

# Del sector secundario al quinario

**Comunicación interna según la actividad de la empresa: objetivos, medición y prioridades<sup>1</sup>**

## From the secondary to the quinary sector

Internal communication according to the activity of the company: objectives, measurement and priorities

## Do setor secundário ao quinquário

Comunicação interna de acordo com a atividade da empresa: objetivos, medição e prioridades

DOI: <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2955>

### ► CRISTINA ACED-TOLEDANO

caced@uoc.edu - Universitat Oberta de Catalunya, España.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2732-5708>

### ► SUSANA MIQUEL-SEGARRA

smiquel@uji.es - Universitat Jaume I, España.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0337-7503>

Fecha de recepción: 1 de febrero de 2020

Fecha de aceptación: 9 de abril de 2020

### RESUMEN

El presente artículo se centra en conocer los departamentos de comunicación interna (CI) de las organizaciones españolas en función del sector económico al que pertenecen, así como determinar cuáles son los objetivos, los ejes programáticos y la evaluación de las estrategias que plantean en sus planes de CI. Por otro lado, se pretende conocer cuáles son sus prioridades para un futuro inmediato y determinar si existen similitudes y/o diferencias entre las empresas en función del sector de pertenencia. Para ello se realiza un estudio cuantitativo, basado en una encuesta sobre una muestra de 118 responsables de CI en España. Los resultados revelan que las empresas del sector cuaternario se implican más en estimular y

<sup>1</sup> Este trabajo se ha realizado en el marco del proyecto "El estado de la Comunicación Interna en España (2018)", llevado a cabo y financiado por la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM).

promover la innovación y la creatividad en la empresa, y que utilizan más y con mayor frecuencia procedimientos de evaluación de la eficacia que las empresas de otros sectores, sobre todo, del quinario. Asimismo, se aprecian diferencias con las de otros sectores en la relevancia que dan a algunas de las herramientas que utilizan para alcanzar sus objetivos.

**PALABRAS CLAVE:** *comunicación interna, estrategias, evaluación, sectores económicos.*

## ABSTRACT

The purpose of this essay is to know the internal communication (IC) departments of Spanish organizations according to the economic sector to which they belong, as well as determining which are the objectives, the programmatic axes and evaluation of the strategies proposed in their IC plans. On the other hand, it is intended to know what their priorities are for the immediate future, and to determine if there are similarities and / or differences between companies depending on the sector they belong to. For this, a quantitative study is carried out, based on a survey on a sample of 118 IC managers in Spain. The results reveal that companies in the quaternary sector are more involved in stimulating and promoting innovation and creativity in the company, and that they use efficacy assessment procedures more and more frequently than companies in other sectors, especially in the quinary one. Likewise, there are also differences in the relevance that

companies in the quaternary sector give to some of the tools they use to achieve their objectives.

**KEYWORDS:** *internal communication, strategies, evaluation, economic sectors.*

## RESUMO

Este artigo concentra-se em conhecer os departamentos de comunicação interna (CI) das organizações espanholas de acordo com o setor econômico ao qual eles pertencem, bem como a determinar quais são os objetivos, os eixos programáticos e a avaliação das estratégias propostas em seus planos de CI. Por outro lado, pretende-se saber quais são suas prioridades para o futuro imediato e determinar se há semelhanças e / ou diferenças entre as empresas, segundo o setor de pertencimento. Para isso, é realizado um estudo quantitativo, com base em uma amostra de 118 responsáveis de CI na Espanha. Os resultados revelam que as empresas do setor quaternário estão mais envolvidas em estimular e promover a inovação e a criatividade na empresa, e que utilizam mais e com mais frequência procedimentos de avaliação de eficácia do que as empresas de outros setores, especialmente no setor quinario. Da mesma forma, diferenças são apreciadas com as de outros setores na relevância que conferem a algumas das ferramentas usadas para atingir seus objetivos.

**PALAVRAS-CHAVE:** *comunicação interna, estratégias, avaliação, setores econômicos.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La comunicación interna (CI) cada vez adquiere más protagonismo en la dirección de empresas y se la considera un valor estratégico dentro de las organizaciones (Adecec, 2019; DIRCOM, 2018). Como señala el *Latin American Communication Monitor 2018-2019* (Moreno, Molleda, Álvarez Nobell, Herrera, Athaydes & Suárez, 2019), no se puede lograr la excelencia del departamento de comunicación si no goza de prestigio interno ni influye dentro de la organización. En el libro *Estudio de Excelencia para Relaciones Públicas*, Grunig (1992) ya situaba a la CI como un componente esencial y un requisito previo para conseguir una excelente comunicación corporativa y relaciones públicas.

La CI se ha convertido en un elemento estratégico dentro de las organizaciones porque contribuye a que los empleados compartan información, establezcan relaciones (Berger, 2008), reafirmen su identidad y los valores organizacionales (Berger, 2008; Álvarez-Nobell & Lesta, 2011). Además, tiene un papel clave en la gestión del cambio y en la toma de decisiones (Men, 2014; Men & Stacks, 2014). Para ser realmente estratégica, la CI debe estar alineada con la visión de la organización (Apirian & Lepis, 2017) y garantizar que las opiniones de las partes interesadas (organización y público interno) se incorporen en la estrategia (Verwey y Plooy-Cilliers, 2003). Además, ha de contar con la implicación de la alta gerencia de la organización (Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2018; Cuenca & Verazzi, 2018; Ingelmo et al., 2018; Tkalc Verčič & Pološki Vokić, 2017; Walden, Jung & Westerman, 2017).

En función de estos aportes, no es de extrañar que la CI sea uno de los principales objetivos de los departamentos de comunicación para los próximos tres años (DIRCOM, 2018), aunque muchos directores de comunicación todavía subestimen a la CI frente a otras funciones comunicativas dentro de la empresa (VMA-Group, 2018b). Y no son los únicos: aunque la alta dirección empieza a reconocer la importancia de la CI dentro de la organización, muchos altos directivos no tienen claro aún qué rol deben desempeñar sus profesionales y los consideran meros *técnicos de canales* (Volk et al., 2017). En tal sentido, y según pone de manifiesto el estudio *Making it Count*, elaborado por Chartered Institute of Public Relations Inside (2017), muchos CEO dicen que la CI es una función estratégica, aunque ponen como ejemplos tareas que refieren principalmente a cuestiones *tácticas*.

Precisamente, justificar el papel de la CI y demostrar su eficacia es uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta la profesión de la comunicación en los próximos cinco años, según el informe *The View* (2018). Para defender su posición estratégica es indispensable que la CI evalúe regularmente la efectividad de sus acciones, su contribución para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa (Zerfas et al., 2017; Watson & Noble, 2014) y su contribución a la cuenta de resultados (Berceruelo, 2014; Cuenca & Verazzi, 2018; Internal Communication Kollektif, 2018). Medir los resultados es imprescindible para demostrar el impacto de la CI en la estrategia corporativa.

Investigaciones recientes evidencian la falta de evaluación y medición en este ámbito. Son pocas las empresas que miden los resultados de la CI y la mayoría pone el foco en aspectos tácticos como medir los efectos de acciones concretas, pero no le prestan atención al aporte que hacen en la cuenta de resultados de negocio o en el cumplimiento de los objetivos fijados por la organización (Álvarez-Nobell & Lesta, 2011; Castillo-Esparcia & Álvarez-Nobell, 2014; Castillo-Esparcia & Villabona-Beltrán, 2018; Internal Communication Kollektif, 2019; Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019).

Muchos profesionales de la CI todavía no se toman en serio la medición de resultados (Gatehouse, 2019), así que la evaluación se ha convertido en uno de los principales retos (Internal Communication Kollektif, 2019; Nelli, 2018; VMA-Group, 2018a; Zeffass et al., 2018). Otros desafíos a los que se enfrenta la CI son, según el “State of the Sector” que publica Gatehouse (2019), hacer frente al exceso de acciones de CI realizadas y la falta de tiempo de los empleados para consumirlas. Una de las principales prioridades de futuro será, según este informe, centrarse en comunicar la estrategia, los valores y el propósito. También el diseño de la estrategia de CI tendrá un papel clave, puesto que sólo el 38% de las organizaciones afirma haber definido una estrategia que cubra un período de más de un año.

Las investigaciones sobre la comunicación interna centradas en explorar y conocer la situación en el territorio español se han llevado a cabo principalmente en el ámbito profesional. En el año 2002 y posteriormente en 2011, la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) elaboró sendos informes, *El estado de la comunicación interna en España*, en los que se analizan las expectativas de los profesionales, así como las prácticas y los resultados de las acciones de CI. En el ámbito académico, los investigadores han puesto el foco en sectores concretos como la banca (Carretón, 2007), el sector financiero (Trani Moreno, 2015), las empresas del Ibex 35 (Sánchez-Gómez, 2016) y la universidad (Simancas-González & García-López, 2017; Tapia et al., 2010; Herranz de la Casa et al., 2009; Palencia Lefler, 2008). Sin embargo, no hay estudios que recojan un análisis comparativo de los diferentes sectores ni que evidencien las similitudes y las diferencias que existen en la implantación de la CI.

Es por ello que este artículo se vale de una investigación que fija su objetivo en estudiar el estado actual de la CI en las empresas españolas clasificadas en función del sector de actividad al que pertenecen. En concreto, se quiere analizar si existen diferencias y/o similitudes en:

- Las características de los departamentos de CI.
- Los objetivos y las estrategias que establecen las empresas en sus planes de CI.
- Cómo evalúan las empresas la efectividad de las estrategias de CI desarrolladas.
- Las prioridades que tienen los equipos de CI de las empresas para los próximos tres años.

## 2. MÉTODO

### 2.1. Participantes

La muestra se conforma por 118 profesionales que son responsables de la gestión de la CI en sus empresas: 60,2% de ellas son mujeres y 39,8% hombres. Sus edades son: 5,9% menores de 31 años; 17% tenían entre 31 y 40 años; 68,7% entre 41 y 50 años; 0,8% entre 51 y 60 años; y 7,6% mayor de 60 años.

Todos ostentan titulación universitaria. Las formaciones más habituales son periodismo (52,5%), publicidad y relaciones públicas (22,9%), económicas y empresariales (10,2%) y derecho (6,8%). El 84,7% completó su formación universitaria con estudios de posgrado en comunicación corporativa (47,4%), marketing y dirección comercial (15,3%), redes sociales (8,5%), MBA (6,8%) y RRHH (6,8%).

El 45,8% de los participantes trabaja en empresas multinacionales y el 54,2% en empresas del ámbito nacional. En cuanto a su tamaño, el 8,5% está empleado en microempresas, el 10,2% en empresas pequeñas, el 9,3% en empresas medianas y el 72,0% en grandes empresas.

Respecto a los sectores de actividad económica<sup>2</sup>, tal y como se detalla en la Tabla 1, un 24,6% trabaja en el sector secundario o industrial, el 15,3% en el sector terciario o de servicios, el 25,4% en el sector cuaternario o de la información y 34,7% en el sector quinario o quinto sector.

**Tabla 1.** Tipo de actividad de los profesionales por sector productivo

Sector secundario (n = 29)	Sector terciario (n = 18)	Sector cuaternario (n = 30)	Sector quinario (n = 41)
Alimentación (9)	Serv. financieros (8)	Consultoría (14)	Educación (13)
Infraestructura, transporte y logística (6)	Consumo masivo y distribución (4)	Tecnología (7)	Salud (10)
Automoción (6)	Inversiones (1)	TIC (5)	AAPP (9)
Energía (3)	Serv. hoteleros (1)	Telecomunicaciones (2)	ONG (5)
Química (2)	MMCC (1)	Asesoría jurídica (1)	Deportes (3)
Construcción (1)	Audiovisual (1)	Corp. derecho público (1)	ONU (1)
Ind. aeronáutica (1)	Seguros (1)		
Ind. manufacturas (1)	Turismo (1)		

**Fuente:** elaboración propia.

- La evolución de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) experimentada en los últimos años constata la necesidad de superar la clasificación de los sectores productivos clásicos. En esta investigación se recurre a la tipología propuesta por Foote y Hatt (1953), en la que se realiza una escisión del sector servicios y da lugar a la aparición del cuarto y quinto sector. El cuaternario, basado en la administración de la información, nace como una consecuencia directa del I+D+i (la investigación, el desarrollo y la innovación). Contempla actividades propias del sector terciario, pero que adquieren entidad propia por su importancia estratégica y sus modos propios de producción. Este sector incluye servicios que son imposibles de mecanizar y se basan en conocimientos (la consultoría, la industria de la información). El sector quinario o quinto sector se caracteriza, en un sentido amplio, por ser generador de conocimientos. Las organizaciones que lo conforman, sean con o sin ánimo de lucro, tienen unos modelos productivos con carácter propio y un nexo en común: buscar la sostenibilidad y la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía (las industrias culturales y el entretenimiento, la educación, la sanidad).

## 2.2. Procedimiento

En esta investigación se han utilizado los datos del *Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España* que realizó la asociación DIRCOM en el primer trimestre de 2018 con el objetivo de conocer el estado actual de la disciplina, destacar y potenciar la CI como una función estratégica y directiva dentro de la empresa, y analizar el creciente impacto de la digitalización.

DIRCOM elaboró un instrumento estructurado de 37 preguntas. El link al cuestionario se remitió vía online a sus socios para que lo contestaran los profesionales que tuvieran responsabilidades en la gestión de la CI de su empresa. El tiempo necesario para la cumplimentación era en torno a 20 minutos.

El tipo de muestreo del estudio fue no probabilístico por autoselección (Couper, 2000; Rodríguez & González, 2014).

## 2.3 Análisis de datos

Para estudiar las diferencias entre empresas por sectores en los objetivos y estrategias de CI, en la evaluación de su efectividad y en las prioridades de sus equipos, se han aplicado ANOVAs<sup>3</sup> de un factor a las variables cuantitativas y la prueba chi-cuadrado<sup>4</sup> a las variables cualitativas del estudio.

El valor de significación establecido es  $< .05$ . El análisis de los datos se ha realizado con el paquete estadístico SPSS, versión 22.0.

## 3. RESULTADOS

### 3.1. Características de los departamentos de CI

La Tabla 2 muestra que en todos los sectores de actividad hay más mujeres responsables de la gestión de la CI en la empresa que hombres y, además, el tramo de edad más habitual es entre 41 y 50 años, no habiéndose detectado diferencias de participación por género ( $\chi^2(3, N = 118) = 2,700; p = ,440$ ) ni por la edad ( $\chi^2(6, N = 118) = 3,497; p = ,744$ ) entre los sectores. El peso que tiene la internacionalización de las empresas difiere según el sector de actividad a que se dedican ( $\chi^2(3, N = 118) = 9,194; p = ,027$ ) y se registran diferencias entre el sector quinario (el 29.3% de las empresas son multinacionales) y los demás sectores ( $\chi^2(1, N = 118) = 6,887; p = ,009$ ).

Respecto al tamaño de las empresas, se ha detectado que existen diferencias significativas según el sector de actividad, en el peso que tienen las micro-pequeñas empresas respecto a las medianas-grandes ( $\chi^2(3, N = 118) = 18,571$ ;

<sup>3</sup> Sirve para comparar varios grupos en una variable cuantitativa y señala si las medias entre los grupos son similares o diferentes.

<sup>4</sup> Se utiliza para analizar variables nominales o cualitativas, y determina la existencia o no de independencia entre dos variables. Que dos variables sean independientes significa que no tienen relación, y que por lo tanto una no depende de la otra.

$p < ,001$ ), identificándose las diferencias entre el sector cuaternario (las micro-pequeñas son 43.3% de las empresas) y los demás ( $\chi^2(1, N = 118) = 16,166; p < ,001$ ).

En lo relativo al cargo que los responsables de la gestión de la CI ostentan en la empresa, en todos los sectores lo más habitual es que sean los directores de comunicación quienes se ocupan de la CI (en el sector secundario lo son el 51,7% de los participantes, en el terciario el 61,1%, en el cuaternario el 33,3% y en el quinario el 61,0%), sin que existan diferencias estadísticamente significativas en ese cargo entre ellos ( $p = ,107$ ).

Cuando se estudia el número de personas que componen los equipos de CI en las empresas, los resultados difieren según el sector de actividad ( $\chi^2(6, N = 118) = 18,602; p = ,005$ ) y se encuentran diferencias entre el sector secundario y los demás sectores en los equipos integrados por 2 o 3 personas (son el 65,6% en el sector secundario) ( $\chi^2(1, N = 118) = 8,435; p = ,004$ ) y entre el sector quinario y los demás en los equipos de una única persona (son 56,1% en el sector quinario) ( $\chi^2(1, N = 118) = 11,523; p = ,001$ ).

Tabla 2. Estructura de las empresas

	Sector secundario (n = 29)	Sector terciario (n = 18)	Sector cuaternario (n = 30)	Sector quinario (n = 41)
<b>Género</b>				
Mujer	72,4%	55,6%	60,0%	53,7%
Hombre	27,6%	44,4%	40,0%	46,3%
<b>Edad</b>				
Hasta 40 años	17,3%	16,7%	23,3%	29,2%
Entre 41 y 50 años	79,3%	72,2%	66,7%	61,0%
Mayor de 50 años	3,4%	11,1%	10,0%	9,8%
<b>Tipo de empresa</b>				
Multinacionales	65,5%	50,0%	46,7%	29,3%
Nacionales	34,5%	50,0%	53,3%	70,7%
<b>Tamaño de la empresa</b>				
Microempresas (1 a 10 empleados)	0,0%	0,0%	26,7%	4,9%
Pequeñas (11 a 50 empleados)	3,4%	5,6%	16,6%	12,2%
Medianas (51 a 250 empleados)	6,9%	11,1%	6,7%	12,2%
Grandes (Más de 250 empleados)	89,7%	83,3%	50,0%	70,7%
<b>Puesto en la empresa</b>				
Director de comunicación	51,7%	61,1%	33,3%	61,0%
Director de comunicación interna	10,3%	27,8%	16,7%	2,4%
Miembro equipo comunicación	17,2%	11,1%	6,7%	4,9%
Resp. comunicación interna	13,8%	11,1%	3,3%	9,8%
Resp. comunicación digital	3,4%	11,1%	3,3%	7,3%
<b>Nº personas en departamento CI</b>				
1 personas	17,2%	27,8%	30,0%	56,1%
De 2 a 3 personas	65,6%	33,3%	40,0%	31,7%
4 o más personas	17,2%	38,9%	30,0%	12,2%

Fuente: elaboración propia.

A la hora de definir los objetivos de la CI, los resultados muestran que, en todos los sectores de actividad, es el departamento de comunicación corporativa el que se encarga mayoritariamente de esta función (Tabla 3). Sin embargo, la dirección general, también con un papel importante en la definición de objetivos, es el único departamento que tiene una participación distinta en las empresas según los sectores, siendo esa diferencia estadísticamente significativa ( $\chi^2(3, N = 118) = 9,889; p = ,019$ ). Son las organizaciones del sector quinario las que muestran una mayor disparidad y es en este sector donde la dirección general es, en la mitad de los casos, responsable de fijar los objetivos de la CI (sector quinario 51,2% de las empresas; sector cuaternario en el 36,7%; sector secundario en el 27,6% y sector terciario en el 11,1%) ( $p = ,010$ ).

Pese a no ser estadísticamente significativo, es importante indicar el peso del departamento de CI en el sector secundario (31,0%) y en el terciario (27,8%) ( $p = ,085$ ). Del mismo modo, es destacable la importancia de los departamentos de marketing en las empresas del sector cuaternario (13,3%) ( $p = ,098$ ).

**Tabla 3.** Determinación de objetivos y planificación de CI según el sector de actividad

	Sector secundario (n = 29)	Sector terciario (n = 18)	Sector cuaternario (n = 30)	Sector quinario (n = 41)
<b>Departamentos responsables de definir los objetivos de CI:</b>				
Dirección General	27,6%	11,1%	36,7%	51,2%
Comunicación Corporativa	58,6%	44,4%	56,7%	56,1%
RRHH	31,0%	27,8%	10,0%	22,0%
Comunicación Interna	31,0%	27,8%	13,3%	9,8%
Marketing	3,4%	0,0%	13,3%	7,3%
Estrategias y desarrollo empresarial	3,4%	0,0%	3,3%	2,4%
Comunicación	0,0%	0,0%	3,3%	0,0%
Comité de Dirección	0,0%	0,0%	3,3%	0,0%

**Fuente:** elaboración propia.

Por otro lado, los datos revelan que los responsables de comunicación confieren a la CI la capacidad de apoyar los objetivos estratégicos de la empresa y permiten a los directivos reconocer el aspecto comunicativo inherente en todas las decisiones y actividades (Tabla 4).



Tabla 4. Medias (M), desviaciones típicas (DT) y ANOVAs de un factor de afirmaciones sobre el papel de la CI en las empresas según el sector de actividad

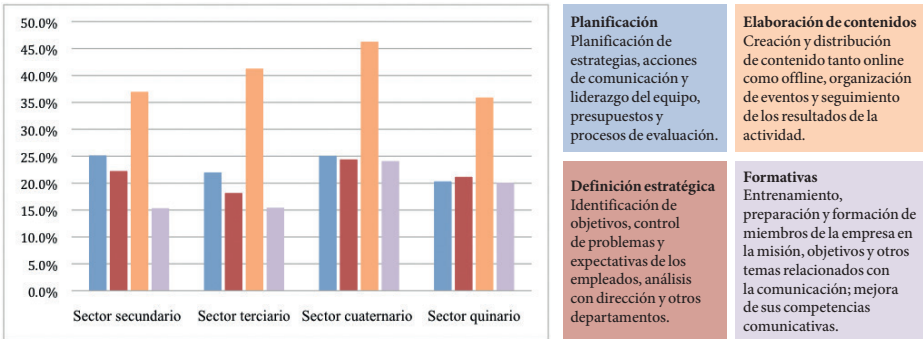
	Sector secundario	Sector terciario	Sector cuaternario	Sector quinario	F	p
	M (DT)	M (DT)	M (DT)	M (DT)		
Apoyar objetivos estratégicos de la empresa	3,79 (1,08)	4,06 (1,00)	3,83 (1,02)	3,90 (1,30)	0,221	,881
Permite que los directivos reconozcan el aspecto comunicativo inherente en todas las decisiones y actividades	3,83 (1,17)	3,39 (1,09)	4,10 (0,92)	3,54 (1,29)	2,039	,112
Apoya a directivos, dando información para tomar decisiones o realizar acciones	3,48 (1,24)	3,22 (1,06)	4,00 (0,95)	3,71 (1,21)	2,048	,111
Aconseja a los directivos sobre cómo actuar ante determinados retos comunicativos	3,72 (1,28)	3,78 (0,73)	3,63 (1,27)	3,51 (1,36)	0,331	,803
Es una pieza clave en la digitalización de la empresa	3,48 (1,27)	3,50 (1,30)	3,53 (1,31)	3,76 (1,48)	0,307	,820
Juega un papel muy importante en todas las actividades de la empresa	3,69 (1,00)	3,33 (1,19)	3,67 (1,24)	3,56 (1,50)	0,407	,748

\* Nota: para cada una de las afirmaciones se valoró el grado de acuerdo, que puede tomar valores entre 1 y 5; \*\* $p < .05$

Fuente: elaboración propia.

Cuando se analizan las actividades que realizan los equipos de CI en función de la clasificación propuesta (Gráfico 1), en todos los sectores se dedica más tiempo a la elaboración de contenidos, seguida de las actividades de planificación y las de definición estratégica. Finalmente, las actividades formativas son las que ocupan menos tiempo en todos los sectores, siendo las diferencias en la inversión de tiempo en las acciones de este tipo estadísticamente significativas entre ellos ( $F(3;114) = 2,742$ ;  $p = ,046$ ;  $\eta^2 = 0,08$ ).

Gráfico 1. Distribución de actividades



Fuente: elaboración propia.

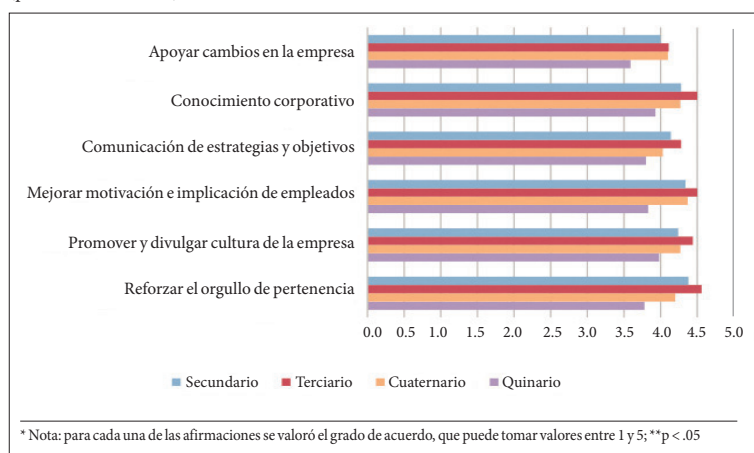
Por otro lado, las empresas del sector cuaternario (el 73,3%) son las que más cuentan con un plan estratégico de CI como herramienta de gestión, seguidas de las del sector terciario (66,7%), del secundario (65,5%) y del quinario

(46,3%). En este aspecto, las diferencias entre los sectores son pequeñas y no significativas ( $p = ,106$ ).

### 3.2. Objetivos y estrategias en la planificación de la CI de las empresas

Tal y como se puede apreciar en el Gráfico 2, la preferencia de los objetivos de CI varía en función de los sectores. El principal objetivo de los sectores secundario y terciario es “reforzar el orgullo de pertenencia” (4,38 y 4,56 respectivamente), frente a la necesidad de “mejorar la motivación e implicación de los empleados” en el sector cuaternario o “promover y difundir la cultura de la empresa” en el sector quinario.

**Gráfico 2.** Principales objetivos de CI planteados por las organizaciones en función del sector (puntuaciones medias)



**Fuente:** elaboración propia.

En cuanto al nivel de implicación general de la CI con los objetivos predefinidos (Tabla 5), las empresas del sector terciario son las que tienen un nivel de implicación más alto (3,71), seguidas de las del sector cuaternario (3,67), las del secundario (3,55) y las de quinario (3,18), aunque las diferencias son pequeñas y no significativas ( $F(3;114) = 2,191$ ;  $p = ,093$ ;  $\eta^2 = 0,05$ ).

Los análisis también muestran que en todos los objetivos el nivel de implicación de los equipos de CI de las empresas del sector quinario es el más bajo de todos los sectores. Sin embargo, sólo son significativas las diferencias entre sectores en el nivel de implicación con el objetivo de “estimular y promover la innovación y la creatividad” ( $F(3;114) = 3,963$ ;  $p = ,010$ ;  $\eta^2 = 0,11$ ), registrándose las diferencias entre el sector cuaternario y quinario (3,80 frente a 2,80;  $p = ,008$ ).

**Tabla 5.** Medias (M), desviaciones típicas (DT) y ANOVAs de un factor del nivel de implicación de la CI en los objetivos según el sector de actividad

	Sector secundario	Sector terciario	Sector cuaternario	Sector quinario	F	p
	M (DT)	M (DT)	M (DT)	M (DT)		
Reforzar el orgullo de pertenencia	4,38 (1,18)	4,56 (0,71)	4,20 (1,10)	3,78 (1,53)	2,446	,072
Promover y divulgar cultura de la empresa	4,24 (0,99)	4,44 (0,92)	4,27 (1,14)	3,98 (1,33)	0,833	,478
Mejorar motivación e implicación de empleados	4,34 (0,90)	4,50 (0,86)	4,37 (0,96)	3,83 (1,36)	1,984	,127
Comunicación de estrategias y objetivos	4,14 (1,09)	4,28 (1,02)	4,03 (1,10)	3,80 (1,33)	0,850	,469
Conocimiento corporativo	4,28 (1,03)	4,50 (0,79)	4,27 (1,08)	3,93 (1,35)	1,282	,284
Apoyar cambios en la empresa	4,00 (1,00)	4,11 (0,90)	4,10 (1,06)	3,59 (1,34)	1,392	,255
Mejorar relaciones entre empleados	3,69 (1,23)	3,94 (1,06)	3,77 (0,97)	3,32 (1,42)	1,316	,278
Apoyar las ventajas competitivas	3,28 (1,19)	3,22 (1,44)	3,53 (1,33)	2,88 (1,47)	1,385	,251
Ayudar en la digitalización de la empresa	3,41 (1,15)	3,72 (1,32)	3,53 (1,31)	3,00 (1,36)	1,727	,165
Comunicar procedimientos operacionales	3,31 (1,31)	3,22 (1,11)	3,57 (1,22)	3,05 (1,43)	0,925	,431
Estimular y promover innovación y creatividad	3,14 (1,09)	3,50 (1,04)	3,80 (1,22)	2,80 (1,45)	3,963	,010
Aumentar la eficiencia empresarial	3,24 (1,19)	3,17 (1,30)	3,43 (1,22)	2,88 (1,52)	1,062	,368
Fomentar networking	2,97 (1,09)	3,39 (1,24)	3,47 (1,28)	2,71 (1,37)	2,571	,058
Incrementar la satisfacción del cliente	3,24 (1,12)	3,50 (1,54)	3,03 (1,35)	2,93 (1,46)	0,851	,469
Reducir costes y aumentar productividad	3,14 (1,43)	3,06 (1,35)	3,03 (1,16)	2,71 (1,27)	0,762	,518
Incremento de las ventas	2,83 (1,17)	2,83 (1,38)	3,33 (1,27)	2,49 (1,33)	2,511	,062
Facilitar transacciones de negocios	2,66 (1,05)	3,17 (1,47)	2,73 (1,20)	2,44 (1,31)	1,448	,233
Promedio	3,55 (0,82)	3,71 (0,79)	3,67 (0,87)	3,18 (1,13)	2,191	,093

\* Nota: para cada una de las afirmaciones se valoró el grado de acuerdo, que puede tomar valores entre 1 y 5; \*\* $p < .05$

Fuente: elaboración propia.

### 3.3. Evaluación de la efectividad de las estrategias de CI

La Tabla 6 recoge las variables que las empresas fijan para medir la efectividad de las estrategias desarrolladas. Los resultados muestran que en todos los sectores lo que más se evalúa es la satisfacción/implicación de los empleados y el uso de la Intranet. Además, se observa que, de media, hay diferencias significativas entre los sectores en la evaluación de las variables para medir su efectividad ( $F(3;54,954) = 4,264$ ;  $p = ,009$ ;  $\eta^2 = 0,12$ ), registrándose las diferencias entre el sector cuaternario y quinario (3,45 frente a 2,70;  $p = ,005$ ). Asimismo, hay diferencias entre los sectores en la evaluación de la comprensión de los empleados de los mensajes clave ( $F(3;51,670) = 4,552$ ;  $p = ,007$ ;  $\eta^2 = 0,121$ ), registrándose las diferencias entre el sector cuaternario y quinario (3,87 frente

a 2,80;  $p = ,005$ ); hay diferencias en la evaluación del cambio de actitud en los empleados ( $F(3;112) = 2,811$ ;  $p = ,043$ ;  $\eta^2 = 0,08$ ), con diferencias entre el sector cuaternario y quinario (3,47 frente a 2,56;  $p = ,030$ ); y también hay diferencias en la evaluación de los costes financieros y de personal para realizar proyectos ( $F(3;112) = 3,401$ ;  $p = ,020$ ;  $\eta^2 = 0,10$ ), con diferencias entre el sector cuaternario y quinario (2,93 frente a 2,07;  $p = ,020$ ).

**Tabla 6.** Medias (M), desviaciones típicas (DT) y ANOVAs de un factor de los canales de CI evaluados para medir su efectividad según el sector de actividad

	Sector secundario	Sector terciario	Sector cuaternario	Sector quinario	F	p
	M (DT)	M (DT)	M (DT)	M (DT)		
Satisfacción/Implicación de empleados	3,79 (1,07)	4,06 (1,11)	4,03 (1,10)	3,41 (1,50)	1,616	,196
Uso de intranet	3,86 (1,11)	3,61 (1,50)	3,90 (1,47)	3,17 (1,52)	1,933	,135
Comprensión empleados de mensajes clave	3,36 (1,16)	2,94 (1,44)	3,87 (1,04)	2,80 (1,52)	4,552	,007
Cambio de actitud de empleados	2,96 (1,32)	3,12 (1,41)	3,47 (1,17)	2,56 (1,38)	2,811	,043
Calidad del proceso de CI	3,21 (1,40)	2,65 (1,37)	3,20 (1,19)	2,49 (1,34)	2,561	,059
Nivel de actividad redes sociales internas	2,39 (1,34)	2,83 (1,43)	3,38 (1,40)	2,76 (1,51)	2,329	,078
Impacto estrategia y/o objetivos financieros	2,68 (1,25)	2,35 (1,32)	2,93 (1,11)	2,34 (1,28)	1,577	,199
Costes financieros y de personal en proyectos	2,25 (1,04)	2,12 (1,22)	2,93 (1,31)	2,07 (1,19)	3,401	,020
Promedio	3,06 (0,81)	2,95 (0,67)	3,45 (0,75)	2,70 (1,05)	4,264	,009
* Nota: para cada una de las afirmaciones se valoró el grado de acuerdo, que puede tomar valores entre 1 y 5; ** $p < ,05$						

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la frecuencia de uso de los procedimientos para evaluar la efectividad de las estrategias (Tabla 7), en general las empresas del sector cuaternario son las que evalúan con mayor frecuencia, registrándose diferencias entre los sectores estadísticamente significativas ( $F(3;111) = 4,027$ ;  $p = ,009$ ;  $\eta^2 = 0,11$ ) y concretándose las diferencias entre el sector cuaternario y quinario (3,38 frente a 2,66;  $p = ,009$ ).

El *feedback* en eventos es el procedimiento más usado en todos los sectores (excepto en el quinario, que es la encuesta de empleados), aunque entre ellos difieren en las frecuencias de su uso ( $F(3;112) = 4,438$ ;  $p = ,005$ ;  $\eta^2 = 0,12$ ), registrándose las diferencias entre el sector secundario y quinario (3,93 frente a 2,90;  $p = ,011$ ). También se han detectado diferencias en el uso de los análisis de Intranet ( $F(3;113) = 4,982$ ;  $p = ,003$ ;  $\eta^2 = 0,14$ ), entre el sector terciario y quinario (3,53 frente a 2,41;  $p = ,034$ ) y entre el sector cuaternario y quinario

(3,50 frente a 2,41;  $p = ,008$ ). El procedimiento de evaluación menos utilizado en todos los sectores lo constituyen los análisis costes/beneficios, aunque lo usan en distinto grado ( $F(3;112) = 3,389$ ;  $p = ,021$ ;  $\eta^2 = 0,09$ ), con diferencias entre el sector cuaternario y secundario (2,87 frente a 1,97;  $p = ,041$ ) y entre el sector cuaternario y quinario (2,87 frente a 1,98;  $p = ,024$ ).

**Tabla 7.** Medias (M), desviaciones típicas (DT) y ANOVAs de un factor de la frecuencia de uso de los procedimientos de evaluación según el sector de actividad

	Sector secundario	Sector terciario	Sector cuaternario	Sector quinario	F	p
	M (DT)	M (DT)	M (DT)	M (DT)		
Feedback en eventos	3,93 (1,16)	3,88 (1,20)	3,70 (1,34)	2,90 (1,46)	4,438	,005
Encuesta de empleados	3,55 (1,35)	3,59 (1,66)	3,27 (1,39)	3,05 (1,28)	1,018	,388
Análisis de envíos de newsletters	3,10 (1,52)	3,39 (1,61)	3,50 (1,48)	2,88 (1,62)	1,064	,367
Análisis de intranet	3,28 (1,39)	3,53 (1,46)	3,50 (1,41)	2,41 (1,28)	4,982	,003
Estadísticas de RRSS de la empresa	2,45 (1,53)	3,00 (1,33)	3,43 (1,57)	2,80 (1,52)	2,203	,092
Análisis costes/beneficios	1,97 (1,21)	2,19 (1,33)	2,87 (1,46)	1,98 (1,19)	3,389	,021
Promedio	3,05 (0,86)	3,27 (0,69)	3,38 (0,87)	2,66 (1,04)	4,027	,009

\* Nota: para cada una de las afirmaciones se valoró el grado de acuerdo, que puede tomar valores entre 1 y 5; \*\* $p < .05$

Fuente: elaboración propia.

Las principales barreras que afectan a la evaluación de la efectividad de las estrategias de CI en todos los sectores son el hecho de que las empresas no tengan las herramientas adecuadas y que no sepan qué es lo que han de evaluar (Tabla 8).

**Tabla 8.** Medias (M), desviaciones típicas (DT) y ANOVAs de un factor de las barreras a la evaluación

	Sector secundario	Sector terciario	Sector cuaternario	Sector quinario	F	p
	M (DT)	M (DT)	M (DT)	M (DT)		
No tener herramientas adecuadas	3,24 (1,35)	3,33 (1,46)	3,47 (1,38)	2,95 (1,45)	0,842	,474
No saber qué evaluar	3,07 (1,28)	2,72 (1,53)	3,27 (1,41)	3,22 (1,15)	0,769	,514
Forma de evaluar de difícil comprensión	2,97 (1,12)	2,44 (0,98)	2,93 (1,39)	2,73 (1,10)	0,928	,430
La evaluación ocupa mucho tiempo	3,03 (1,27)	2,11 (1,18)	2,77 (1,41)	2,68 (1,19)	2,000	,118
Los informes para evaluar son irrealizables	2,45 (1,18)	1,72 (1,18)	2,57 (1,38)	2,66 (1,41)	2,256	,086
Evaluar la CI genera muchos costes	2,62 (1,08)	1,78 (1,17)	2,63 (1,50)	2,17 (1,18)	2,523	,061
Promedio	2,90 (0,72)	2,35 (0,85)	2,94 (1,02)	2,74 (1,00)	1,916	,131

\* Nota: para cada una de las afirmaciones se valoró el grado de acuerdo, que puede tomar valores entre 1 y 5; \*\* $p < .05$

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, otros dos aspectos de la CI que se han evaluado son los equipos de CI y la efectividad de la estrategia de CI para alcanzar los objetivos empresariales. Respecto a la evaluación de los equipos, en todos los sectores los responsables aprueban a sus equipos. En una escala de 1 a 5, en las empresas del sector secundario se puntúa a los equipos con 3,34; en las del terciario con 3,17; en las del cuaternario con 3,50 y en las del quinario con 3,12; las diferencias entre ellas son pequeñas y sin significación estadística ( $F(3;114) = 0,712; p = ,547; \eta^2 = 0,02$ ).

En cuanto a la evaluación de la efectividad de la estrategia de CI de las empresas para ayudar a alcanzar los objetivos empresariales, también aprueban las empresas en todos los sectores sin diferencias relevantes entre ellas (3,52 en el secundario, 3,44 en el terciario, 3,50 en el cuaternario y 3,34 en el quinario) ( $F(3;114) = 0,262; p = ,852; \eta^2 = 0,01$ ).

### 3.4. Prioridades de la CI en el medio plazo (3 años)

Aunque en todos los sectores se cree que en el medio plazo (en los próximos tres años) el papel de los equipos de CI dentro de la empresa serán más relevantes (Tabla 9), existen diferencias significativas entre ellos en esa expectativa ( $\chi^2(3, N = 117) = 10,910; p = ,012$ ), en especial entre el sector quinario y los demás ( $\chi^2(1, N = 117) = 10,230; p = ,001$ ).

**Tabla 9.** Expectativas a m/p de la importancia del departamento de CI según el sector de actividad

	Sector secundario (n = 29)	Sector terciario (n = 18)	Sector cuaternario (n = 30)	Sector quinario (n = 40)
Expectativas del aumento de la importancia de la CI en la empresa	79,3%	88,9%	86,7%	57,5%

**Fuente:** elaboración propia.

Las empresas del sector secundario han señalado como objetivo prioritario de la CI en los próximos tres años unir a la CI con la estrategia empresarial; para el sector terciario es alinear a la CI con la comunicación y las acciones empresariales externas; para el cuaternario, fortalecer el rol de la comunicación y así apoyar la toma de decisiones de los directivos; y para el quinario, la prioridad es manejar la evaluación digital y de los medios. Los objetivos que se les han planteado relacionados con la responsabilidad social de las empresas son menos prioritarios para todos los sectores (Tabla 10).

**Tabla 10.** Medias (M), desviaciones típicas (DT) y ANOVAs de un factor de los objetivos prioritarios de la CI en las empresas a m/p según el sector de actividad

	Sector secundario	Sector terciario	Sector cuaternario	Sector quinario	F	p
	M (DT)	M (DT)	M (DT)	M (DT)		
Unir la CI con la estrategia empresarial	4,45 (1,09)	4,17 (0,71)	4,23 (1,04)	4,20 (0,87)	0,506	,679
Fortalecer el rol de la comunicación para apoyar la toma de decisiones de directivos	4,21 (0,86)	4,00 (0,91)	4,33 (0,84)	4,34 (0,83)	0,795	,499
Manejar la evolución digital y de los medios	4,21 (1,08)	4,22 (0,81)	4,07 (1,11)	4,49 (0,75)	1,369	,262
Adaptarse al volumen y la velocidad del flujo de información	4,07 (1,16)	4,00 (1,14)	4,13 (0,94)	4,07 (0,99)	0,063	,979
Establecer nuevos métodos para evaluar y demostrar el valor de la comunicación	4,14 (0,92)	4,06 (1,11)	3,77 (1,10)	4,17 (0,89)	1,098	,353
Llegar a los empleados utilizando tecnología móvil	4,17 (1,17)	4,06 (1,31)	3,87 (1,31)	4,10 (0,94)	0,384	,765
Adoptar medidas que inspiren a los empleados para crear y compartir contenidos valiosos	3,86 (0,99)	4,00 (1,19)	3,90 (1,13)	4,00 (0,92)	0,136	,939
Ayudar a gerentes y jefes de equipo a construir sus capacidades comunicativas	4,03 (0,98)	3,78 (1,11)	3,87 (1,07)	4,10 (0,92)	0,584	,626
Alinear la CI con la comunicación y acciones empresariales externas	4,14 (1,27)	4,33 (0,91)	3,83 (1,18)	4,07 (1,13)	0,774	,511
Integrar los contenidos que generan los empleados en la comunicación corporativa	3,93 (0,88)	4,00 (0,97)	3,80 (1,00)	3,85 (1,09)	0,185	,906
* Nota: para cada una de las afirmaciones se valoró el grado de acuerdo, que puede tomar valores entre 1 y 5; **p < .05						

Fuente: elaboración propia.

4. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos incluyen aportaciones de interés que permiten conocer la situación e implementación de la CI en las organizaciones que operan en España. En primer lugar, cabe destacar que pese a la importancia creciente que los profesionales atribuyen a la CI, su implantación en España no es igual en todos los sectores, y tampoco lo son sus expectativas sobre el futuro.

En la muestra se encuentra una menor presencia de empresas multinacionales en el sector quinario y, de manera significativa, un mayor número de or-

ganizaciones del cuarto sector con un tamaño pequeño y/o medio. Asimismo, se observa que las estructuras de los departamentos del sector secundario son las más extensas frente a las del sector quinario caracterizadas por ser mayoritariamente unipersonales. Cabe destacar el alto porcentaje de organizaciones (entre el 65% y el 73%), en todos los sectores, que dispone de un plan estratégico de CI, siendo el quinario el que menor uso hace de esta herramienta de gestión (46,3%).

Los datos revelan que la planificación de objetivos de CI es un aspecto esencial de la comunicación organizacional y que esta responsabilidad recae habitualmente en los departamentos de comunicación corporativa; aunque en las empresas del sector quinario también tiene un papel relevante la dirección general de la entidad. Se observa así que las empresas españolas de todos los sectores atribuyen la determinación de los objetivos de CI a departamentos en los que está implicada la alta dirección, condición esencial para que la CI adquiera un carácter estratégico (Miquel-Segarra y Aced-Toledano, 2019; Cuenca & Verazzi, 2018; Ingelmo et al., 2018).

Los resultados también reflejan que los equipos de CI están altamente comprometidos en conseguir sus objetivos, aunque con un menor grado en las organizaciones del nivel quinario, que son aquellas vinculadas a la gestión del conocimiento. Pese a que la prioridad de objetivos varía según el sector, las diferencias son únicamente significativas en las empresas del sector cuaternario que, en consonancia con su finalidad, están más implicadas en el objetivo de estimular y promover la innovación y la creatividad. Cabe destacar que en ninguno de los sectores se percibe una implicación muy alta de los departamentos de CI respecto al objetivo de colaborar en la digitalización de las empresas.

Respecto a la medición, los resultados muestran que en todos los sectores lo que más se evalúa es la satisfacción/implicación de los empleados y el uso de la Intranet. Además, se observa que únicamente hay diferencias significativas en la evaluación que se hace de las variables para medir su efectividad, entre el sector cuaternario y quinario. El sector cuaternario evalúa la comprensión de los mensajes clave entre los empleados o mide el cambio de actitud de los empleados, y estas variables son poco relevantes en el sector quinario. Así se ha detectado que al mismo tiempo que las empresas del sector quinario son las que menos creen que en los próximos años aumentará la importancia de la CI en sus organizaciones, son precisamente esas empresas las que utilizan menos procedimientos de evaluación de la efectividad, sobre todo en aspectos comportamentales del personal de la empresa.

En cuanto a la frecuencia de uso de los procedimientos de evaluación de la efectividad, y en consonancia con la relevancia que se da a este aspecto en la empresa, el sector quinario también evalúa con menor asiduidad media que el sector cuaternario. En concreto, el sector quinario evalúa su efectividad con



menor frecuencia que el secundario a través del *feedback* en eventos, evalúa con menor frecuencia que el terciario y cuaternario a través de Intranet, y evalúa con menor frecuencia que el sector cuaternario a través de los análisis de costes/beneficios.

Por otra parte, cabe señalar que en todos los sectores de producción es muy alta la relevancia que se da a los retos que afronta la CI de las empresas en los próximos años. Se pone de manifiesto que las prioridades más frecuentes de los departamentos de CI en el medio plazo, tal y como señalan las ediciones de los últimos años del *European Communication Monitor*, son aquellas relacionadas con la consolidación de su papel estratégico (es decir, estrechar lazos con la estrategia empresarial y reforzar su rol en la toma de decisiones) y, las menos comunes, las cuestiones relacionadas con la ética (implantar códigos éticos y políticas de sostenibilidad).

Otra de las conclusiones destacadas es que pese a que la evaluación de la efectividad de la CI puede contribuir a la consolidación de su influencia (Álvarez-Nobell & Lesta, 2011), por ser una forma de demostrar su valor en la organización y en la cuenta de resultados (Castillo-Esparcia & Álvarez-Nobell, 2014; Castillo-Esparcia & Villabona-Beltrán, 2018; Marca et al., 2017), no todos los sectores consideran la evaluación como una prioridad. El estudio refleja que aunque en las empresas españolas de todos los sectores los departamentos de CI se comprometen en la consecución y en la evaluación de resultados, en las empresas del sector cuaternario –de la gestión de información– se implican más en evaluar con mayor intensidad la eficacia de sus actuaciones.

Como conclusión final se puede decir que el sector cuaternario, que se caracteriza por operar en torno a la I+D+i, se presenta como uno de los sectores destacados por su orientación estratégica, tanto en la definición de objetivos de CI como en la evaluación de los mismos. No obstante, es posible que el alto porcentaje de pymes en este sector haga disminuir el tamaño medio de las estructuras departamentales. Por el contrario, el sector quinario es el que ha implementado en menor medida la CI, el que muestra menor compromiso con los objetivos y menor interés por la evaluación y medición de las acciones y sus resultados. Del mismo modo es este sector el que menores expectativas de crecimiento de la CI muestra para los próximos años.

En cuanto a las limitaciones de la investigación, conviene tener en cuenta que la muestra seleccionada no es representativa y que tan sólo recoge informaciones referidas a las percepciones de un determinado colectivo caracterizado por su mayor implicación con la CI. Es por ello que los resultados no son extrapolables al conjunto de las organizaciones españolas. Sin embargo, pueden tomarse como punto de partida para conocer la implantación de la CI en los diferentes sectores españoles y evidenciar la consolidación de algunos frente a las carencias reflejadas en otros sectores.

## REFERENCIAS

- Adecec, (2019). *Comunicación Interna, gran aliada en los nuevos modelos de negocio*. Recuperado de: [http://adecec.com/wp-content/uploads/2019/03/CI\\_ADECEC.pdf](http://adecec.com/wp-content/uploads/2019/03/CI_ADECEC.pdf)
- Álvarez-Nobell, A. & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de CI a los objetivos de la organización. *Palabra clave*, 14(1), 1-30.
- Apirian, G. & Lepis, M. (2017). *The Ultimate Guide to Internal Communications Strategy*. Available on: <https://www.poppulo.com/resources/the-ultimate-guide-to-internal-communications-strategy>
- Berceruelo, B. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid: Biblioteca AEDIPE.
- Berger, B. (2008). *Employee/ organizational communications*. Institute for Public Relations. Available on: <https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>
- Carretón, M. (2007). *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española*. La Coruña: Netbiblo.
- Castillo-Esparcia, A. & Álvarez-Nobell, A. (2014). *Evaluación en comunicación estratégica*. London: McGraw Hill Education.
- Castillo-Esparcia, A. & Villabona-Beltrán, D. (2018). Evaluación para demostrar la efectividad en comunicación y relaciones públicas. Una mirada a las prácticas profesionales desde los Communication Monitor. *Communication Papers*, 15(7), 137-154.
- Chartered Institute of Public Relations Inside (2017). *Making it Count*. Available on: <http://www.ciprinside.co.uk/making-count-infographic/>
- Couper, M. P. (2000). *Web surveys: The questionnaire Design Challenge*. Available on: <http://isi.cbs.nl/iamamember/CD2/pdf/263.pdf>
- Cuenca, J. & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC.
- DIRCOM (2018). Estado de la comunicación en España 2018. Recuperado de: <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/9176-estado-de-la-comunicacion-enespana-2018>
- Gatehouse (2019). *State of the Sector. The definitive global survey of the internal communication profession*. Available on: <https://www.gatehouse.co.uk/download-state-sector/>
- Grunig, J.E. (ed.) (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Herranz de la Casa, J. M., Tapia Frade, A. & Vicente Lázaro, A. (2009). La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64(12), 62-274.

Internal Communication Kollektif (2018). *The Next Level: The Business Value of Good Communication*. Available on: <https://www.ickollektif.com/report>

Internal Communication Kollektif (2019). *Measurement. Linking Internal Communication to Business Results. Global Research Report*. Available on: <https://www.ickollektif.com/linking-ic-business-results>

Ingelmo, M., Navarro, C. & Sanz, J. A. (2018). Determining factors of success in internal communication management in Spanish companies: The influence of social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 405-422. DOI: <http://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2017-0021>.

Marca, G., Oliveira Dos Santos, A., Matilla, K. & Miranda, T. (2017). El valor de la evaluación de las relaciones públicas y de la comunicación en las organizaciones: el caso de los hospitales del Sistema Nacional de Salud Español. *Palabra clave. Revista de comunicación*, 20(2), 506-528.

Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279. DOI: <http://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>

Men, L. R. & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324. DOI: <http://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>

Miquel-Segarra, S. & Aced Toledano, C. (2018). El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización. *Communication Papers*, 15(7), 27-42.

Miquel-Segarra, S. & Aced-Toledano, C. (2019). Objectives and difficulties in the evaluation of internal communication in Spanish companies. *El profesional de la información*, 28(5). DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.21>

Moreno, Á., Molleda, J. C., Álvarez Nobell, A., Herrera, M., Athaydes, A. & Suárez, A. (2019). *Latin American Communication Monitor 2018-2019. Comunicación estratégica y sus retos: fake news, confianza, información para la toma de decisiones, liderazgo, satisfacción, estrés y compromiso laboral. Resultados de una encuesta en 19 países*. Oregón: EUPRERA, Fundacom y DIRCOM.

Nelli, R. (2018). *Internal communication in Europe. Key success factors and managerial approaches*. European Association for Internal Communication (ASCAI&FEIEA). Available on: [http://www.ascai.it/uploads/files/RAPPORTI%20ASCAI/E\\_BOOK%20IC%20EUROPEAN%20REPORT%202018.pdf](http://www.ascai.it/uploads/files/RAPPORTI%20ASCAI/E_BOOK%20IC%20EUROPEAN%20REPORT%202018.pdf)

- Palencia-Lefler, M. (2008). La incomunicación interna en la universidad española. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 1-20.
- Rodríguez, M. J. y González, M. J. (2014). Las encuestas autoadministradas por Internet. Un estudio de caso: las familias adoptivas y sus estilos de vida. *Empíria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 29, 155-175.
- Sánchez-Gómez, M. (2016). La comunicación interna en programas de transformación según el modelo de Lewin. El caso de las empresas del Ibex 35. Tesis doctoral. Universidad de Málaga, España. Recuperado de: <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/12220>
- Simancas-González, E. & García-López, M. (2017). Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. *El profesional de la información*, 26(4), 735-744. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17>
- Tapia, A., Herranz de la Casa, J. M. & García, J. (2010). El uso de las TICs en la comunicación interna de la universidad: el caso de la Universidad Europea Miguel de Cervantes. *Doxa Comunicación. Revista interdisciplinar de estudios de comunicación y ciencias sociales*, X, 107-124.
- Tkalac Verčič, A. & Pološki Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893.
- Trani Moreno, J. J. (2015). La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones. Tesis del Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras, Universitat de Barcelona, España. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/2445/140388>
- Verwey, S. & Plooy-Cilliers, F. (2003). *Strategic organisational communication: paradigms and paradoxes*. Sandown: Heinemann.
- VMAGroup (2018a). *The View*. Available on: <http://www.vmagroup.com/the-view>
- VMAGroup (2018b). *Inside Insight*. Available on: <https://www.vmagroup.com/blog/2018/04/inside-insight>
- Volk, S., Berger, K., Zerfass, A., Bisswanger L., Fetzner M. & Köhler K. (2017). *How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organization*. Leipzig: Academic Society for Management & Communication.
- Walden, J., Jung, E. & Westerman, C. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89.
- Watson, T. & Noble, P. (2014). *Evaluating public relations: A guide to planning, research and measurement*. Londres: Kogan Page Publishers.
- Zerfass, A., Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D. & Verhoeven, P. (2017). European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey

in 50 Countries. Brussels. Available on: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2017-Results-ChartVersion.pdf>

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D. & Moreno, Á. (2018). *European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work, stress and job satisfaction*. Bruselas: EACD/EUPRERA, Quadriga Media. Available on: <http://www.communicationmonitor.eu/2018/06/13/ecm-european-communication-monitor-2018/>

\* Contribución: 50% cada una de las autoras. El trabajo fue organizado de manera conjunta.

\* Nota: El editor Paul Capriotti y el Comité Editorial de la revista aprobaron la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

## IDENTIFICACIÓN DE LAS AUTORAS

**Cristina Aced-Toledano.** Doctora en Sociedad de la Información y el Conocimiento por la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), España. Profesora colaboradora de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), España. Profesora en varios programas de la Barcelona School of Management, de la Universitat Pompeu Fabra (UPF), España. Trabaja como consultora independiente de comunicación desde 2006. Ha publicado más de diez libros sobre comunicación digital y varios artículos en revistas académicas. Entre ellos el artículo: "Objectives and difficulties in the evaluation of internal communication in Spanish companies" (2019, *El profesional de la información*) y los libros: *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital* (Editorial UOC, 2018) y *Nuevas narrativas digitales. Aplicaciones en relaciones públicas, periodismo y marca personal* (Amazon, 2015). Sus intereses de investigación abarcan los medios sociales, la comunicación digital y la comunicación interna.

**Susana Miquel-Segarra.** Doctora en Empresa, Economía y Sociedad por la Universidad de Alicante (UA), España; con mención internacional acreditada por la *Glasgow Caledonian University* (GCU), Reino Unido. Vicedecana en el Grado de Publicidad y Relaciones Públicas en la *Universitat Jaume I* (UJI), España. Profesora en el Departamento de Ciencias de la Comunicación en la UJI, España. Colaboradora en el Máster universitario de Comunicación corporativa, protocolo y eventos, Universitat Oberta de Catalunya (UOC), España. Investigadora en el grupo Encom y colaboradora en el grupo Periodismo, comunicación y poder de la UJI, España. Sus investigaciones se centran en los perfiles profesionales en el ámbito de la comunicación corporativa, las relaciones públicas y la comunicación interna, así como en las redes sociales y su potencial dialógico y comunicativo en diferentes ámbitos.

## REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

Aced-Toledano, C. & Miquel-Segarra, S. (enero-junio, 2020). Del sector secundario al quinario. Comunicación interna según la actividad de la empresa: objetivos, medición y prioridades. *In Mediaciones de la Comunicación*, 15(1), 87-107.