del TS radica, entre otras, como señala EAPN-ES y Plataforma del Voluntariado de España (2017), en su vocación y trabajo de cuidado a las personas más vulnerables por parte de voluntarios y trabajadores comprometidos, su conocimiento especializado de la base social con la que trabajan o su relativa facilidad para la incidencia política propositiva en los espacios formales. Por ello, una correcta definición de su misión, visión y valores y su adecuada trasmisión, ha de servir como base de la diferenciación y elemento clarificador para lograr la implicación de los públicos y transformar actitudes, en un sector que, en nuestro país, está integrado por 3.000 entidades y más de 2 millones de personas (PwC, 2018).

El término ONG abarca diversas entidades “con inquietudes muy divergentes, estableciéndose, entre ellas, una lucha para presentarse de la manera más positiva al público y crearse una buena imagen pública” (Castillo, 2007: 197). En consecuencia, se ven obligadas a definir y comunicar con claridad su razón de ser, pero “para poder comunicar adecuadamente, lo primero es tener una clara autodefinición” (Balas, 2010: 734).

En consecuencia, esta investigación busca localizar y comparar la retórica utilizada en los elementos que determinan la autodefinición de las ONG, con el fin de conocer el grado de diferenciación y señalar oportunidades de mejora en la formulación y comunicación de sus propósitos atendiendo a la incidencia de la misión, la visión y los valores en el mismo.

2. MARCO TEÓRICO

Todas las entidades incorporan al menos de forma implícita un propósito que reúne la misión, visión y aquellos valores que orientan sus esfuerzos, dirigen su actividad y configuran sus motivaciones y aspiraciones. Un enfoque que expresa su particularidad y, por tanto, las hace únicas. En este sentido, Castillo (2007) afirma que:

las ONG españolas que se insertan en una sociedad en la que es muy reducido el público sensibilizado, a pesar de que aumenta día a día, deben luchar entre ellas mismas para hacerse un espacio informativo y darse a conocer de manera que puedan incrementar el número de socios. [...] Manifestarse de forma singular permite a la ONG ser receptora de todas aquellas personas interesadas en la materia defendida por la organización (p. 197).

Hace más de una década, las entidades del TS aspiraban a “reencontrarse con la creatividad y la transgresión con visión social, con los lenguajes de los ámbitos artísticos y culturales que persiguen objetivos similares desde la intervención en el espacio público” (Santolino, 2010: 241-242). Ahora, para instalarse en lo más psicológico del imaginario social, deberán reflexionar sobre cómo les afectan los cambios en la demanda social y valorar el impacto que los cambios demográficos tendrán en su misión y en la manera de relacionarse con sus *stakeholders* (PwC, 2018). Y esmerarse en explotar su capacidad de comunicación “por constituirse como actores políticos válidos para participar de la permanente lucha por imponer sentidos” (Quintana-Pujalte, 2021: 55).

Aunque atendiendo a su propia idiosincrasia las ONG no perciben como competencia a otras ONG porque “desarrollan su misión sin sentir la necesidad de competir contra nadie” (Maguregui, Corral y Elechiguerra, 2019: 81), se plantea necesario generar narrativas que más allá de la sensibilización, revelen claramente su filosofía e integren en sus propósitos lo que en las calles ocurre, pues el éxito de estas organizaciones depende en gran medida del “compromiso y apoyo de la comunidad que se genera en torno a ellas” (Arévalo-Martínez y Ortiz, 2018:100).

Así, la idea de propósito que determina el sentido de la actividad de una organización (Villafañe, 2020) y “expresa la perspectiva global de los beneficios o soluciones que la entidad aporta a la sociedad, de forma distintiva y auténtica, a través de su actividad” (Capriotti, 2021: 124) debe permear toda su comunicación como elemento clarificador de la posición de la entidad en términos de contribución social redimensionando su función (Johnson, Scholes y Whittington, 2010; Rey, Bastons y Sotok, 2019; Capriotti, 2021), en busca de la implicación de los públicos.

Misión, visión y valores como elementos que estructuran la filosofía de la organización (Matilla, 2009; Johnson et al., 2010; Alloza y Fontán, 2018; Capriotti, 2021) y que “afloran desde lo interno de la empresa” (Carrero, 2019: 350), deben centrar el foco porque advierten la idiosincrasia y propósito de la organización, además de sus atributos diferenciadores.

La misión está íntimamente relacionada con el propósito porque debe entenderse como el conjunto de directrices para tomar decisiones y establecer líneas de acción para lograr los objetivos (Campbell, 1997). Es “el conjunto de contribuciones con las que una organización responde a unas necesidades reales de mercado. Pero no cualquier contribución es una misión. Sólo aquellas que caracterizan la identidad y dan sentido a la existencia de la compañía” (Cardona y Rey 2005: 31). La misión, expresa aquello que la ocupa y que puede ofrecer respondiendo a “qué hace la organización” (Capriotti, 2021: 124).

La visión define el estado futuro y como meta aspiracional de la organización (Villafañe, 2020), se convierte en reflejo del propósito porque “moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella” (Capriotti, 2009:140) y sintetiza el objetivo final de las organizaciones para responder “hacia dónde vamos” (Capriotti, 2021: 124).

Por último, los valores “como principios básicos guían el comportamiento de la entidad. Representan la forma en que desarrolla sus actividades. Manifiestan en qué creemos” (Capriotti 2021: 124). Son “aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo” (García y Simón, 1997: 63) y representan “la forma en que la organización hace sus negocios” (Capriotti, 2009: 141).

Como agentes sociales, las ONG ocupan per se y por definición el posicionamiento de la responsabilidad y sostenibilidad, pues ellas se mueven por ser lo que son en ese territorio (Pallarés-Renau, 2021). Su idiosincrasia las lleva a asumir en su propósito como máxima que: “La responsabilidad corporativa es la vía para avanzar hacia una ciudadanía más justa y equitativa que se construye de forma colaborativa a través de compromisos estables” (Corporate Excellence y Canvas, 2018: 48). Por este motivo, además de los resultados económicos como síntoma de transparencia, deben informar sobre sus acciones, decisiones y comportamientos diarios (Ortiz, 2021) con un enfoque integral (Durán y Fernández, 2010), porque “los mecanismos de comunicación son los que deben fortalecer y ampliar la vinculación existente” (Vidal, 2002:13). Nos-Aldás afirma que “todo forma parte del mensaje que se transmite y todo influirá en conseguir una coherencia, constancia, consistencia y, en consecuencia, insistencia y credibilidad necesarias para que se produzca la sensibilización” (2007: 228).

En este contexto, cobra especial relevancia identificar, analizar y comparar la retórica utilizada para presentar la misión, la visión y los valores como elementos que pueden condensarse en el propósito y determinan la autodefinición de las ONG. Sin embargo, junto al alcance descriptivo del trabajo respecto a estos elementos básicos de la identidad corporativa, esta investigación permitirá conocer el grado de diferenciación con el que se presentan las organizaciones y señalar oportunidades de mejora en la formulación y comunicación de sus propósitos.

3. METODOLOGÍA

Se plantea una investigación cualitativa que utiliza como técnica el análisis de contenido, asumido como “análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes” (Bardin, 1996: 32). Y con el objetivo de “formular inferencias acerca del emisor y de los receptores, así como del contenido o significado latente del mensaje” (Colle, 2011: 5) se consideran como productos informativos (Wimmer y Dominick, 1996), tanto las memorias publicadas en 2018 como las

páginas web oficiales de Cáritas Española, Cruz Roja Española, Fundación OXFAM Intermón, Fundación Save The Children España y Fundación UNICEF-Comité Español.

Dichas organizaciones tienen una serie de características en común: - están reconocidas por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), principal órgano de gestión de la Cooperación Española que dota de calificación las ONGD-pertenecen a la Coordinadora de ONGD para el Desarrollo-España (CONGD), formada por casi un centenar de ONGD y 17 coordinadoras autonómicas, dedicadas a la cooperación internacional y a la ayuda humanitaria.

Para desarrollar dicho análisis se establecen como unidades de observación la misión, la visión y los valores recogidos tanto en las páginas web como en las memorias de las organizaciones que conforman la muestra (Tabla 1), para procurar una comparación heurística mediante analogía o contraste, resaltando lo particular de cada elemento y enfatizando las similitudes y disimilitudes (Nohlen y Zovatto, 2002).

Tabla 1. Fuente de la información (misión, visión y valores)

| | Cáritas | Cruz Roja | OXFAM Intermón | Save The Children | UNICEF |
|------------------------------------|----------------|------------------|-----------------------|--------------------------|---------------|
| Localización de la Misión | Memoria | Memoria | Web | Web | Web |
| Localización de la Visión | Memoria | Memoria | Web | Web | Memoria |
| Localización de los valores | Memoria | Memoria | Memoria | Web | Web |

Fuente: Elaboración propia

Inicialmente, se toman como referencia las memorias disponibles para descarga en las webs oficiales, porque como apunta Balas (2010) son documentos informativos que facilitan a las organizaciones trasladar aquellas evaluaciones acerca de la huella social y medioambiental que ellas mismas han ejercido. Y, ante la ausencia de la información objeto de análisis en dichos documentos, se recurre a la información presentada en la web, por tratarse de espacios privilegiados para analizar la comunicación de estas entidades, por ser un elemento de especial jerarquía en su consolidación como actores de influencia en la sociedad (Rojas Orduña, 2012).

4. RESULTADOS

4.1. Misión

En la tabla 2 se muestra una síntesis de las expresiones más destacadas que emplean las organizaciones a la hora de transmitir la misión.

Tabla 2. Expresiones destacadas de la Misión

| Organización | Misión |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cáritas Española | “La misión [...] es promover el desarrollo integral de las personas y los pueblos, especialmente de los más pobres y excluidos” (2018: 39). |
| Cruz Roja Española | “Estar cada vez más cerca de las personas vulnerables en los ámbitos nacional e internacional, a través de acciones integradas, realizadas esencialmente por voluntariado y con una amplia participación social y presencia territorial” (2018: 9) |
| OXFAM Intermón | “[...] luchamos junto a las poblaciones desfavorecidas para erradicar la injusticia y la pobreza. Queremos que todas las personas puedan ejercer sus derechos y disfrutar de una vida digna” (s.f). |
| Save The Children | “Inspirar avances relevantes en la forma en que el mundo percibe, convive y trata a niñas, niños y adolescentes a fin de generar cambios inmediatos y duraderos en sus vidas” (s.f.) |
| UNICEF | “[...] en UNICEF tenemos una misión muy clara: conseguir que los más de 7.000 millones de habitantes del planeta conozcan y defiendan los derechos de la infancia en todo momento y en todo lugar” (s.f). |

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se aprecia, Cruz Roja y OXFAM Intermón establecen su misión en términos de proximidad e inclusión de los beneficiarios y UNICEF, ensalza la acción común apelando a que todos juntos tenemos la fuerza para revertir la situación. Por tanto, en los tres casos se reivindica el trabajo de todos (organización, beneficiarios y sociedad en general) aludiendo a la implicación de la colectividad que la organización requiere para alcanzar sus fines. Sin embargo, Cáritas y Save The Children centran la atención en su tarea como agentes preceptores e inspiradores para promover y garantizar el cambio.

Por otro lado, al analizar las autodefiniciones de las propias organizaciones, se observa que, ligadas y en consonancia a la misión definida, expresan su carácter (Tabla 3).

Tabla 3. Alusiones al carácter de las organizaciones

| Organización | Autodefinición |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cáritas Española | “La misión de Cáritas Española, como acción de la comunidad cristiana, [...]” (2018: 39). |
| Cruz Roja Española | “Institución humanitaria, de carácter voluntario e interés público, que forma parte del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja” (2018: 9) |
| OXFAM Intermón | “[...]desde OXFAM Intermón trabajamos cada día para reducir las desigualdades sociales y económicas que perpetúan la pobreza” (2018: 4). |
| Save The Children | “Somos la organización independiente líder mundial en el trabajo a favor de la infancia” (2018: 7). |
| UNICEF | “[...] centra su labor en el desarrollo de campañas de concienciación y movilización de recursos para lograr cambiar la vida de millones de niños, especialmente de los más necesitados” (2018: 2). |

Fuente: Elaboración propia

Vemos así, como Cáritas alude de forma directa a su carácter religioso y caritativo, determinando su autodefinición y la caracterización del colectivo que ejecuta la acción. Cruz Roja Española se aleja de las creencias religiosas para destacar su alcance internacional y la voluntariedad en el ejercicio de las acciones. OXFAM Intermón centra la atención en el talante de las personas que componen la organización, sus perfiles y aspiraciones reivindicando el carácter íntegro de la misma. Save The Children destaca el liderazgo en su labor. Y UNICEF se presenta en su memoria como uno de los 34 comités nacionales que representan al Fondo de Naciones Unidas para la Infancia, pero en lo referente a la misión no hace referencia explícita, salvo en la mención a su labor y líneas de actuación.

Además, Cáritas, Cruz Roja y Save The Children utilizan el infinitivo en sus enunciados, dejando en suspenso las condiciones en que se realizará la acción (y quién la realizará), como un proceso global. Y OXFAM Intermón y UNICEF lo hacen en plural corporativo restando importancia al emisor del mensaje para dar relevancia al equipo.

4.2. Visión

Los deseos de mejora y de un futuro libre de las problemáticas que ocupan a las ONG, se convierten en foco y síntesis de sus aspiraciones. Así se recoge y se expresa en los enunciados que las ONG hace de la visión (Tabla 4).

Tabla 4. Menciones expresas a la Visión

| Organización | Visión |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cáritas España | “Ser testimonio del amor de Dios y de la fraternidad de la comunidad cristiana con todas las personas, en especial con las más empobrecidas y excluidas, optando por una sociedad más solidaria, justa y participativa. Desde el compromiso para [...] -procede a enumerar objetivos-” |
| Cruz Roja Española | “[...] como organización humanitaria de carácter voluntario, fuertemente arraigada en la sociedad, dará respuestas integrales a las personas vulnerables desde una perspectiva de desarrollo humano y comunitario reforzando sus capacidades individuales en su contexto social” (2018: 9). |
| OXFAM Intermón | “Queremos un mundo sin pobreza, donde las personas puedan influir en las decisiones que afectan a sus vidas, ejercer sus derechos, en el que todos los seres humanos sean valorados y tratados con equidad” (s.f). |
| Save The Children | “Un mundo en el que cada niño, niña y adolescente pueda ejercer su derecho a la supervivencia, la protección, la participación y al desarrollo” (s.f). |
| UNICEF | “[...] contribuimos a construir un mundo mejor para la infancia con éxitos como [...] -enumeran datos concretos-” (2018: 2). |

Fuente: Elaboración propia.

Estas expresiones muestran claramente que la principal diferencia radica en el carácter de los beneficiarios de la actividad. Cáritas, Cruz Roja y OXFAM Intermón apelan a un “mundo mejor”, constituido por individuos capaces y con derechos invulnerables, cuyos pilares radiquen en la justicia y la solidaridad. Save The Children y UNICEF se expresan en los mismos términos, pero focalizan en la infancia, incluyendo la primera las aspiraciones y la segunda sirviendo como introducción a datos específicos para lograrlo.

Por otro lado, el análisis en detalle de los textos, salvo en el caso de Cruz Roja que si lo hace concretamente, permite extraer expresiones asociadas con la visión no recogidas explícitamente en su definición (Tabla 5).

Tabla 5. Expresiones asociadas a la Visión

| Organización | Declaraciones y deseos |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cáritas Española | “Seguir avanzando en este camino en común hacia la dignidad y el bienestar de cada persona” (2018: 4). “Ser testimonio de la fraternidad, optando por una sociedad más solidaria, justa y participativa” (2018: 40). |
| OXFAM Intermón | “Queremos vivir en un mundo en el que todas las personas tengamos oportunidades y podamos disfrutar de nuestros derechos” (2018: 4). |
| Save The Children | “Mejorar las duras condiciones en las que viven algunos niños del mundo” (2018: 25). “Crear una nueva realidad para millones de niños y niñas en todo el mundo” (2018: 26). |
| UNICEF | “Construir un mundo mejor para la infancia [...]” (2018, p.2). |

Fuente: Elaboración propia.

Todas estas expresiones están en sintonía con la visión definida por cada una de las organizaciones. Destaca nuevamente la focalización de cada una de las organizaciones en sus beneficiarios, pues se observa como Cáritas, Cruz Roja y OXFAM Intermón hablan de personas y pueblos atendiendo al sentido de colectividad del término en virtud de una cultura, región o necesidad. Y Save The Children y UNICEF, como en la misión, centran el foco en la infancia.

4.3. Valores

Finalmente, se analizan los valores con los que se identifican cada una de las organizaciones y que se recogen en la Tabla 6.

Tabla 6. Valores de las organizaciones

| Organización | Valores |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cáritas Española | Centralidad de la persona, Solidaridad, Justicia, Participación, Austeridad, Espíritu de mejora y Transparencia (2018: 40). |
| Cruz Roja Española | Conducta ética, Legalidad, Lealtad y buena fe, Compromiso, Eficiencia y participación, Motivación y fomento del voluntariado, Cooperación y solidaridad, Abstención en caso de conflicto de intereses, Transparencia e integridad de la información, Confidencialidad, Prohibición de competencia desleal y Prevención de Riesgos Laborales (2018: 16-17). |
| OXFAM Intermón | Empoderamiento, Traspereancia e Inclusión (2018: 5). |

| | |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Save The Children | Rendición de cuentas, Exigencia, Colaboración, Creatividad e Integridad (s.f). |
| UNICEF | Atención, Respeto, Integridad, Confianza y Rendición de cuentas (s.f.). |

Fuente: Elaboración propia.

Como pilar de su identidad Cáritas afirma que “la austeridad y la transparencia son valores que guían nuestra gestión, potenciando la relación de confianza de tantas personas y entidades en nuestro trabajo” (2018: 44).

Por su parte, Cruz Roja enuncia en su Código de Conducta los principios y valores que han de presidir la actuación institucional y regir el comportamiento de todos los miembros. A diferencia de Cáritas se aleja de la caridad para concretar procederes y formas de actuación.

Asimismo, OXFAM Intermón, bajo el paraguas de la integridad, empoderamiento, transparencia e inclusión, enuncia que: “La integridad está en el corazón de nuestro trabajo y es parte de nuestra cultura [...] nuestras conductas y comportamientos ponen los valores en el centro, siguiendo los procedimientos establecidos y creando entornos de trabajo seguros [...]” (2018: 5).

Save The Children también presenta sus valores en términos de proceder y actuación en su web. Sin embargo, las referencias en las memorias, no coinciden con los expuestos en la web y se asocian de forma puntual a algún público: “solidaridad y empatía entre alumnos y alumnas de todos los ciclos educativos” incluidos en el epígrafe “Centros Escolares” (2018: 24) y “compromiso y responsabilidad social” en el epígrafe “Empresas y Fundaciones que nos apoyan” (2018: 26).

Finalmente, UNICEF, aunque no recoge sus valores en la memoria, los formula claramente aludiendo también a modos de actuar en el microsite destinado a describir su cultura.

Por otro lado, la redacción de los valores revela que estos podrían sintetizarse en tres términos básicos que aglutinan mayoritariamente los principios a los que las cinco organizaciones aluden: solidaridad, integridad y transparencia (Tabla 7).

En este sentido las equivalencias responden a la concepción del término solidaridad como la adhesión o apoyo a causas o intereses ajenos, especialmente en situaciones comprometidas;

la integridad como sinónimo de entereza moral porque de ella emanan todas aquellas actitudes que se suponen beneficiosas para la organización, pero sin afectar a intereses de terceros; y la transparencia como valor y actitud pública en pro de la demostración de la realidad de los hechos sin incurrir en omisiones u ocultaciones.

Tabla 7. Valores principales y equivalencias

| Valor principal | Organización | Mención expresa | Mención implícita |
|----------------------|--------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Solidaridad | Cáritas Española | Solidaridad | Centralidad de la persona y Participación |
| | Cruz Roja Española | Solidaridad | Motivación y fomento del voluntariado, Cooperación y Compromiso y participación |
| | OXFAM Intermón | - | Inclusión y Empoderamiento |
| | Save The Children | - | Colaboración |
| | UNICEF | - | Atención y Respeto |
| Integridad | Cáritas Española | - | Justicia, Austeridad y Espíritu de mejora |
| | Cruz Roja Española | Integridad | Conducta ética, Legalidad, Lealtad y buena fe, Eficiencia y participación, Abstención en caso de conflicto de intereses, Confidencialidad, Prohibición de competencia desleal y Prevención de Riesgos Laborales |
| | OXFAM Intermón | - | - |
| | Save The Children | Integridad | Exigencia y Creatividad |
| | UNICEF | Integridad | - |
| Transparencia | Cáritas Española | Transparencia | - |
| | Cruz Roja Española | Transparencia | - |
| | OXFAM Intermón | Transparencia | - |

| | | | |
|--|-------------------|---|----------------------|
| | Save The Children | - | Rendición de cuentas |
| | UNICEF | - | Confianza |

Fuente: Elaboración propia.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Colocar en paralelo las misiones y visiones de las diferentes entidades y destacar las repeticiones o expresiones parejas, revela que la retórica utilizada no favorece la diferenciación. Y lo mismo ocurre con los valores, cuya redacción en torno al ser humano y su empoderamiento, podría sintetizarse en tres: solidaridad, integridad y transparencia.

Estas organizaciones requieren del apoyo y comprensión de sus públicos para alcanzar sus objetivos organizacionales por lo que resulta necesario comunicarse de forma transparente (Ortiz, 2021) y auténtica. Sin embargo, pese a que la diferenciación es fundamental en un sector con un elevado grado de atomización, las estrategias discursivas no se alejan de los mensajes reducidos y reduccionistas para trasladar el propósito corporativo.

Este primer análisis advierte que son claves para lograr el compromiso y apoyo sólido de la comunidad: la comunicación contundente por parte de las ONG dentro de sus propósitos sobre los beneficiarios de sus actuaciones; su carácter local, nacional o internacional; y los valores morales, éticos o religiosos con los que sus públicos puedan sentirse identificados y conectados. No obstante, se plantea necesario generar narrativas que más allá de la sensibilización integren y revelen lo que en las calles ocurre para que la contracultura de la solidaridad permee su comunicación e invite al tejido social a compartirla (Nos- Aldás, 2007).

Una correcta formulación de la misión, la visión y los valores, advierte la idiosincrasia de la organización y su evolución por tratarse de tres elementos que definen el pasado, presente y futuro de la misma. La misión por indicar aquello que les ocupa, la visión porque apunta donde llegar y los valores porque, aunque se prioricen atendiendo a los intereses de la organización o a las exigencias del entorno, supone recordar y obedecer a la esencia pasada y a ciertos principios determinantes de su carácter.

La localización de las nociones objeto de estudio, revela que la dificultad en la proyección de las autodefiniciones no solo se limita al plano discursivo, también se produce en el acceso a la información. Elementos básicos como la misión, la visión y los valores no se encuentran en un mismo soporte, entorpeciendo así la clarificación de la comunicación del propósito de las entidades del TS, e incluso la buena gestión de la publicity o el logro de objetivos de advocacy, como clave para evidenciar las necesidades cubiertas por las ONG y reivindicar la necesidad de recursos para frenar las desigualdades sociales (Regadera, et al, 2018). Acceder a la información completa supone saltar de un soporte a otro para conocer la totalidad del propósito, salvo en el caso de Cruz Roja y Save The Children que aglutinan los tres elementos en su memoria o en su web respectivamente. El enfoque integral de la comunicación se vuelve necesario para lograr la uniformidad y cumplir con los objetivos estratégicos (Durán y Fernández, 2010: 595).

Como actores mediadores y agentes de cambio las ONG deben hacer servir la creatividad no solo en sus discursos, también en el diseño de planes de conversación para fortalecer su capital simbólico. La evolución de la comunicación ha de combinar el plan de comunicación con el de conversación. Y las entidades, deberían establecer una “línea editorial” orientada por sus objetivos y propósito para producir contenidos asociados a su actividad, así como explotar su capacidad informativa y generadora de diálogo para fortalecer el *engagement* con sus *stakeholders*.

6. REFERENCIAS

AECID (s.f.). *Portal web AECID Calificación*. <http://www.aecid.es/ES/la-aecid/nuestros-socios/ongd/calificacion>

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDRAISING (2017). *Asociación Española de Fundraising: Trabajando para el desarrollo de la Captación de Fondos en España*. Recuperado el 1 de abril de 2022 de, <https://www.aefundraising.org>

ALLOZA, A. Y FONTÁN, C. (2018). El propósito corporativo como palanca para la transformación organizacional. *Economía Aragonesa*, 65, 73-87.

ARÉVALO, R. I. Y ORTIZ, H. (2018) Comparativo de modelos de relaciones públicas en organizaciones del tercer sector de México, Chile. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 8(15), 85-106. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-15-2018-06-85-106>.

BALAS, M. (2010). *La gestión de la comunicación en el Tercer Sector. Análisis de la imagen percibida de las organizaciones del Tercer Sector*. (Tesis Doctoral). Universitat Jaume I de Castellón, España.

BARDIN, L. (1996). *Análisis de contenido*. México D.F.: Akal.

CAMPBELL, A. (1997). *Mission statements*, Long Range Planning, Vol. 30(6), 931-932.

CAPRIOTTI-PERI, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: Colección de Libros de la Empresa.

CAPRIOTTI-PERI, P. (2021). DircomMAP. *Dirección Estratégica de Comunicación*. Barcelona: Bidireccional.

CARDONA, P. y REY, C. (2005). *Dirección por Misiones*. España: Ediciones Deusto.

CÁRITAS ESPAÑOLA (s.f.). *Cáritas Española*. <https://www.caritas.es>

CÁRITAS ESPAÑOLA (2018). *Compartiendo compromiso: Memoria 2017*. Recuperado el 4 de abril de 2021 de, https://caritas-web.s3.amazonaws.com/main-files/uploads/2018/09/MEMORIA- CARITAS_2017_web.pdf

CARRERO, Y. B. (2019). Identidad Corporativa y los Valores Organizacionales, desde un Liderazgo de Avanzada. *Revista Scientific*, 4(14), 347-366. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.14.17.347-366>

CASTILLO-ESPARCIA, A. (2007). Relaciones Públicas en las organizaciones no gubernamentales. *Sphera Pública*, núm.7, 193-210. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29720421012>

COLLE, R. (2011). El análisis de contenido de las comunicaciones. *Colección Cuadernos Artesanos la Latina*/13, 9a ed., 102. España: Sociedad Latina de Comunicación Social.

CONGD (2018). *Coordinadora de ONGD España*. <https://coordinadoraongd.org>

CORPORATE EXCELLENCE Y CANVAS (2018). *Approaching the future 2018*. https://canvasconsultores.com/wpcontent/uploads/2018/06/Approaching%20the%20Future%202018_.pdf

CRUZ ROJA ESPAÑOLA (s.f.). *Cruz Roja Española*. <https://www2.cruzroja.es>

CRUZ ROJA ESPAÑOLA (2018). *Memoria de sostenibilidad 2017*. http://www.cruzroja.es/principal/documents/16917/132401/Memoria+Sostenibilidad+2017/004_dd66e-c029-2aca-c82a-2eaf0303f4c2

DIRCOM (2019). *Anuario de la comunicación 2018*. España: Dircom.

DURÁN, P. y FERNÁNDEZ, M. (2010). La comunicación en las organizaciones del Tercer Sector. *Revista Latina de comunicación social*, 65, 595-603. <http://DOI:10.4185/RLCS-65-2010-921-595-603>

EAPN-ES y PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA. (2019). *Tercer sector de acción social, movilización social y voluntariado ¿transformamos juntos?* https://eapn.es/ARCHIVO/documentos/documentos/1552922367_transformando-juntos.pdf

GARCÍA, S. y SIMON L. D. (1997). *La dirección por valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos*. España: McGraw-Hill.

GRUNIG, J. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism* 6(2). http://praxis.massey.ac.nz/prism_on-line_journ.html.

HERRANZ DE LA CASA, J. y CABEZUELO, F. (2009). Comunicación y Transparencia en las Organizaciones Sociales: los blogs como generadores de transparencia en las organizaciones no gubernamentales. *Revista Ícono* 14, 13, 172-194. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552556589010>

HERRMANN, F. (2004). *Relaciones Públicas para ONG*. Perú: Fundación Konrad Adenauer.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

KANTAR MILLWARD BROWN y AEFR (2019). *La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas*. España: Asociación Española de Fundraising.

MAGUREGUI, M.L., CORRAL, J. y ELECHIGUERRA, C. (2019). La identificación de los grupos de interés de las entidades sin fines de lucro en la emisión de información transparente. *Revesco* (131), 65-85. <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.62814>

MATILLA, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. España: UOC.

NOHLEN, D. y ZOVATTO G., D. (2002). *Instituciones Políticas en su contexto: Las virtudes del método comparativo*. Argentina: Rubinzal-Culzoni Editores.

NOS-ALDÁS, E. (2007). *Lenguaje publicitario y discursos solidarios*. España: Icaria.

ONDA CERO (2017, 9 de marzo). Unicef lanza una campaña para lograr que un día su trabajo no sea necesario. https://www.ondacero.es/noticias/espana/unicef-lanza-campana-lograr-que-dia-trabajo-sea-necesario_2017030958c150650cf2600f3f592ab3.html

ORTIZ, H. (2021). Comunicación Integral y transparencia en las organizaciones del tercer sector. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 11(21), 5-26. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-21-2021-02-05-26>

OXFAM INTERMÓN (s.f.). *OXFAM Intermón*. <https://www.oxfamintermon.org/es>

OXFAM INTERMÓN (2018). *Mucho recorrido, mucho por recorrer (Memoria 2017-2018). Construyamos un futuro sin pobreza*. <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/426027/Oxfam-Website/OxfamWeb-Documentos/memoria-Oxfam-Intermon-2017-2018.pdf>

PALLARÉS-RENAU, M. (2021). *Aproximación a un modelo de medición de reputación corporativa para las Entidades del Tercer Sector de Acción Social. Determinación de Dimensiones, Variables y Públicos* (Tesis Doctoral). Universitat Jaume I de Castellón, España.

PWC (2018). *Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante*. España: PwC Foundation <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/fundacion-pwc-tercer-sector-social-2018.pdf>

QUINTANA-PUJALTE, A.L. (2021). Relaciones públicas y tecnología: la interactividad como punto de encuentro entre las ONG y sus públicos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 11(21), 49-68. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-21-2021-04-49-68>

REGADERA, E., GONZÁLEZ, H., y PARICIO, M.P. (2018). Los medios en la gestión de la comunicación de las ONG en tiempos de crisis: oportunidades para el cambio social. (*OBS**) *Journal*, 12(3), 83-105. <https://hdl.handle.net/10171/56441>

REY, C., BASTONS, M. Y SOTOK, P. (2019). *Purpose-driven organizations. Management ideas for a better world*. Suiza: Palgrave Macmillan.

ROJAS ORDUÑA, L. (2012). *Relaciones Públicas: La eficacia de la influencia*. España: ESIC Editorial.

SANTOLINO, M. (2010). Recuperando la esencia: las ONGD como agentes de comunicación para el cambio social. *Plataforma voluntariado*, pp. 221-256. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/recuperando-la-esencia-las-ongd-como-agentes-de-comunicacion-para-el-cambio-social.pdf>

SAVE THE CHILDREN (s.f.). *Save the Children* <https://www.savethechildren.es>

SAVE THE CHILDREN (2018). *Memoria anual 2017*. https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/docs/memoria_anual_2017.pdf

UNICEF (s.f.). *Unicef Comité Español*. <https://www.unicef.es>

UNICEF (2017, 9 de marzo). Cierra UNICEF. Unicef_es [Twitter]. https://twitter.com/unicef_es

UNICEF (2018, Julio). *La memoria de UNICEF Comité Español 2017: Contigo cambiamos la vida de millones de niños*. https://www.unicef.es/sites/unicef.es/files/comunicacion/MEMORIA_UCE_2017.pdf

VIDAL, P. (2002). *Libro blanco del tercer sector cívico-social en Catalunya*. España: Centre d'estudis de Temes contemporanis. <https://dokumen.tips/documents/1b-document-de-sintesi-del-llibre-blanc-del-tercer-sector-civicosocial-a-catalunya.html?page=2>

VILLAFANE, J. (2020, 2 de Octubre). El relato corporativo hoy. *Asodircom y Villafañe & Asociados Consultores*. <http://www.villafane.com/wp-content/uploads/2020/09/El-Relato-Corporativo.pdf>

WIMMER, R.D. Y DOMINICK, J.R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos*. España: Bosch.

Forma de citar este artículo:

PALLARÉS-RENAU, M., LÓPEZ-FONT, L. y MIQUEL-SEGARRA, S. (2022). Misión, Visión y Valores. Elementos determinantes en la construcción de un propósito diferenciador para las organizaciones del Tercer Sector. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12(23), 51-72. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-23-2022-04-51-72>