



La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional

Internal communication as a strategic tool for the construction and transmission of the organizational culture

**Marta Guerrero Alvarado, PhD¹,
Joaquín Sotelo González, PhD²,
Francisco Cabezuelo Lorenzo, PhD³,**

¹ Profesional independiente
martaaguerrero90@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-1009-4210>

² Departamento de Periodismo y Nuevos Medios
Universidad Complutense de Madrid
jsotelo@uclm.es
<https://orcid.org/0000-0001-5116-4345>

³ Departamento de Periodismo y Comunicación
Global
Universidad Complutense de Madrid
fcabezue@uclm.es
<https://orcid.org/0000-0002-9380-3552>

**Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J.
y Cabezuelo Lorenzo, F. 2022.** La comunicación
interna como herramienta estratégica constructora y
transmisora de la cultura organizacional.
*aDResearch ESIC International Journal of
Communication Research*, 27, e206
<https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>

RESUMEN

Clasificación JEL: M14**Palabras clave:**

organizaciones;
comunicación interna;
cultura organizacional;
comunicación
corporativa; fuerza
laboral; Covid-19.

Tema principal del artículo. Este artículo presenta la comunicación interna como una herramienta estratégica clave para la construcción y la transmisión de la cultura organizacional.

Desarrollo lógico del tema. Este artículo sitúa a la comunicación interna en el contexto actual de un nuevo paradigma social, laboral, tecnológico, sanitario (tras la pandemia provocada por el Covid-19) y comunicativo. En este sentido, contempla la consecuente aparición de una nueva cultura laboral en la que el talento, el compromiso y la motivación de los profesionales serán factores fundamentales para el desarrollo de las organizaciones. De este modo, expone la estrecha vinculación de la comunicación interna con estos factores y con la construcción y transmisión de la cultura organizacional, por lo que se deberá concebir como una herramienta estratégica presente en todos los procesos y niveles organizativos.

Punto de vista y aportaciones de los autores. El artículo contribuye a considerar la comunicación interna como una función estratégica, fundamental e irrenunciable para las organizaciones actuales, dada su estrecha e interdependiente relación con sus sistemas culturales.

Repercusiones y conclusiones. La comunicación interna es una función fundamental en el desarrollo de las organizaciones. Para lograr su efectividad, esta herramienta estratégica ha de estar presente en los diferentes procesos organizativos, a la vez que en la planificación que recoja los objetivos corporativos y las acciones pertinentes para alcanzarlos. Este carácter transversal de la comunicación interna la constituye, precisamente, como la base de la cultura organizacional. El presente artículo destaca también su valor vehicular para la conformación y el mantenimiento del sistema cultural de la organización, así como para la transmisión de los aspectos que lo integran. Comprendiendo la estrechísima e interdependiente relación que existe entre la comunicación interna y la cultura, concluirá que ambas están al servicio de la organización y sus profesionales, por lo que no se podrán separar la una de la otra.

ABSTRACT

JEL Classification: M14**Keywords:**

organizations; internal
communication;
organizational
culture; corporate
communication;
workforce; Covid-19.

Main topic: This article presents internal communication as a key strategic tool to build and transmit the organizational culture.

Logical development of the subject. This article presents internal communication in the current context of a new social, work, technological, health and communicative paradigm. In this sense, it contemplates the consequent appearance of a new work culture, in which the talent, engagement and motivation of professionals will be essential for the development of organizations. In this way, the article exposes the close correlation between internal communication, these factors and the construction and transmission of the organizational cultural. It proves that internal communication should be conceived as a strategic tool present in all organizational processes and levels.

Authors' point of view and contributions. The article contributes to considering internal communication as a strategic, fundamental and inalienable function for current organizations. Therefore, it also contemplates the close and interdependent relationship between internal communication and organizational culture.

Implications and conclusions. This article considers internal communication as a fundamental function in the daily life of organizations. This strategic tool should be present in all the organizational processes, as well as it has to be planned among the corporate objectives. Precisely, this transversal character of internal communication constitutes it as the basis of organizational culture. In this way, it is remarkable its vehicular value regarding the construction and the maintenance of the cultural system of the organization, and also to achieve the transmission of the aspects that integrate it. Considering the very close and interdependent relationship between internal communication and organizational culture, it will be concluded that both of them serve the organization and its professionals. So, they cannot be separated from each other.

1. Introducción

Actualmente observamos un momento de profunda transformación en muchos ámbitos. Desde el punto de vista del trabajo, vemos cómo algunos factores como la crisis financiera de 2008, la transformación digital, la globalización, la nueva mentalidad de las generaciones que se incorporan al mercado profesional, las nuevas sensibilidades sociales (ecología, igualdad de género, silver economy, etc.), o las amenazas derivadas del Covid-19 y de la desinformación (sobreafluencia informativa y noticias falsas) están configurando un nuevo paradigma laboral. Con él, cabe destacar que también se configura una innovadora cultura laboral que sitúa a las organizaciones ante un reto crucial y complejo: su propia redefinición. Solo a través de este proceso de introspectiva serán capaces de determinar las estructuras y formas organizativas que la nueva realidad exige:

La forma en que las organizaciones con alto desempeño operan hoy en día es completamente diferente a la forma en la cual operaban 10 años atrás. Sin embargo, muchas otras organizaciones continúan operando de acuerdo a modelos de la era industrial, que tienen 100 años o más, llevando a cabo prácticas heredadas, sistemas y comportamientos que deben ser confrontados y descartados antes de que el verdadero cambio se lleve a cabo. A medida que las organizaciones se vuelven más digitales, se enfrentan a un imperativo indispensable de rediseñarse, para poder actuar de manera más rápida, con una adaptación veloz, facilitando el aprendizaje y abarcando las exigencias de carrera de sus empleados. (Deloitte, 2017, p. 19).

Esta tendencia se ha visto especialmente intensificada y consolidada durante el último año, como consecuencia de la irrupción de la pandemia de Covid-19. Tal y como apunta Mexi (2020), la tendencia a trabajar online está

experimentando un impulso decisivo mientras el Covid-19 fuerza a las organizaciones a imponer políticas de trabajo remoto. La evolución repentina y drástica hacia el trabajo digital remoto (o teletrabajo), tiene el potencial de acelerar los cambios en la forma y organización del trabajo.

De este modo, la crisis del coronavirus ha traído consigo nuevas formas de trabajo y ha hecho más necesaria que nunca la gestión emocional de los trabajadores (Berceruelo, 2020; Grates, 2020). La comunicación se ha hecho imprescindible para transmitir a las personas mensajes de sosiego y de calma en momentos tan convulsos. Ha sido necesario encontrar nuevas formas de mantener el contacto en un contexto de teletrabajo forzado, de aislamientos físicos, de amenazas e incertidumbres. La pandemia ha supuesto un cambio de paradigma en la forma de vivir, de trabajar y de relacionarnos. Por tanto, la comunicación interna ha desempeñado un papel especialmente crucial en el seno de las organizaciones desde principios de 2020 y ha cobrado una mayor prioridad, si cabe, para el *management* actual.

En este contexto encontramos también el concepto de fuerza laboral, que aglutina la variedad de perfiles profesionales, generacionales y las distintas relaciones de colaboración que se pueden dar en el interior de las organizaciones. En este sentido, cabe explicar que la digitalización ha dado lugar a nuevos modelos de colaboración y coordinación del trabajo que permiten que ya no solo nos refiramos a los trabajadores internos o empleados. Las organizaciones gestionan todo un ecosistema de talento¹ que se caracteriza por

1. La consultora Oliver Wyman presentó en 2017 este concepto en su informe 'Delivering the Workforce for the Future'. Así, advertía que las organizaciones tendrían que gestionar el talento de todos los miembros de su fuerza laboral para adaptarse a los cambios que representa el nuevo paradigma laboral.

la horizontalidad y la colaboración, ganando peso frente a las estructuras jerárquicas y verticales. (Guerrero, 2019)

Por esta razón, observamos que la comunicación interna adquiere una relevancia clave como instrumento estratégico de management, ya que posibilita la coparticipación de todos los profesionales (internos y externos) que conforman la fuerza laboral. De este modo, la estrategia de comunicación interna de la organización tendrá que fundamentarse y atender a la cultura laboral del momento (Guerrero, 2019).

Los profundos cambios de nuestro entorno también tienen una traducción directa en el ámbito comunicativo. Así, los mismos factores que propician el desarrollo del nuevo paradigma laboral y organizacional han impulsado la transición del modelo de comunicación de masas al de la sociedad de la conversación. Los actuales canales y herramientas digitales han empoderado a los ciudadanos y han democratizado las oportunidades de comunicación entre las personas y las organizaciones en el marco de una gran conversación en la que no existen límites espaciotemporales. Como consecuencia, las organizaciones se sitúan ante la exigencia de una mayor transparencia y coherencia en sus acciones, lo que les hace ser más conscientes de la relevancia estratégica que adquieren sus dimensiones cultural y comunicativa de cara a participar en esta gran conversación (Guerrero, 2019):

Como sucede en las compañías, una buena comunicación no quiere decir, necesariamente, que los resultados de la gestión sean buenos. La comunicación no debe ser interpretada como un ejercicio de propaganda o la venta de un producto (sea bueno o malo) y sí como una herramienta de gestión que, bien utilizada, permite abrir canales de diálogo con la sociedad y transmitir una narrativa que aproxima (Gozzer y Mathias, 2018, p. 105).

A partir de este contexto general esbozado, se tratará de argumentar por qué la dimensión endógena de la comunicación corporativa de las organizaciones (o comunicación interna) adquiere un valor estratégico irrenunciable para las mismas. Tanto será así que se identificará a la comunicación interna como uno de los principales actores constructores y transmisores de la cultura organizacional. Ante tal perspectiva, la persona (ciudadano, profesional y consumidor, a la vez) que se identifique y motive con los valores de la organización para la que desempeña su trabajo, se sentirá consecuentemente comprometido con ella y será su mejor embajador (Guerrero, 2019).

El presente artículo de reflexión está basado en la tesis ‘La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización’, por lo que refleja el enfoque multidisciplinar desarrollado previamente con motivo de este estudio doctoral. De este modo, está inspirado en los principios de la Teoría de la Organización desarrollados por Eduardo Bueno, al tiempo que tiene en cuenta los análisis y reflexiones de informes sobre gestión de personas y comunicación corporativa de organizaciones como Deloitte, Oliver Wyman, Llorente y Cuenca, Dircom o la Asociación de la Prensa de Madrid, entre otros.

El presente artículo es el resultado de una amplia revisión documental que trata de integrar diversos puntos de vista y la mirada multidisciplinar (teórica y práctica) que, además, es propia de la comunicación interna como conocimiento científico, estrategia y herramienta al servicio de las personas y de las organizaciones. Considerará también el estudio del contexto histórico y laboral en el que se desarrollan estas organizaciones para comprender y explicar la nueva cultura de las organizaciones y el valor estratégico de su comunicación interna.

2. La comunicación interna ante el nuevo paradigma sociolaboral y comunicativo

Tal y como señalábamos, actualmente se está configurando un nuevo paradigma sociolaboral que es resultado de la combinación de varios factores, tales como la crisis económica de 2007-2008, la globalización, la digitalización, la nueva mentalidad de las generaciones que se están incorporando al mundo profesional y los efectos del Covid-19. En este contexto complejo, que no cesa de evolucionar, las organizaciones se encuentran ante varios retos determinantes. Tal y como apunta Montserrat Tarrés (2015, p. 11):

El mundo, la sociedad en la que vivimos, está en constante evolución. Durante los últimos 50 años hemos sido testigos de cambios que han supuesto un antes y un después en nuestro día a día. Desde la incorporación de las nuevas tecnologías, a la crisis de confianza en las grandes instituciones y la clase política, pasando por la movilización social o la búsqueda de equilibrio entre la vida privada y el entorno profesional.

Pocos podían imaginar a principios de 2020 que un coronavirus, localizado a finales de 2019 en Wuhan (China), se iba a extender globalmente poniendo a prueba a todas las distintas sociedades actuales. Con esta pandemia, la comunicación interna ha vivido una auténtica revolución y se ha convertido en una de las claves del management actual. Aunque todavía es pronto para evaluar el alcance de los efectos de esta crisis, que aún perdura, ya se pueden extraer algunos aprendizajes vinculados a la comunicación interna. Según un estudio realizado por Both People & Comms (2020), en el que han participado más de 300 empresas españolas, un 85 % de ellas considera que la comunicación interna ha ganado más importancia y ha sido más reconocida

internamente durante los primeros meses de crisis sanitaria.

Durante la pandemia, han aumentado significativamente las acciones de comunicación interna (Dircom, 2020b) y ha crecido aún más el interés por la digitalización de la organización y la promoción de la innovación y la creatividad. Cuenca y Verazzi (2020) se preguntaban precisamente, en un libro publicado poco antes del estallido de la pandemia en Europa, por las razones que han motivado el crecimiento acelerado de la comunicación interna. Ya entonces apuntaban una cuestión clave en el impulso de esta disciplina: la transformación digital de las organizaciones que, sin duda, el Covid-19 ha acelerado aún más. Ante el distanciamiento personal y el confinamiento impuestos por la situación, las tecnologías han cobrado un papel esencial. Se ha demostrado que permiten a las personas vivir conectadas y trabajar prácticamente desde cualquier lugar. Pero ese enorme potencial de conectividad también ha puesto de relieve las brechas sociales y la necesidad de regular bien el teletrabajo para evitar una indeseable dilución de los límites entre los ámbitos personal, familiar y profesional.

En la pandemia, los profesionales se han convertido en el principal stakeholder de las empresas (Prado, 2020; Xifra, 2020; Edelman, 2020) y se ha humanizado mucho la comunicación. Analizando las iniciativas de comunicación interna puestas en marcha durante este tiempo, se observa que se agrupan en tres grandes áreas: informar, cuidar y formar (ASCAI, 2020; Greggia, 2020). Más allá de las medidas de seguridad destinadas a evitar la transmisión del coronavirus, otras temáticas que han interesado a los trabajadores son las políticas de teletrabajo, los planes de futuro de la organización, las iniciativas de salud y bienestar, los resultados y la situación financiera de la empresa, así como los nuevos lanzamientos

previstos o aspectos relacionados con la contratación, la temporalidad y la formación (UCLouvain & Moodfactory, 2020). Durante los primeros dos meses tras el decreto del estado de alarma en España, se dedicaron muchos esfuerzos a la formación en herramientas digitales y a ofrecer servicios de apoyo al profesional y sus familiares (Dircom, 2020; IC Kollektiv, 2020).

Los eventos online (reuniones, webinars, conferencias) están siendo, con diferencia, los canales más usados durante esta crisis sanitaria para alcanzar los objetivos de comunicación interna, seguidos del envío de newsletters y de las intranets corporativas, según el estudio ‘La comunicación interna en tiempos de pandemia en España’ (Dircom, 2020a). Este informe también subraya el uso de las retransmisiones en streaming, el podcasting y las webseries, así como el protagonismo de las videollamadas y los mensajes en vídeo de los primeros ejecutivos de la organización que, en muchos casos, se prevé mantener en lo futuro. Se trata de nuevos canales y formatos que deberán integrarse con los preexistentes y alinearse con los de comunicación externa.

Paralelamente a la transmisión de información sobre las medidas que iba tomando la empresa para salvaguardar la salud de sus empleados y asegurar, al mismo tiempo, las operaciones, también se ha materializado un aumento de la comunicación entre la dirección general y los demás profesionales en un tono más cercano y emocional, aunque haya sido en formato virtual (Dircom, 2021). “Queríamos hacerles saber que no se enfrentaban a la crisis solos”, apuntaba uno de los entrevistados para la realización del informe de Dircom (2021). Analizar el sentimiento de la sociedad y las emociones que se estaban viviendo fue muy importante a lo largo de los primeros meses de crisis pandémica. En este sentido, Alloza (2020) apunta que la sociedad recordará

a las organizaciones por su buena o deficiente respuesta a esta situación tan excepcional y las premiará no solo por lo que hacen, sino por el cómo y por qué lo hacen.

Durante los momentos más duros de la crisis, ha cobrado especial relevancia entender a las personas no solamente desde la óptica profesional, sino que, priorizando su situación personal, con todo lo que ello comportaba: salud, seguridad y estado emocional (Dircom, 2020b). Esa “lejanía” provocada por el aislamiento ha brindado una gran oportunidad a las organizaciones para mostrarse más cercanas y protectoras en un momento de vulnerabilidad y, por ello, más humano (Deloitte, 2020; Orangeifiery, 2020). También ha sido un momento especialmente relevante para poner en valor la importancia y el sentido de la labor de muchas personas dentro de sus organizaciones (sanitarios, transportistas, proveedores, sector alimentario, ejército y policías, periodistas y comunicadores...).

En este contexto, como causa y consecuencia también de otros factores, se observa que surge una nueva cultura laboral y una nueva organización, especialmente impulsadas por la palanca de la tecnología. Con estos cambios, las organizaciones se encuentran ante el reto de su propia redefinición para poder adaptarse a realidades tales como los nuevos modelos de trabajo colaborativos, o el novedoso concepto de fuerza laboral que aglutina a empleados directos y profesionales externos.

Según el enfoque general de la comunicación corporativa, la evolución a la sociedad de la conversación también sitúa a las organizaciones ante un nuevo paradigma comunicativo. La transformación digital de los canales, los contenidos y los medios de comunicación han empoderado al ciudadano (que también es profesional) otorgándole nuevas capacidades para expresarse y

llevar a cabo su trabajo. Asimismo, se produce un auge de los intangibles (especialmente de la reputación) según el cual las empresas se encuentran ante la imperiosa necesidad de dotar de un mayor sentido estratégico sus políticas y planes comunicativos. Como consecuencia, se produce una revalorización de la función comunicativa, especialmente en su dimensión interna (Guerro, 2019).

Así, la comunicación interna ha pasado de tener un carácter instrumental, en sus orígenes, a ser considerada actualmente una función estratégica de management altamente profesionalizada (Cuenca y Verazzi, 2018). Como se apuntaba previamente, algunos de los motivos que han provocado este cambio de enfoque, de táctico a estratégico, son las crisis económicas, la necesidad de implicar a los empleados en la (r)evolución digital que vivimos, la globalización, la volatilidad y la actual situación pandémica.

En lo que corresponde al objeto formal de este artículo, estos cambios generales también han ocasionado la aparición de una nueva función de comunicación interna. Esta herramienta gana peso como una aliada clave y estratégica en las transformaciones que las organizaciones deben acometer para adaptarse al nuevo paradigma e, incluso, liderarlo. De este modo, la comunicación interna ha de continuar con su consolidación como una función presente en todos los procesos organizativos y alineada con los objetivos organizacionales, la identidad proyectada internamente y construida con la implicación de la fuerza laboral será la que se transmita sólida y coherentemente al exterior. Por esta razón, es necesario destacar el papel crucial que está desempeñando la digitalización de las herramientas y los canales de comunicación.

La consultora Vector C (2018) señala también que la comunicación interna es una aliada

clave en los procesos de transformación cultural en las organizaciones. En un momento histórico marcado por la evolución hacia nuevos paradigmas (económico, laboral, sanitario, tecnológico y comunicativo) es fundamental contar con el compromiso, la involucración y la motivación de los profesionales, pues serán ellos los que, sobre todo, garanticen el éxito de estos procesos de cambio y transformación.

3. La nueva cultura laboral: talento, identificación, compromiso y motivación

Como se ha indicado previamente, la fuerza laboral es aquel colectivo heterogéneo que integra a todos los variados tipos y perfiles de profesionales que mantienen vínculos laborales de diversa naturaleza colaborativa con la organización. Por esta razón, ya no se puede pensar que los empleados directos o internos de una organización serán los destinatarios exclusivos del plan de comunicación interna. Todos los factores mencionados anteriormente también han contribuido a consolidar este nuevo concepto de fuerza laboral. Entre ellos, cabría destacar la ruptura de los límites espaciotemporales gracias a la digitalización, la irrupción de una nueva cultura laboral, el factor globalizador, los efectos de la crisis económica (2001-2008) y la pandemia de Covid-19.

Con este concepto de fuerza laboral, las organizaciones han de afrontar nuevos desafíos relativos a los profesionales que, de diversas formas, las conforman. Uno de los principales retos tiene que ver con el talento ya que, pese a que la automatización y la digitalización pueden simplificar algunos procesos, en el nuevo paradigma laboral se da también una revalorización de las habilidades humanas. Este hecho también se ha puesto de manifiesto recientemente

con la pandemia. De este modo, mientras las capacidades técnicas de los profesionales permiten la productividad de las organizaciones, su auténtica ventaja competitiva ser encontraría en el desarrollo de las habilidades humanas. En este sentido, tal y como apunta la consultora Oliver Wyman (2017), resulta irónico que, pese a la importancia que se le concede a la transformación digital, las personas y las habilidades humanas terminarán jugando un papel aún más determinante en la consecución de los objetivos organizacionales y en el logro de un éxito sostenible. Así, la atracción y la retención del talento de la fuerza laboral han de ser uno de los principales activos de la organización:

Asumiendo que la seguridad financiera, la innovación y la visión comercial son elementos imprescindibles en todo plan de negocio, también lo es disponer del talento necesario en el lugar necesario y con la formación y experiencia necesarias para asegurar la sostenibilidad de las empresas. Y de la misma manera, si no se planifica la gestión y selección de talento a largo plazo, inevitablemente acarreará un impacto en los resultados porque no habrá quien lleve adelante los objetivos. Este razonamiento adquiere especial relevancia en un futuro en el que el dramático descenso de la demografía, la globalización y el cambio de valores y expectativas de las nuevas generaciones va a poner en peligro el disponer del talento en la forma en la que estábamos acostumbrados (Rodríguez *et al.*, 2015, p. 228).

Precisamente, la nueva cultura laboral, que representa a las jóvenes generaciones, recoge una necesidad de identificación coherente con la misión, visión y valores de los profesionales con la organización. Por tanto, este se presenta como un requisito clave a la hora de atraer y mantener el talento. Goyo Panadero (2017) relaciona esta necesidad de identificación con el auge de los intangibles (talento) cuando señala que el 84%

de los jóvenes profesionales no trabajaría en una entidad cuyos valores no compartieran. Considerando que en 2025 el 75% de los profesionales pertenecerá a estas generaciones, es evidente que estos intangibles serán cruciales para que las organizaciones cuenten con el talento necesario para desarrollarse y mantenerse en el tiempo.

Ante las perspectivas y expectativas de esta nueva fuerza laboral, la comunicación interna funcional y estratégica se vuelve más decisiva que nunca. Tal es así que tiene el potencial de ser la aliada imprescindible para la organización a la hora de transmitir y consolidar la cultura y los valores corporativos. Asimismo, la imagen proyectada coherente y convincentemente por los profesionales será la embajadora más potente de la organización, en un contexto marcado por las exigencias de hipertransparencia y por el empoderamiento de los ciudadanos.

El compromiso y la motivación son otros dos conceptos fundamentales para explicar la relación que existe entre la comunicación interna y la fuerza laboral actualmente. La organización que haya podido atraer el talento de sus profesionales mediante su identificación con la cultura y los valores corporativos, tendrá que ser capaz de mantener su motivación para contar con su compromiso. El nuevo paradigma profesional y la fuerza laboral actual se caracterizan por el elevado grado de movilidad de los trabajadores. Los profesionales ya no solo tienen en cuenta criterios exclusivamente salariales para permanecer en una organización, sino que están determinados por otro tipo de motivaciones, tales como la realización personal o la identificación con los objetivos organizacionales. En este sentido, según explica también Montserrat Tarrés (2015, p.11) observamos que la comunicación interna es determinante, especialmente desde el punto de vista estratégico:

No hace tantos años hablar de comunicación interna en las organizaciones era hablar de la persona o personas que elaboraban la revista interna. Y eso era todo. Hoy en día las personas que conformamos las empresas necesitamos sentirnos identificadas con su misión y visión estratégica. Necesitamos saber que todos remamos con un mismo objetivo; creer que podemos conseguir mucho más juntos que de forma individual, movilizarnos para hacer de nuestro entorno de trabajo uno de los mejores lugares para trabajar; confiar en nuestros líderes; hacer de la coherencia nuestra bandera.

Asimismo, Pablo Gonzalo (2015, p. 16) explica la importancia de la comunicación interna en relación con la motivación de los profesionales:

Las organizaciones no desarrollan su Comunicación Interna buscando la satisfacción como un fin, sino que buscan incrementar el valor que los profesionales aportan al logro de la misión para el que la organización fue puesta en marcha. Porque un empleado que conoce puede sentirse copartícipe; porque un empleado que percibe que su opinión es importante puede sentirse valorado y comprometido; porque un empleado que trabaja en un entorno de diálogo puede querer compartir su conocimiento y su experiencia para ayudar al logro de los objetivos de su organización.

A modo de conclusión, destaca el punto de vista de los autores y expertos en comunicación interna Cuenca y Verazzi (2018, p. 19) que vinculan directamente la motivación y el logro de los objetivos corporativos y de negocio con la comunicación interna:

Resulta que diversas investigaciones han explorado los desencadenantes de la motivación y la satisfacción en el trabajo, y han llegado a la conclusión de que estas cuestiones dependen mucho del nivel de identificación, implicación, valoración y protección de los trabajadores por parte de la organización. La función de la comunicación interna está en línea directa con los

componentes básicos de la motivación, a la vez que de las actividades que favorezcan la consecución de los objetivos globales de la compañía.

4. La comunicación interna, una herramienta muy estratégica

En enfoque estratégico de la comunicación interna como herramienta se comprende en base a su estrecha vinculación con la motivación, el compromiso y el talento de los profesionales que, por otra parte, buscan sentirse identificados con la razón de ser y los objetivos organizacionales. Entender esta relación implica reconocer que la comunicación interna tiene una funcionalidad y un valor que trascienden lo meramente informativo y comunicativo. Supone considerarla como una herramienta transversal de gestión que ha de estar al servicio de las personas y la organización, presente en todas sus funciones y procesos. Por esta razón, la comunicación interna debe ser diseñada, planificada y desarrollada atendiendo al corto, medio y largo plazo.

En 2015, la consultora de comunicación interna Alcor² publicaba un libro que reunía varios casos reales compartidos por profesionales que formaron parte de las sesiones organizadas por el Foro de la Comunicación Interna celebradas durante 2014. Fruto de la reflexión de estas sesiones, Alcor argumentaba que en la historia de las organizaciones se pueden encontrar diversas herramientas para gestionar, capacitar, motivar, comprometer, etc. a las personas para la consecución de los objetivos organizacionales. En este contexto, la comunicación interna se abriría paso y ganaría una presencia cada vez mayor en las organizaciones, ya que con sus actuaciones se

2. Alcor Consultores se integró en el grupo Estudio de Comunicación en 2016.

reforzaría el compromiso de las personas, que son las que logran esos objetivos organizacionales.

Por tanto, la comunicación interna desempeña una función esencial en la gestión y coordinación de la complejidad de las comunicaciones y mensajes que se dan diariamente en el seno de una organización, al tiempo que ha de velar por la integración e involucración de las personas que trabajan en ella, fomentando su compromiso y motivación. En referencia a esta complejidad, es preciso advertir que partimos de una premisa clave: en la organización todo comunica, tanto los contenidos formales y planificados, como los informales y espontáneos. Del mismo modo, recordamos que las organizaciones se desenvuelven en el contexto general, y también complejo, de la sociedad de la conversación (Guerrero, 2019).

La comunicación interna, entendida como herramienta de alto valor estratégico, requiere un reconocimiento doble en la organización: por parte de la dirección y del equipo o responsable de su gestión. En el primer caso, la dirección de la organización y sus diferentes áreas funcionales han de tener en cuenta su utilidad estratégica a la hora de integrar real y transversalmente la función de comunicación interna en los todos planes estratégicos correspondientes a los distintos procesos organizativos. De este modo, se podrá aprovechar su potencial de cara al cumplimiento de los objetivos organizacionales por parte de la fuerza laboral. En esta línea, la consultora Alcor (2015) concluye que, para avanzar en la consolidación de la comunicación interna como aliada estratégica, esta ha de estar alineada con la estrategia de negocio de la organización (Guerrero, 2019).

En segundo lugar, el equipo o profesional gestor de la función de la comunicación interna debe ser el primer reconocedor y convencido de su

valor estratégico. Como responsable de la planificación y puesta en marcha de esta función, debe dotarle de ese sentido estratégico, velando por su transversalidad y aplicabilidad en el resto de áreas, funciones y procesos organizativos. En esta línea, Gorka Zumeta (2015, p.15) se refiere a la comunicación interna como una “herramienta imprescindible” para la organización en la consecución de sus objetivos, pues está al servicio de la misma y de su fuerza laboral.

Por su parte, resulta de gran interés la aportación del experto en comunicación interna, Manuel Tessi, quien relaciona el ejercicio de la comunicación interna con la gestión de las palabras de la organización, pues estas tienen la capacidad de crear realidades. Así, Tessi (2011, p.21) señala la trascendencia estratégica de esta función para el conjunto de la organización, pues es a la comunicación interna a la que le corresponde la adecuada gestión de la palabra:

Escucharla, comprenderla y darle cauce estratégico es de extrema importancia para alcanzar cualquier objetivo empresarial. Dijimos que las palabras que circulan dentro de la organización tienen poder creador y que esas conversaciones, desde el punto de vista ontológico, siempre están construyendo (o destruyendo) el futuro organizacional. Entonces, para hablar del alcance estratégico de la comunicación interna es necesario analizar estas palabras en sus diferentes dimensiones.

5. El lugar que la comunicación interna ocupa en la organización

Tras comprender la utilidad estratégica de la comunicación interna como herramienta, cabe reflexionar acerca de la situación y del peso que se le otorga en la estructura formal de las organizaciones. En este sentido, Cuenca y Verazzi (2018, p.43) explican que, a día de hoy, “se encuentra todavía en una situación poco definida a pesar de

que aspira a convertirse en una unidad con peso propio dentro de la estructura”.

Para entender el peso y la localización que se debe conceder a la comunicación interna en la estructura formal organizativa es necesario considerar su funcionalidad. En tanto que es una herramienta de gestión, la comunicación interna presenta como fin principal la vinculación del desempeño de los profesionales con el cumplimiento de los objetivos de negocio, en virtud de una estrategia superior que la reconozca, planifique y articule. En esta línea, Cuenca y Verazzi (2018, p. 121) explican también que, si los objetivos de negocio son la “columna vertebral”, todos sus miembros deberían colaborar coordinadamente hacia una misma meta que, por supuesto, todos deberían conocer:

Los objetivos de negocio son la columna vertebral. Para alcanzarlos, toda la empresa tiene que trabajar de manera coordinada y, como mínimo, conocer cuál es ese “norte”, ese rumbo que hay que seguir. La comunicación interna es la mejor manera de alcanzar una nivelación de conocimiento, explicar con un lenguaje más llano el credo corporativo (por ejemplo, de innovación o de ahorro), de entender la función de cada cual, en la cadena de valor, de comprender el impacto de las tareas individuales y de los equipos en la consecución de lo propuesto; es decir, vincular las metas de negocio con el trabajo concreto que realizan las personas.

De este modo, cabe destacar también el valor de la comunicación interna a la hora de nivelar el conocimiento de la fuerza laboral de la organización y, por supuesto, de construir, transmitir y consolidar la cultura organizacional. Así, considerando su funcionalidad y su carácter transversal, el impacto de la comunicación interna dependerá de la ubicación que se le otorgue en la estructura organizativa. Cuenca y Verazzi reconocen este hecho y añaden que, en función de

esta localización, su impacto tendrá más o menos que ver con los resultados de la organización y/o con su cultura y valores.

En la mayor parte de las organizaciones españolas, la función de comunicación interna se halla en el áreas o departamentos de Comunicación. En menor medida, se encuentra en Recursos Humanos u otros, como Marketing o Relaciones Públicas. Tal y como explican estos autores, en los primeros casos, la comunicación interna estará más vinculada a los objetivos corporativos y de negocio, mientras que en los segundos guardará una relación más estrecha con factores como la cultura y los valores organizativos (Cuenca y Verazzi, 2018).

Asimismo, cabe indicar que, lógicamente, cada organización contará con un equipo, departamento, área o, simplemente, con un profesional responsable de comunicación interna en función de la propia dimensión de la entidad y de sus necesidades y realidades concretas. En este sentido, habrá organizaciones en las que el avanzado reconocimiento y desarrollo de la comunicación interna se corresponda con la existencia de un departamento propio de Comunicación Interna, mientras que, por el contrario, en otras podrá ser una parte o sección de un área superior, como la de Comunicación Corporativa o Recursos Humanos, por ejemplo.

Pese a todo y con independencia de la ubicación de la comunicación interna en el organigrama formal, es necesario recordar que, ante todo, la eficacia y el éxito de su planificación y puesta en marcha dependerán, sobre todo, de la aceptación y asunción del valor estratégico y funcional que la dirección y los responsables de comunicación interna le otorguen. Dicho de otro modo, la dirección de la organización tendrá que apreciar la comunicación interna como una herramienta de gestión, estratégica y transversal, implicándose de manera efectiva en su

planificación y desarrollo, en sintonía con la cultura y los objetivos organizacionales.

6. La constructora y transmisora de la cultura organizacional

Al asumir que la comunicación interna es una herramienta fundamental y transversal a la hora de constituir, desarrollar y sostener en el tiempo una organización, se reconoce también su consecuente carácter vehicular en la configuración de su sistema cultural y en la transferencia de los aspectos que lo conforman. Si se extrapola la definición que ofrece la Real Academia Española del término ‘cultura’ al ámbito de las organizaciones, se puede entender por cultura organizacional el conjunto de hábitos, conocimientos y valores propios de una entidad, en tanto que son compartidos y sostenidos en gran parte por sus miembros.

Partiendo de esta explicación, es comprensible que la cultura de una organización deba originarse, en primer lugar, en su seno para, posteriormente, trascender y proyectarse al exterior. De este modo, la solidez y coherencia del sistema cultural de la organización dependerá también del grado en el que sus miembros se sientan identificados o representados por el mismo. Así lo explica Tessi (2011, p.23)

(...) La sociedad no empieza afuera de la empresa, sino adentro. Las personas que trabajan en ella son la sociedad. E incluso en términos de objetivos de negocio, las organizaciones nunca deben olvidar que cada persona –aunque en un minuto tenga el rol de empleada para la organización y sea audiencia interna para el departamento de comunicación– ese mismo día, al salir de su trabajo, se convertirá en público externo, potencial cliente, amplificador de marca y opinión pública.

Al comprender de esta forma el proceso de construcción del sistema cultural de la organización (desde el interior de la organización), se

observa el papel relevante e imprescindible que juega la comunicación interna, pues ha de ser la herramienta que vehicule los mensajes y palabras intercambiados por los profesionales, tanto en el proceso de creación de la cultura organizacional como en su consolidación y sostenimiento a lo largo de la vida de la organización. Así, se constata que comunicación interna y cultura corporativa están al servicio de la organización y de su fuerza laboral, por lo que no se pueden separar ni concebir la una sin la otra. En esta línea, Tessi (2011, p.23) indica que el alcance externo de la comunicación interna es extrapolable a la cultura organizacional:

De la misma manera que es imposible para un individuo no comunicarse, también lo es para una organización. Este axioma de la teoría de la comunicación nos permite fundamentar que la comunicación interna de una organización siempre trasciende a la sociedad. Los mensajes formales, las conversaciones informales, los comportamientos, los rumores y hasta los silencios que se generan en el ámbito del trabajo traspasan las paredes de la empresa y llegan al ámbito social, político, económico y familiar. Esta situación confiere a las comunicaciones endógenas un cariz estratégico decisivo en términos de comunicación externa y responsabilidad social empresarial.

Por su parte, Gorka Zumeta (2015) se refiere al proceso de configuración cultural de las organizaciones como uno de los fines principales de la comunicación interna, además del compromiso y la motivación. En este sentido, es importante reconocer e incidir en esa estrecha relación de interdependencia que se da entre comunicación interna y cultura organizacional (Cultura Comunicativa, 2011).

En esta línea, conviene señalar también la aportación del doctor Francisco Fernández Beltrán (2007), quien en su tesis doctoral sostiene

que todas las organizaciones tienen una cultura propia, esté o no formalizada, que no se trata de algo estático o inamovible, y que condiciona el comportamiento de la organización. Por este motivo, la comunicación interna será el principal vehículo transmisor de la cultura organizacional en los procesos de construcción y desarrollo de la misma, pero también en los de transformación o cambio cultural (Cuenca y Verazzi, 2018).

Por tanto, una comunicación interna estratégica, transversal y adecuadamente articulada posibilitará la transmisión efectiva de la filosofía, los objetivos, los valores, la misión y la visión organizacionales a toda la fuerza laboral. Del mismo modo, será la aliada clave para gestionar los cambios y las evoluciones que se produzcan en este sentido. Así, hay que señalar que no solo es importante transmitir la cultura organizacional, sino que también lograr que los profesionales se identifiquen con ella y con sus valores, adoptándolos como propios. En relación a esta idea, Pablo Gonzalo (2015, p.43) señala el diálogo como la base de la comunicación interna y de las transformaciones culturales:

Informar y escuchar son los dos pilares del diálogo, un diálogo desde el que podemos aspirar a colaborar en la gestión de la cultura organizacional. Y la Comunicación Interna pasó a ser reconocida como una herramienta imprescindible en la gestión del cambio cultural, del change management.

En definitiva, tanto cultura como comunicación interna deben estar presentes en todos los niveles y procesos organizativos, pues ellas facilitarán que la fuerza laboral personalice la imagen y la identidad organizacionales. Los profesionales deberán representar, en primer lugar y coherentemente, este sistema cultural y los valores que lo conforman, aquellos con los que la organización trate de diferenciarse y darse a conocer al resto de la sociedad. Si la organización es consciente

de que sus profesionales son realmente los co-constructores y coprotagonistas de su cultura, considerará a la comunicación interna como facilitadora y aliada imprescindible e irrenunciable.

7. Conclusiones

- a. Las crisis económicas, la transformación digital, la globalización, la mentalidad de las nuevas generaciones y las condiciones sanitarias impuestas por el Covid-19, son algunos de los factores que están originando un nuevo paradigma laboral. Con él, aparece también una cultura laboral distinta que posiciona a las organizaciones ante el desafío crucial de su propia redefinición para determinar nuevas estructuras y formas organizativas que les permitan adaptarse a la realidad.

Consecuentemente, aparece también un nuevo concepto de fuerza laboral que integra los diversos perfiles profesionales, generacionales y las distintas formas de colaboración que se dan en las organizaciones. La tecnología y la transformación digital han permitido la aparición de nuevos modelos de colaboración y coordinación del trabajo. Las organizaciones deben gestionar un ecosistema de talento en el que la jerarquía y la verticalidad pierden peso en favor de las estructuras horizontales y la colaboración. Así, la organización deberá desarrollar un plan estratégico de comunicación interna basado en la nueva cultura y situación laboral actuales.

- b. Para comprender la dimensión estratégica de la comunicación interna como herramienta es necesario entender su estrecha vinculación con el talento, la motivación y el compromiso de los profesionales que, además, esperan sentirse identificados con la razón de ser y los ideales de la organización para la que trabajan. Así, el profesional que se sienta

identificado con cultura de la organización y, con ello, comprometido con la misma, será su mejor embajador.

Por otra parte, la comunicación interna se erige como una función transversal que ha de estar presente en todos los procesos organizativos y alineada con los objetivos organizacionales. La imagen e identidad construidas desde el interior de la organización, contando con la implicación de la fuerza laboral, se proyectará sólida y coherentemente al exterior.

- c. Para afrontar el momento presente de profundo cambio hacia nuevos paradigmas (económico, laboral, tecnológico, sanitario y comunicativo) resulta clave contar con la implicación, la motivación y el compromiso de la fuerza laboral. Los profesionales serán los primeros que garantizarán (en gran parte) el éxito en los procesos de cambio. Por este motivo, la estrategia de comunicación interna será imprescindible como palanca facilitadora e inductora de la construcción, transmisión y afianzamiento del sistema cultural de la organización.
- d. La comunicación interna todavía se encuentra en una posición poco definida en la estructura formal de la organización, pese a que aspira a consolidarse como una unidad con peso propio en la misma. En base a su funcionalidad y carácter transversal, su impacto y eficacia dependerán de la situación que se le conceda en la organización. Asimismo, cabe destacar que, dependiendo de su localización en la estructura, su impacto tendrá más o menos que ver con la cultura y/o con los objetivos de negocio. La mayoría de las organizaciones españolas la integran en las áreas de Comunicación, guardando una relación más estrecha los objetivos corporativos.
- e. Para que un sistema cultural sea sólido y coherente, tendrá que iniciarse su configuración en el ámbito endógeno de la organización para, posteriormente, transmitirse o proyectarse al exterior de la misma. Al comprender el proceso de construcción cultural en la organización en este orden, se entiende que la comunicación interna tiene una utilidad y valor imprescindibles. Ella debe ser el instrumento que vehicule los mensajes que intercambien los miembros de la fuerza laboral durante los procesos de configuración, consolidación y sostenimiento de la cultura organizacional. Por esta razón, la creación del sistema cultural de la organización es uno de los principales objetivos de la comunicación interna y, con él, el fomento del orgullo de pertenencia y una mayor implicación del profesional con los objetivos corporativos.
- f. Si la comunicación interna está estrechamente relacionada con la creación y el mantenimiento del sistema cultural de la organización, también será su aliada clave en los procesos de cambio cultural. Para gestionar las transformaciones culturales, informar y escuchar serán los pilares de un diálogo gracias al cual se podrá integrar a los profesionales en estos procesos.
- g. La comunicación interna y la cultura organizacional facilitarán que la fuerza laboral personalice la imagen y la identidad de la organización. Por esta razón, ambas deben participar en todos los niveles y procesos organizativos. Los profesionales han de ser los que cumplan y representen, en primer lugar, los valores y la cultura que diferencien a la organización y la den a conocer al resto de la sociedad. Se valorará a la comunicación interna como una aliada imprescindible al considerar que la fuerza laboral

es co-constructora y coprotagonista de la cultura organizacional.

- h. En cuanto a las prioridades de comunicación interna de cara a los próximos años y en el actual contexto de crisis socio-sanitaria, las investigaciones más recientes evidencian que la pandemia no ha provocado grandes cambios. Los principales retos en 2021 siguen siendo los mismos que dos años atrás: unir la comunicación interna con la estrategia de la organización, gestionar la evolución digital y de los medios, fortalecer el rol de la comunicación para apoyar la toma de decisiones de los directivos, adaptarse al volumen y la velocidad del flujo de información y llegar a los todos miembros de la organización usando la tecnología móvil. Pero la crisis del Covid-19 sí ha puesto sobre el tablero nuevos estilos de liderazgo y nuevas formas (y fondos) de trabajar de modo más colaborativo. Queda ahora comprobar si esos cambios se quedarán para siempre, total o parcialmente, o si solo habrán sido cambios coyunturales.

Bibliografía

- Alcor. (2015). *Conectar negocio y personas: experiencias y tendencias en comunicación interna*. Alcor y Foro de la Comunicación Interna.
- Alloza, Á. (6 de mayo de 2020). *El valor de la reputación en tiempos de COVID-19*. Corporate Excellence. <https://www.corporateexcellence.org/recurso/el-valor-de-la-reputacion-en-tiempos-de-covid-19/08bc499f-59fb-6eec-20fc-6fb-c916eb26d>
- ASCAI. (2020). *The effects of COVID-19 on internal communications*. <https://www.asc.ai/uploads/news/fb0cf541.pdf>
- Berceruelo, B. (2020). *Empleados comprometidos, empresas eficientes*. Madrid: Estudio de Comunicación. Biblioteca Miguel Ordóñez de Recursos Humanos. AEDIPE. Banco Santander.
- Both People & Comms. (2020). *Informe: Comunicación Interna & Next Normal*. <https://app.weareboth.com/asset/76:informe-comunicacion-interna-and-next-normalpdf>
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total. Estrategia, prácticas y casos*. Editorial UOC.
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.
- Entendimiento. (8 de noviembre de 2011). *Comunicación interna y cultura corporativa: su influencia recíproca*. Cultura Comunicativa. <https://culturacomunicativa.wordpress.com/2011/11/08/comunicacion-interna-y-cultura-corporativa-su-influencia-reciproca/>
- Deloitte. (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias Globales en Capital Humano 2017*. <https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2017.html>
- Deloitte. (2020). *Comunicación y conexión. Las personas primero durante el COVID-19*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/human-capital/Deloitte-ES-human-capital-las-personas-primero-covid-19-conexion.pdf>
- Dircom. (2021). *Manual de comunicación interna*. <https://www.dircom.org/publicaciones-dircom/>
- Dircom. (2020a). *La Comunicación Interna en tiempos de pandemia en España*. Estudio no publicado. Madrid.
- Dircom. (2020b). *Comunicar en tiempos de pandemia*. <https://www.dircom.org/publicaciones-dircom/>
- Edelman. (2020). *Edelman Trust Barometer 2020. Brand Trust and the Coronavirus Pandemic*. <https://www.edelman.com/research/covid-19-brand-trust-report>
- Fernández Beltrán, F. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*. <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10803/10464>
- Gonzalo, P. (2015). Introducción. Enfoque general de la gestión de la CI en las organizaciones. En *Conectar Negocio y Personas: Experiencias y tendencias en comunicación interna*. (pp. 19-23). Alcor y Foro de la Comunicación Interna.
- Gozzer, J.C. y Mathias, T. (2018). Efecto Doria: el impacto de la comunicación en la gestión de una ciudad. En *Ciudadanía – Serie Desafíos* (pp. 97 – 106). Madrid: Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA.
- Grates, G. (2020). How COVID-19 is forcing CEOs to rethink the importance of internal communications. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/how-covid-19-is-forcing-ceos-to-rethink-the-importance-of-internal-communications/>

- Greggia, M. (23 de abril 2020). *Internal communications response to pandemic crisis in Italian companies*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/internal-communications-response-pandemic-crisis-italian-greggia/>
- Guerrero, M. (2019). *La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización*. [Tesis Doctoral]. Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.
- IC Kollektiv. (2020). COVID-19 Communication Repertoire. Resources for Communication Professionals. <https://www.ickollektiv.com/covid-19>
- Mexi, M. (abril de 2020). *El trabajo después del coronavirus*. Nueva Sociedad. <https://nuso.org/articulo/digitalizacion-trabajo-coronavirus-futuro-capitalismo/>
- Oliver Wyman. (2017). *Delivering the workforce for the future*. <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2017/oct/Delivering%20The%20Workforce%20For%20The%20Future.pdf>
- Orangefiery. (2020). Leadership communications during COVID-19: A survey of U.S. organizations. <https://orangefiery.com/2020/04/03/leadership-communications-during-covid-19-survey>
- Panadero, G. (5 de diciembre de 2017). *La revolución responsable del talento*. Desarrollando Ideas. <https://www.desarrollando-ideas.com/2017/12/la-revolucion-responsable-del-talento/>
- Prado, F. (28 de abril de 2020). *La gestión de reputación corporativa de las empresas durante la crisis del coronavirus*. Foro de Marcas Renombradas Españolas. <https://www.marcasrenombradas.com/reflexiones-para-la-recuperacion/la-gestion-de-la-reputacion-corporativa-de-las-empresas-durante-la-crisis-del-coronavirus>
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española* (Edición del Tricentenario). <https://dle.rae.es>
- Rodríguez, A., Harmon, S., Peña, L.M., Seisedos I. y Arias, G. (2015) De la comunicación interna al employer branding. En *Reputación y resultados*. (pp. 227 -238). I+d+i Llorente & Cuenca.
- Tarrés, M. (2015). Prólogo. Acortando distancias entre negocios y personas. En *Conectar Negocio y Personas: Experiencias y tendencias en comunicación interna*. (pp. 11-15). Alcor y Foro de la Comunicación Interna.
- Tessi, M. (2011). ¿Qué hacemos cuando nos ocupamos de la comunicación interna? En conversación con Manuel Tessi. *Viajero Ejecutivo*, (11), 19-23.
- UCLouvain & Moodfactory. (2020). *Internal Communication Experience of Employees and Management During the COVID-19 Crisis*. <https://drive.google.com/file/d/1mMw2KFiRxa5W6zov8M4DIP-29mZ7k5HI/view>
- Vector C. (17 de enero de 2018). Hacia un entorno digital. *Vector C. Comunicación interna*. <https://blog.vectorc.com/index.php/2018/01/17/hacia-un-entorno-digital/>
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 29(2). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>
- Zumeta, G. (2015). *¡Comunica bien, jefe!* Análisis de la comunicación en la empresa. ESIC Editorial.