

## CLAVES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL ACTUAL

**David Caldevilla Domínguez**

**España**

[davidcaldevilla@ccinf.ucm.es](mailto:davidcaldevilla@ccinf.ucm.es)

Licenciado y Doctor en Ciencias de la Información (Comunicación Audiovisual por la Complutense). Diplomado en Magisterio (U. de Zaragoza). Profesor en: U. Complutense, IPAM (Oporto), U. Europea de Madrid, IED y ESERP. Ponente y conferenciante en diversos cursos, y profesor en varios títulos propios (Telemadrid, Walter & Thompson, MacCann). Secretario General de la Seeci (Sociedad Española de Estudios de Comunicación Iberoamericana) y del “Fórum Internacional de la Comunicación y Relaciones Públicas”. Investigador principal del Grupo Complutense de Investigación “Concilium”. Autor de más de 30 artículos científicos y de los libros: “El sello de Spielberg”, “Cultura y RR.PP.”, “Manual de RR.PP.”, “Las RR.PP. y su fundamentación” y “La cara interna de la comunicación empresarial”. Ponente en 56 congresos nacionales e internacionales. Gerente de Imagométrica (s.l. Firma invitada en diversas publicaciones) y Tertuliano radiofónico en Cope y Radiointereconomía. Medalla al mérito profesional por la revista “Actualidad económica”.

Universidad Complutense de Madrid (España)

Avenida Complutense s/n. 28040 Madrid (España)

(00 34) 629 20 61 49

**Resumen:** la comunicación estratégica es un proceso fundamental en la gestión empresarial actual. La comunicación externa empresarial –encargada

de generar una imagen tradicional de la empresa—, nace en el seno de las organizaciones tras un proceso regido por una estrategia coherente con los valores corporativos y el capital humano de la organización.

El presente artículo pretende analizar el papel de la comunicación interna como herramienta de gestión, sobre la cual se articulan el resto de comunicaciones en los dominios de la empresa.

Partimos de una breve revisión histórica de la comunicación interna como concepto, para ir contextualizando, poco a poco, hasta alcanzar un grado de profundidad que nos permita esclarecer el estado actual de la cuestión. Con el objetivo de acercarnos a la realidad, se realizó un estudio con trabajadores españoles, desde una perspectiva cuantitativa, que aportara datos fiables para avalar nuestra teoría (a modo de conclusión).

**Palabras clave:** empresa, activo humano, comunicación estratégica, comunicación interna, cultura corporativa, relaciones públicas.

**Abstract:** strategic communication is a fundamental process in management today. The visible external communication arises within organizations in a process governed by a strategy consistent with corporate values and the organization's human capital. This article analyzes the role of internal communication as a management tool on the articulation of the other communications in the fields of business. We start with a brief historical review of internal communication as a concept to be contextualized with a grade of depth that allows us to clarify the current status of the matter. To bring them closer to reality, a study Spanish workers from a quantitative perspective which provides reliable data that support our theory by way of conclusion.

**Keywords:** business, human assets, strategic communication, internal communication, corporate culture, public relations.

## Introducción

En toda agrupación humana, familiar, social, pública o privada, la comunicación interpersonal es necesaria para el conocimiento de las reglas y pactos sociales, que derivan en un correcto funcionamiento del colectivo. A esto se ha dado en llamar 'gestión de la inteligencia emocional', desde la aparición del libro *Inteligencia Emocional* (Goleman, 1995 en su versión inglesa y 1996 en la española).

La comunicación otorga a la persona la capacidad para aportar, sintiéndose así útil e integrada dentro de la colectividad. En toda reunión grupal los participantes exigen un alto grado de fluidez en la comunicación, sin la cual no es posible alcanzar ningún tipo de conclusión constructiva, en este caso elaborada de forma colaborativa. Mucho se ha escrito sobre 'juegos cooperativos', incluso desde el campo de las matemáticas, a fin de generar modelos de acción óptimos.

Por lo tanto, si la necesidad de comunicación es consustancial a todos los seres humanos, recordemos que Aristóteles denominó al hombre como un animal social o político –*zoon politikon*– destinado a vivir en sociedad, nos hallaremos ante una gestión de un bien netamente humano.

Humano es el mundo mercantil, sin duda, por lo que en el sector de la comunicación empresarial hallamos un conjunto de públicos que interaccionan entre sí, bajo un código especial. Dichas interacciones se constituyen como los principales objetivos de la comunicación empresarial, como afirma Pierre Boucher: "en la empresa en primer lugar interesa dar a conocer y vender los productos a los clientes con el marketing. Luego es preciso conseguir la adhesión de los colaboradores: es la comunicación interna y como punto final es preciso asentar la notoriedad como empresa, ser conocido y bien conocido esto es, la comunicación externa" (en Ferrer, 2000: 14).

Una vez otorgada a la comunicación interna la relevancia que merece, cabe decir que la literatura original en idioma español –referida al tema–, tanto en el ámbito político como empresarial, resulta escasa. Los esfuerzos de investigadores y estudiosos se decantan, en su mayoría, por la comunicación externa, siempre más clara y visible en las organizaciones; por ello resulta conveniente analizar y reflexionar en torno a un concepto que puede ser estimado como el germen de la revolución pendiente en el ámbito empresarial.

### **Marco teórico**

Conviene empezar señalando el momento en el que, de forma incipiente, comenzó a cobrar relevancia la comunicación interna como herramienta de gestión en las organizaciones.

Los programas modernos de relaciones con los empleados se desarrollaron de forma paralela con las publicaciones dirigidas a empleados, y se extendieron hasta la Primera Guerra Mundial (y posteriormente durante la Segunda). La industria se expandía para apoyar fines bélicos, mientras los nuevos empleados no habían desarrollado ninguna lealtad hacia las organizaciones.

Las empresas comenzaron, entonces, a elaborar publicaciones internas para socializar a los trabajadores con la organización. Se buscaba, según Dennis W. Jeffers y David N. Bateman:

Crear y hacer que se desarrolle el orgullo del individuo hacia la organización y su identificación con la misma [...] para crear participación en aquellas actividades que mejoran la eficiencia y la productividad de la organización [...] desarrollar la lealtad hacia la compañía [...] humanizar a la directiva [...] promocionar las actividades sociales y recreativas y reconocer los logros de los individuos (en Grunig y Hunt, 2000: 360).

La publicación interna intentó lograr estos objetivos a través de una propaganda controlada por la dirección. Como afirmó un director de relaciones

industriales de la época: “nosotros no consideramos a una publicación para empleados como una especie de *prensa libre* en la que los empleados puedan quejarse a la dirección” (en Grunig y Hunt, 2000: 360).

Las organizaciones querían, como se deduce del informe Burson Masteller número 60 de 1981, que su publicación interna ayudara a formar al empleado leal, aquel que se pasaba cincuenta años trabajando duro y sin quejarse hasta su jubilación, en la que recibiría como premio un reloj de oro.

Fue en la tercera década del siglo XX, coincidiendo con el movimiento de las relaciones humanas, cuando se realizaron las primeras valoraciones sobre una serie de factores connaturales a las empresas, prácticamente, hasta ese momento, ignorados por las teorías anteriores.

Un estudio llevado a cabo en la General Electric, dirigido por Elton Mayo (hablamos del lejano 1927), sugirió que las relaciones interpersonales entre trabajadores, las normas de grupo y la forma de supervisión afectaban al nivel de productividad alcanzado.

La teoría de las relaciones humanas<sup>1</sup> aborda a las organizaciones como colectividades sociales en las que se producen relaciones que, conforme a los grados de satisfacción y participación, afectan la moral de los trabajadores.

Existe una mudanza con respecto a la teoría clásica de Taylor que defendía estructuras piramidales rígidas, basadas en un fuerte caudillaje y donde las interacciones entre los empleados eran mínimas.

---

<sup>1</sup> La teoría de las relaciones humanas tiene sus orígenes en los Estados Unidos. Su objetivo se basaba en democratizar, concientizar y humanizar los conceptos de la administración, caracterizados por la rigidez y las malas costumbres.

La psicología y la sociología se constituyeron como ciencias humanas que pretendían demostrar los inadecuados principios de la teoría clásica de la administración, en relación con la industria.

En 1964, C. J. Dover, asesor de comunicación, estableció tres eras en la comunicación directiva:

- En los años 40, la era de agasajar al empleado para convencerle de que la organización era el lugar idóneo para trabajar.
- En los años 50, la era de informar a los trabajadores.
- En los años 60, la era de la persuasión del empleado.

Con la citada Escuela de las Relaciones Humanas, la comunicación cobra especial importancia por vez primera. Las redes de comunicación horizontal se desarrollan con el objetivo de satisfacer las necesidades de los trabajadores, además de fomentar la interacción lateral en grupos de trabajo y la participación en la toma de decisiones. Por otra parte, se le otorga importancia a la comunicación vertical entre los trabajadores y la cúpula directiva, a fin de satisfacer las necesidades de los primeros e incentivar su participación. Estamos, así las cosas, ante una comunicación bidireccional.

En resumen:

Los enfoques humanísticos pugnan por el incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los miembros de la organización, por el flujo libre de la comunicación por varios canales, por la integración de los objetivos individuales y organizacionales, por un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y autorrealización de los trabajadores, por el estilo de liderazgo centrando en el empleado y en general por los procesos amplios de interacción (Jablin, 1986: 119).

Es posible concluir que en las organizaciones modernas, en clara conexión con su gestión empresarial, la comunicación reviste suma importancia como herramienta para gestionar el activo humano, el más importante de la organización. Es necesario recordar que “las empresas son entes culturales, creados única y exclusivamente para servir al ser humano, haciendo su vida mejor y más confortable y facilitando su existencia” (Solano Santos, 2008: 62).

## La comunicación interna en la empresa actual

Resulta necesario retomar este concepto desde una definición enmarcada en la empresa contemporánea, tal como la presenta José Álvarez (2007):

Sólo las compañías líderes que asumen que la auténtica comunicación engloba al conjunto de las actividades de una organización encaminadas hacia la obtención del éxito empresarial [...] conceden a la comunicación interna el papel estelar que debe tener en la gestión del negocio. [...] La comunicación interna es la base sobre la que pivotan las demás comunicaciones. [...] Creer en la comunicación es sentir su necesidad, asumir su bidireccionalidad e incorporarla como vector fundamental de gestión [...].

Este modelo coincide con la formulación de las cuatro C propuestas por Villafañe (1999), que consagra las principales especialidades o necesidades comunicativas de una corporación: de producto, corporativa, interna y de prensa. Las cuatro *comunicaciones* forman parte de un todo articulado y se alinean con los valores estratégicos de la sociedad o institución (en Caldevilla, 2010: 19).

De este modo, la comunicación interna desempeña cuatro funciones:

1. Corporativa: indica y fija la personalidad corporativa de la organización.
2. Operativa: actúa sobre las conductas de tarea y de relación.
3. Cultural: transmite valores corporativos.
4. Estratégica: instrumento de diseño de las políticas y estrategias de la empresa.

La gestión de la comunicación interna, entendida como instrumento (no como fin) de participación colectiva que permite una reflexión global dentro de la compañía –donde todos opinen–, requiere la consecución de los siguientes objetivos:

- De identidad corporativa: dar a conocer e implicar a todos en la personalidad corporativa de la empresa.
- Organizacionales: facilitar estructuras sencillas y fluidas capaces de responder con rapidez y eficiencia ante las necesidades.
- Funcionales: gestionar la comunicación corporativa.
- Estratégicos: mejora la productividad y los resultados.
- Comportamentales: optimización del equipo humano vía motivación e implicación de los empleados.

Lo anterior da cuenta de una comunicación interna concebida como un elemento estratégico-empresarial fundamental. Atendiendo a ello, Joan Ferrer señala: “la Comunicación Interna en empresas y corporaciones es la llave de contacto que pone en marcha el motor de la empresa. Sin llave, el motor no funciona y aquí no valen los puentes o poner el coche en marcha aprovechando la inercia” (2000: 55).

Sin una adecuada comunicación interna no es posible hablar de comunicación externa o relaciones públicas, ya que todo plan de comunicación deberá comenzar con una adecuada información al personal, que se constituye como elemento clave para proyectar la imagen exterior. No se puede obviar el hecho de que, tal y como afirma Joan Costa, “la idea de organización significa en español, agrupación, comunidad o asociación” (en Solano Santos, 2008: 37).

Cabe mencionar que, antes de comenzar cualquier proyecto global de comunicación interna, es necesario realizar una auditoría o estudio de clima laboral. Los métodos más frecuentes empleados para tal propósito son: la entrevista, el cuestionario, la reunión y el análisis de los instrumentos de comunicación para empleados.

La auditoría está condicionada por la situación de la empresa. Según Bruno Henriet, será mucho más compleja en casos donde la cultura organizacional se



haya modificado o cuando se pase de un sistema de comunicación basado en la confrontación a otro regido por la cohesión, identificación y motivación.

### **Comunicación interna y cultura corporativa**

La cultura corporativa se asocia al concepto de identidad, en la medida en que constituye un legado generacional a perpetuar. La valoración de dicho legado precisa analizar el elemento histórico, con miras a alcanzar una explicación de la cultura en su dimensión comunicacional, esto es, como sistema transmitido y compartido.

Por el singular papel que tiene la comunicación interna en la cultura corporativa, el análisis de ésta debe centrarse en lo que Jesús García Jiménez (1998) ha denominado: “las pautas de interacción”.

Lo anterior corrobora lo que ya afirmaban los funcionalistas británicos<sup>2</sup> (como Malinowski o Radcliffe-Brown), muy influidos por Durkheim. Radcliffe-Brown (1931) sostenía lo siguiente:

La función de la cultura globalmente considerada es vincular a los individuos en el interior de las estructuras sociales más o menos estables, es decir, conformar sistemas de grupos que sirvan para comunicar y relacionar a sus miembros, facilitando a la vez su doble adaptación: la adaptación externa a su entorno y la adaptación interna entre esos individuos en cuanto sujetos incluidos en sistemas, que hacen posible una vida social ordenada (en García Jiménez, 1998: 330).

De esta forma, la cultura corporativa subordina a las personas a las necesidades de un ente superior: la empresa como sociedad.

<sup>2</sup> La escuela funcionalista británica parte de que el todo social tiene forma de sistema: hay una interdependencia relativa de unos hechos con otros. Lo que se analiza es la naturaleza de tal dependencia, que es variable. Los antropólogos funcionalistas estudian sociedades de pequeño tamaño, lo cual les permite imaginar un modelo biológico u organicista en su funcionamiento.

Como se ha descrito previamente, la comunicación interna es un instrumento de gestión que todo director debe manejar para incrementar la rentabilidad empresarial; se establece, entonces, un objetivo prioritario: fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa sólida, de acuerdo con la opinión de Marisa Del Pozo Lite (1997). Se trata de dar a conocer la cultura empresarial a los trabajadores y lograr que se identifiquen con ella. La integración y cohesión con dicha cultura será mayor cuanto más deseo se tenga de estar comunicados. La cultura de la empresa propiciará esa iniciativa con el objetivo de fomentar un trabajador participativo y preocupado tanto por estar informado, como de su aportación en el proceso comunicativo.

La empresa ha de llevar a cabo una serie de políticas congruentes con la cultura corporativa, atendiendo a una situación comunicacional diagnosticada. Se exponen a continuación las políticas más frecuentes, según Caldevilla (2010):

- De identidad y personalidad corporativas: dando a conocer la filosofía de la empresa.
- De *benchmarking* (o comparativos) interno: comparativa con el modo de actuación de otras empresas destacadas, buscando así el mejoramiento.
- De proyecto: implicar al público interno en el proyecto empresarial.
- De transparencia: aumentar la confianza de los empleados.
- De *client-in*: integrar los procesos de contacto con el cliente.
- De anticipación y prevención: dar a conocer los riesgos que afectan a la organización para darle estabilidad.
- De motivación e implicación: implicar a los diversos públicos, de forma que sean piezas clave en la gestión de calidad.
- De cambio cultural: cambiar la mentalidad de empleados y directivos hacia un diálogo animoso.
- De gestión participada: demostrar que la dirección se apoya en sus empleados.

- De imagen interna: crear una opinión interna favorable.
- De acción inter-áreas: hacer coincidir a los diversos departamentos.
- De enriquecimiento del trabajo: adecuar y aproximarse a cada puesto de trabajo.
- De innovación: valorar la creatividad de las personas.
- De formación y conocimiento: subordinar la comunicación interna a los planes de formación, desarrollando el conocimiento competente.
- De concertación democrática: reconocer la igualdad de las personas en las relaciones internas (reuniones).
- De redimensión y nuevos entornos: enseñar al empleado a desenvolverse en un nuevo contexto social, tecnológico y competitivo.

Una vez abordado el vital papel de la comunicación interna y sus posibilidades en la empresa desde su descubrimiento hasta nuestros días, conviene analizar su situación real en las organizaciones españolas actuales.

### **Metodología**

Tras una revisión temática sobre el tema es posible analizar nuestro objeto de estudio: *El estado de la comunicación interna en España actualmente (2011)*. El enfoque de la investigación se centrará en los empleados, tomando en cuenta las variables *Alta dirección* y *Cultura empresarial*.

El objetivo principal es conocer la situación actual –a modo de diagnóstico– para elaborar unas recomendaciones finales.

La hipótesis fundamental sería la siguiente: existe una relación directa entre la cultura empresarial y la comunicación interna que está condicionada por la percepción que tienen los empleados de la alta dirección.

En este orden de ideas, se estableció una correlación entre las variables, plasmada en un cuestionario auto-administrado. Dicho cuestionario fue enviado

vía correo electrónico a 90 empleados de grandes empresas españolas (con más de 50 empleados), cuyo nombre no es posible desvelar aquí. De los cuestionarios enviados, 67 fueron correctamente diligenciados; éstos pasaron a ser procesados.

El trabajo de campo se basó en un muestreo no probabilístico e intencional. La selección de la muestra fue indiscriminada con respecto al cargo; los únicos requisitos eran no ser un alto cargo directivo y llevar al menos 3 años en la empresa.

Se pretendió estudiar la opinión de cada individuo –según la posición ubicada en la empresa– con respecto a las variables anteriormente citadas y a su posible asociación.

Para evitar la reactividad, un cuestionario piloto probó la fiabilidad del instrumento en cuanto los objetivos perseguidos.

El proceso de investigación estuvo jalonado en las siguientes fases:

1. Búsqueda de las empresas participantes.
2. Selección de los empleados que conformaron la muestra.
3. Envío de los cuestionarios.
4. Tabulación y procesamiento de los datos.
5. Extracción de conclusiones.

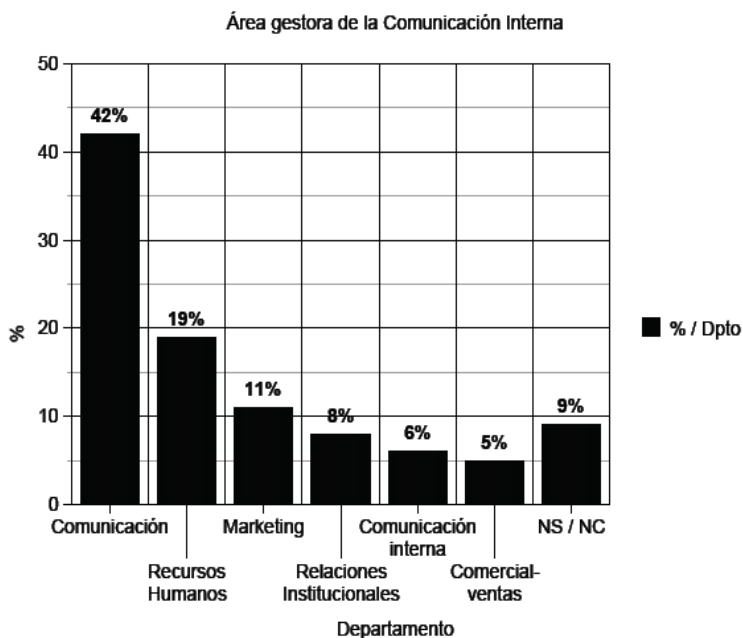
El curso de la investigación desembocó en un estado clarificador del tema en cuestión, lo cual nos posiciona como una posible voz autorizada para elaborar unas recomendaciones en perspectiva futura.

## Resultados

Se detallan a continuación algunos de los resultados específicos más relevantes obtenidos tras la investigación. Posteriormente serán valorados en las conclusiones finales.

En cuanto al sector o departamento de la empresa encargado de la gestión de la comunicación interna, se observa, tal y como refleja el Gráfico 1, cómo predomina claramente la gestión desde el área de comunicación (42%), seguido por –en un nivel inferior– recursos humanos (19%) o *marketing* (11%). Sólo un 6% afirma tener departamento propio de comunicación interna, mientras un 9% no sabe de la gestión de la misma, ni cuál es el lugar que ésta ocupa en el organigrama de la compañía.

**Gráfico 1**



**Fuente:** elaborada por el autor en el marco de la presente investigación.

Con respecto a la implicación de los empleados frente a la filosofía de la empresa, la gran mayoría se siente implicado (un 46 % bastante implicado y un

29% muy implicado). Sólo un 25% afirman estar poco o nada implicados con un 18% y 7%, respectivamente.

La situación de la dirección en relación con los empleados, es percibida, en términos generales, como lejana (nada cercana para un 42% de los encuestados y poco cercana para un 38%) (Véanse Gráficos 2 y 3).

Sólo un 15% considera a la dirección cercana: muy cercana (6%) y bastante cercana (9%).

Hay correlación directa entre la cercanía de la dirección y la implicación del empleado, ya que el 100% de los que perciben a la dirección como cercana se sienten implicados con la filosofía de la empresa.

### Gráficos 2 y 3



**Fuente:** elaborada por el autor en el marco de la presente investigación.

## Conclusiones

Los resultados de la investigación revelan un estado incipiente en lo que a comunicación interna corresponde –entendida como proceso de gestión empresarial–.

En los últimos años se está produciendo un claro desarrollo de la comunicación interna en España, pero aún queda mucho por recorrer. La implicación de la alta dirección en su gestión, y una mejor ubicación de la comunicación interna y de sus responsables en el organigrama de la empresa, son todavía asignaturas pendientes para un aprovechamiento eficiente, en términos de productividad, de dicha comunicación.

Llegados a este punto, conviene reseñar una serie de claves para lograr una comunicación exitosa y que favorezca la gestión de la organización. La comunicación interna debe tener como misión fundamental la mejora del desempeño y el alineamiento con el proyecto empresarial. Para ello es necesario tener en cuenta una serie de principios ineludibles:

- Diferenciar entre información y comunicación.
- Proactividad comunicativa por parte de la alta dirección.
- Proyectar la imagen intencional a través de la comunicación interna.
- Coherencia entre comunicación externa e interna.

Dichos principios contribuirán a alcanzar los objetivos operativos de comunicación interna:

1. Implicar a los empleados en el desarrollo de la visión y misión estratégicas.
2. Proyectar una imagen externa positiva (las plantillas implicadas transmiten al exterior una buena imagen de su empresa).
3. Equilibrar información ascendente, descendente y transversal.

4. Implicar a los empleados en el proyecto empresarial.
5. Consolidar un estilo de dirección basado en valores.
6. Favorecer la adecuación de la organización a los cambios del entorno.

Todo lo anterior implica una concepción dinámica de la comunicación interna, entendiendo a la empresa como un mercado interno de información, cuya eficiencia deberá maximizarse mediante la gestión de la comunicación interna. Esto implica tres actividades fundamentales dentro de la organización:

1. Equilibrar oferta y demanda informativas (ni exceso ni carencia de información).
2. Evaluar la opinión pública interna (diagnóstico inicial y panel de sensibilización de los empleados).
3. Crear espacios de comunicación interpersonal.

En lo concerniente a la configuración de la oferta informativa (vector descendente de la comunicación con los empleados como receptores), existen numerosos productos informativos destinados a la consecución de los objetivos correspondientes, tales como el manual de acogida, los módulos de formación o el manual de procedimientos. Además, canales descendentes como la Intranet y la Web corporativas o las publicaciones internas.

En cuanto a la necesidad de articular la demanda informativa a través de canales ascendentes, también existen herramientas como la línea directa o las notas de obligada respuesta, que contribuyen a la satisfacción de las exigencias organizacionales en este contexto.

Mención especial merecen los grupos de mejora, en función de los cuales se deriva un principio de los sistemas de calidad total, posteriormente aplicables a los sistemas de gestión de la comunicación interna.



La estrategia operativa de comunicación interna debe estar enmarcada en un plan de comunicación interna. La ejecución del mismo tiene que ser precedida por un diagnóstico de situación en términos de comunicación interna. Se resumen a continuación las claves del éxito de dicho plan:

- Proyectar el escenario de comunicación interna deseable.
- Sistematizar la comunicación.
- Detectar y eliminar las posibles resistencias.
- Alianza total con la alta dirección.
- Garantizar los recursos de la implementación.

Podemos concluir que la comunicación interna, más que un elemento de diferenciación en la gestión, es una necesidad social que contribuye a crear una buena imagen de la compañía tanto interna como externa: “toda organización que acomode su conducta a los requerimientos sociales, es decir, al comportamiento esperado, de acuerdo con la norma de cultura de dicha sociedad, disfrutará de una imagen pública buena, en el sentido de ser reconocida como valiosa” (Solano Santos, 2008: 80).

La gestión de la comunicación interna puede ser asumida como parte de una *Responsabilidad social corporativa interna*<sup>3</sup>. En virtud de ello, la coherencia entre la comunicación interna y la externa se constituye como una obligación en las organizaciones actuales que persiguen una imagen corporativa positiva entre sus públicos (externos e internos).

---

<sup>3</sup> Según se deduce de informes como el de la *Fundación Ecología y Desarrollo para Fundación Alvína*, los conceptos de responsabilidad social corporativa o ciudadanía corporativa han surgido por presiones desde organizaciones de la sociedad civil, para promover la responsabilidad social empresarial, a lo que la mayoría de las empresas ha respondido exponiéndose a la opinión pública desde el diálogo y la colaboración.

## Referencias

Caldevilla Domínguez, David (2005). *Las Relaciones Públicas y su fundamentación*. Madrid: Visión Net.

Caldevilla Domínguez, David (2007). *Relaciones Públicas y cultura*. Madrid: Visión Net.

Caldevilla Domínguez, David (2010). *La cara interna de la Comunicación en la Empresa*. Madrid: Visión Libros.

Del Pozo Lite, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna*. Madrid: Fragua.

Ferrer Muñoz, J. (2000). *La comunicación interna y externa en la empresa*. Cuadernos de comunicación (edición privada fuera de circuito comercial).

García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Garrido, F. J. (2004). *Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial del siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.

Goleman, Daniel (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

Grunig, J. E. y Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Lacasa, A. (1998). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.

Lloyd, H. y Lloyd, P. (1993). *Relaciones públicas*. Madrid: Pirámide.

Solano Santos, Luis Felipe (2008). *Patrocinio y mecenazgo: instrumentos de responsabilidad social corporativa*. Madrid: Fragua.

Solanos Santos, Luis Felipe (2008). *La imagen corporativa como efecto de la asunción de la responsabilidad social*. Madrid: Ediciones del Fórum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas.

Solanos Santos, Luis Felipe (2008). *Relaciones públicas e imagen corporativa*. Madrid: Ediciones del Fórum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas.

Solanos Santos, Luis Felipe (2008). *Relaciones públicas y responsabilidad social*. Madrid: Ediciones del Fórum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas.

Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.