

## **Publicidad y Buen Vivir**



**EDITOR**

*Francisco SIERRA CABALLERO*

**COORDINADOR EDITORIAL**

*Gabriel GIANNONE*

**SECRETARIA DE REDACCIÓN**

*Rosa ARMAS*

**CONSEJO DE REDACCIÓN**

*Amparo CADAVID*

UNIMINUTO, Colombia

*Fernando CASADO*

Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador

*Ana María DURÁN*

Universidad del Azuay, Ecuador

*Pablo Andrés ESCANDÓN MONTENEGRO*

Medialab Quito-CIESPAL, Ecuador

*Eduardo GUTIÉRREZ*

Pontificia Universidad Javeriana de Colombia

*Eliana del Rosario HERRERA HUÉRFANO*

UNIMINUTO, Colombia

*Octavio ISLAS*

Universidad de los Hemisferios, Ecuador

*Daniel Fernando LÓPEZ JIMÉNEZ*

Universidad de los Hemisferios, Ecuador

*Efendy MALDONADO*

UNISINOS, Brasil

*Claudio Andrés MALDONADO RIVERA*

Universidad Católica de Temuco, Chile

*José Rafael MORÁN*

CIESPAL, Ecuador

*Francisco Javier MORENO*

CIESPAL, Ecuador

*Fernando ORTIZ*

Universidad de Cuenca, Ecuador

*María PESSINA*

CIESPAL, Ecuador

*Abel SUING,*

Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador

*Nancy Graciela ULLOA ERAZO*

Pontificia Universidad Católica del Ecuador (Sede Ibarra)

*Rosa VALLEJO CASTRO*

CIESPAL, Ecuador

*Jair VEGA*

Universidad del Norte, Colombia

*José VILLAMARÍN CARRASCAL*  
Universidad Central del Ecuador

*Jenny YAGUACHE,*  
Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador

#### **EDITORES ASOCIADOS**

##### ***Norteamérica***

*Jesús GALINDO*  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México

##### ***Centroamérica***

*Hilda SALADRIGAS,*  
Universidad de La Habana, Cuba

##### ***Área Andina***

*Karina HERRERA MILLER,*  
Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia

##### ***Cono Sur***

*Lorena Mónica ANTEZANA BARRIOS*  
Universidad de Chile

##### ***Brasil***

*Denis PORTO RENÓ,*  
Universidade Estadual Paulista, Brasil

#### **CONSEJO CIENTÍFICO INTERNACIONAL**

*Rosa María ALFARO*  
CALANDRIA, Perú

*Luis Ramiro BELTRÁN (+)*

*Enrique BUSTAMANTE*  
Universidad Complutense de Madrid, España

*Mauro CERBINO*  
FLACSO, Ecuador

*Eliseo COLÓN*  
Universidad de Puerto Rico

*Miquel DE MORAGAS*  
Universidad Autónoma de Barcelona, España

*José Manuel DE PABLOS*  
Universidad de La Laguna, España

*Carlos DEL VALLE ROJAS,*  
Universidad de La Frontera, Chile

*Juan DÍAZ BORDENAVE, (+)*

*Heidi FIGUEROA SARRIERA*  
Universidad de Puerto Rico

*Raúl FUENTES*  
ITESO, México

**Valerio FUENZALIDA**

Pontificia Universidad Católica de Chile

**Raúl GARCÉS**

Universidad de La Habana, Cuba

**Juan GARGUREVICH**

Pontificia Universidad Católica del Perú

**Bruce GIRARD**

Comunica.org

**Alfonso GUMUCIO**

Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia

**Antonio HOHLFELDT**

PUCRS. Porto Alegre, Brasil

**Gabriel KAPLÚN**

Universidad de la República, Uruguay

**Margarida María KROHLING KUNSCH**

USP. Brasil

**Margarita LEDO ANDIÓN**

USC. España

**José Carlos LOZANO RENDÓN**

Universidad Internacional de Texas A&M. EE.UU.

**José MARQUES DE MELO**

Universidade Metodista de São Paulo, Brasil

**Amparo María MARROQUÍN PARDUCCI**

Universidad Centroamericana, El Salvador

**Jesús MARTÍN-BARBERO**

Universidad Nacional de Colombia

**Guillermo MASTRINI**

Universidad Nacional de Quilmes, Argentina

**María Cristina MATA**

Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

**Armand MATTELART**

Université Paris 8, Francia

**Toby MILLER**

Cardiff University, Reino Unido

**Walter NEIRA**

Universidad de Lima, Perú

**Neyla PARDO**

Universidad Nacional de Colombia

**Antonio PASQUALI**

Universidad Central de Venezuela

**Cicilia KROHLING PERUZZO**

Universidade Metodista de São Paulo, Brasil

**María Teresa QUIROZ**

Universidad de Lima, Perú

**Isabel RAMOS**

FLACSO, Ecuador

**Rossana REGUILLO**

ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara, México

**Germán REY**

Pontificia Universidad Javeriana, Colombia

**Hernán REYES**

Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador

**Omar RINCÓN**

CEPER - Universidad de Los Andes, Colombia

**Hilda SALADRIGAS**

Universidad de La Habana, Cuba

**Francisco SIERRA**

USE, España

**César Ricardo SIQUEIRA BOLAÑO**

Universidade Federal de Sergipe, Brasil

**Muniz SODRÉ**

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

**Guillermo SUNKEL**

CEPAL - Naciones Unidas, Chile

**Erick TORRICO**

Universidad Andina Simón Bolívar, Bolivia

**Gaëtan TREMBLAY**

Université du Québec, Canadá

**CHASQUI, Revista Latinoamericana de Comunicación** es una publicación académica pionera en el escenario de debate del campo comunicológico latinoamericano. Ha sido creada en el año 1972 y, desde entonces, es editada por CIESPAL, con sede en Quito, Ecuador.

Se publica de forma cuatrimestral, tanto en formato impreso como digital. Su modalidad expositiva es el artículo o ensayo científico. Los textos se inscriben en una perspectiva de investigación y están elaborados en base a una rigurosidad académica, crítica y de propuesta teórica sólida.

Para la selección de sus artículos Chasqui realiza un arbitraje por medio de pares académicos bajo el sistema doble ciego, por el que se garantiza el anonimato de autores y evaluadores. Para llevar adelante el proceso contamos con una extensa nómina de especialistas en diversas áreas de la comunicación y las ciencias sociales.

Chasqui se encuentra indexada en las siguientes bases de datos y catálogos:



#### **CIESPAL**

##### **Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina**

Av. Diego de Almagro N32-133 y Andrade Marín • Quito, Ecuador

Teléfonos: (593 2) 254 8011/ Ext. 231

[www.ciespal.org](http://www.ciespal.org)

[www.revistachasqui.org](http://www.revistachasqui.org)

[chasqui@ciespal.org](mailto:chasqui@ciespal.org)

ISSN: 1390-1079

e-ISSN: 1390-924X

##### **Coordinadores Monográfico Chasqui 134**

Antonio Caro Almela y Marta Pacheco Rueda

**Suscripciones:** [isanchez@ciespal.org](mailto:isanchez@ciespal.org)

##### **Diseño editorial**

André Maya Monteiro

##### **Corrección de textos**

Noemí Mitter, Rosimeire Barboza Da Silva

##### **Maquetación**

Arturo Castañeda Vera

Las ilustraciones utilizadas en este número se basan en construcciones de la cultura Maya, presentes en Palenque, Chichén Itzá y Labná.

*Los textos publicados son de exclusiva responsabilidad de sus autores.*



Reconocimiento-SinObraDerivada

CC BY-ND

Esta licencia permite la redistribución, comercial y no comercial, siempre y cuando la obra no se modifique y se transmita en su totalidad, reconociendo su autoría.

## **9 EDITORIAL**

### **9 Publicidad, Tiempo y Vida**

Francisco SIERRA CABALLERO

## **21 TRIBUNA**

### **23 La Unesco, la comunicación y el neoliberalismo**

Fernando QUIRÓS

## **33 MONOGRÁFICO. Publicidad y Buen Vivir**

### **35 Introducción: De la abstracción a la praxis, de las buenas palabras a los hechos**

Antonio CARO y Marta PACHECO

### **43 El Buen Vivir, entre las tácticas del consumo y las cosmogonías ancestrales**

Vanina PAPALINI

### **61 Marca País: una mirada crítica para América Latina inspirada en la filosofía del Buen Vivir**

Agrivalca Ramsenia CANELÓN SILVA

### **85 Promoción del hiperconsumo textil transnacional: la moda y el exceso como leitmotiv**

Arturo LUQUE GONZÁLEZ

### **107 Comunicación de la Identidad Cooperativa centrada en la Responsabilidad Social. Más allá de la publicidad comercial**

Clara Inés GARCÍA VILLAMIZAR

### **127 Publicidad, necesidades y decrecimiento. Hacia una comunicación publicitaria menos comercial**

Javier GARCÍA LÓPEZ

### **143 El publicista social en la convergencia del Buen Vivir y los ODS**

Catalina GONZÁLEZ-CABRERA

### **161 Trabajo doméstico y Buen Vivir: un desafío para las narrativas publicitarias**

Mariângela CAMUSSO

### **181 Representações do feminino na publicidade: estereótipos, rupturas e deslizes**

Milena Freire OLIVEIRA-CRUZ

### **201 Publicidad y cuestiones morales: provocaciones con jóvenes en el sur de Brasil**

Mariângela MACHADO TOALDO y María ATAIDE MALCHER

- 221 **Algunos interrogantes sobre la relación entre publicidad, consumo y Buen Vivir**  
Manuel CANGA SOSA

### **237 ENSAYO**

- 239 **Quadrinhos de aventuras no Brasil e na Argentina: quando o extraordinário se torna cotidiano**  
Roberto ELÍSIO DOS SANTOS y Laura VÁZQUEZ
- 263 **Videoactivismo y apropiación de las tecnologías. El caso de 15m.cc**  
David MONTERO Y Francisco SIERRA CABALLERO
- 277 **O Anjo da Noite, horror gótico e tensões sociais brasileiras na década de 1970**  
Laura LOGUERCIO CÁNEPA
- 299 **Discursos das pesquisas sobre empreendedorismo e empreendedorismo social na mídia digital: análise crítica**  
Vander CASAQUI
- 315 **Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna**  
Beatriz PEÑA ACUÑA, David CALDEVILLA DOMÍNGUEZ y Pablo BATALLA NAVARRO

### **331 INFORME**

- 333 **O Circuito Fora do Eixo e as tensões no campo da produção cultural no cenário alternativo brasileiro**  
André AZEVEDO DA FONSECA
- 357 **O Mercosul na produção acadêmica brasileira de comunicação social: desafios e perspectivas**  
Monica NUBIATO MATOS
- 373 **¿Hacia una política digital para el cine del Mercosur? Nuevas orientaciones en la agenda regional**  
Marina MOGUILLANSKY y María Florencia POGGI
- 391 **Niveles de acceso a Internet de los estudiantes del bachillerato en Ecuador**  
Damian Marilú MENDOZA ZAMBRANO, Ramón TIRADO MORUETA e Isidro MARÍN GUTIERREZ
- 411 **Percepciones de las familias inmigrantes latinoamericanas en España sobre el espacio educativo: giro dialógico-decolonial**  
Bianca Fiorella SERRANO MANZANO y Agustín DE LA HERRÁN

### **429 RESEÑAS**

# Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna

*Three cases of successful international companies: study of internal communication strategies*

*Três casos de empresas internacionais bem sucedidos: estudo de estratégias de comunicação interna*

---

**Beatriz PEÑA ACUÑA**

Universidad Católica San Antonio, Murcia, España / pietrafelice@gmail.com

**David CALDEVILLA DOMÍNGUEZ**

Universidad Complutense de Madrid, España / davidcaldevilla@ccinf.ucm.es

**Pablo BATALLA NAVARRO**

Universidad Católica San Antonio, Murcia, España / pbatalla@alu.ucam.edu

---

*Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*  
N.º 134, abril - julio 2017 (Sección Ensayo, pp. 315-330)  
ISSN 1390-1079 / e-ISSN 1390-924X  
Ecuador: CIESPAL  
Recibido: 14-03-2016 / Aprobado: 14-09-2016

## **Resumen**

Las estrategias de comunicación interna se han convertido en un elemento indispensable y clave para erigir el éxito empresarial de cualquier compañía o negocio. Este ensayo desglosa y analiza las diferentes políticas de comunicación interna de tres grandes empresas internacionales y su estructura. Se definen los canales e instrumentos de comunicación horizontal, transversal, descendente y ascendente empleados en cada una de las corporaciones, evaluando su efectividad. Finalmente, esta disertación pone de relieve las fortalezas de las estrategias escogidas en cada caso y se proponen como ejemplos de buenas prácticas, al tiempo que se realizan sugerencias para mejorar su gestión.

**Palabras clave:** comunicación; interna; horizontal; transversal; descendente; ascendente.

## **Abstract**

Internal communication strategies have become a key element for business success of any company. This paper breaks down and analyzes the different internal communication policies of three major international companies and its structure. Channels of horizontal, transverse, descending and ascending communication employees in each of the corporations are defined, evaluating their effectiveness. Finally, this dissertation highlights the strengths of the strategies chosen in each case and are proposed as examples of good practice, and suggestions are made to improve management.

**Keywords:** communication; internal; horizontal; transverse; descending; ascending.

## **Resumo**

Estratégias de comunicação interna tornaram-se um elemento chave essencial para erguer e sucesso do negócio de qualquer empresa ou negócio. Este artigo decompõe e analisa as diferentes políticas de comunicação interna de três grandes empresas internacionais e sua estrutura. canais e ferramentas de comunicação horizontal, transversal, descendente e funcionários ascendentes em cada uma das empresas são definidos, avaliar a sua eficácia. Por fim, esta dissertação destaca os pontos fortes das estratégias escolhidas em cada caso e são propostos como exemplos de boas práticas e sugestões são feitas para melhorar a gestão.

**Palavras-chave:** comunicação; interno; horizontal; cruzamento; descendente; para cima.

## 1. Introducción

La comunicación empresarial abarca todas las técnicas que forman parte del proceso de comunicación: técnicas de gabinete de comunicación, técnicas de RR.PP. , técnicas de publicidad de información... (Peña, 2005, p. 38). Si se focaliza este flujo comunicacional en los aspectos más profundos de la empresa, nos hallaremos ante un marco de actuación interno, propio, doméstico, pero que debe coincidir en objetivos y finalidad con la comunicación externa, pues abarca todo el espectro de actuación comunicativa disponible.

La comunicación interna u organizacional consiste, como es sabido, en la gestión de los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una determinada entidad, así como entre la propia corporación y su entorno exterior. El objetivo es crear, consolidar y mantener buenas relaciones entre los implicados, tal y como define Andrade (2005, p. 17), quien especifica que el fin último consiste en que los miembros se identifiquen más con la organización, suministrándoles la información necesaria, afianzando su integración y motivando una imagen positiva de la empresa. Su importancia radica en que el concepto de comunicación dentro de las organizaciones se basa en el modelo de emisor, receptor, canal y mensaje. En 1946 Smith, Laswell y Casey establecieron un modelo comunicativo, vigente en sus líneas maestras hoy en día, al que denominaron “paradigma”. Está basado en cinco preguntas: ‘quién’, ‘dice qué’, ‘a quién’, ‘mediante qué canales’, ‘con qué resultados obtenidos’. El estudio del proceso de comunicación tiende a centrarse en una u otra de estas preguntas, extractadas del famoso hexámetro del latino Quintiliano (Caldevilla, 2009, p. 6).

Se trata de un elemento clave que sustenta y articula el resto de las estrategias de comunicación de la compañía, cohesionando su estructura interna y ayudando a objetivos concretos. Por extensión, bajo una correcta comunicación interna subyace el éxito empresarial, gracias a un efecto directo en la cuenta de resultados, tal y como explica Álvarez (2007), quien señala que esta labor “mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación”.

De ahí la importancia de la comunicación interna. Esta disertación estudia tres casos de empresas internacionales, a saber, Nestlé, LG Electronics y General Motors. En concreto, este informe se detiene en el estudio de las estrategias de comunicación interna que dan a conocer públicamente las empresas a través de plataformas como páginas web, blogs y foros. Asimismo, se ha investigado de qué forma están estructuradas las estrategias, definiendo bien los canales e instrumentos de la comunicación horizontal, transversal, descendente y ascendente.

Este estudio parte de la base de que estas estrategias comunicativas contribuyen al fomento de los valores de la cultura propia de la empresa, junto a la motivación de sus miembros hacia los objetivos comunes. Por otro lado, mejoran el funcionamiento de cada departamento contribuyendo a la eficacia ope-

rativa de los equipos de trabajo. Todo ello revierte en una mayor calidad de los productos, en incrementar la productividad, la competitividad y, en definitiva, mejorar resultados.

## **2. Desarrollo**

Para elaborar el artículo se ha recurrido, en primer lugar, a los informes emitidos por las propias organizaciones, en los que dan a conocer sus políticas, jerarquías y estrategias de comunicación interna.

Asimismo, se ha llevado a cabo una labor de prospección de datos, consultando y analizando por separado cada una de esas herramientas de las que disponen las empresas y a las que tienen acceso los empleados y destinatarios de la comunicación interna, tales como boletines, revistas internas, circulares o intranets.

En una tercera etapa se han contrastado y ampliado estos datos con los proporcionados por organismos externos e independientes.

### **2.1 Caso Nestlé**

Nestlé parte de una visión clara, que consiste en “contribuir a la nutrición, la salud y el bienestar de las personas poniendo en sus manos productos sabrosos, equilibrados y de la máxima calidad para todas las etapas de la vida” (Grupo Nestlé, s.f.). Por eso, la empresa dice tener la “más amplia gama de productos, desde alimentos infantiles hasta suplementos nutricionales, que satisfacen necesidades específicas” (Gómez, 2013).

La empresa (Grupo Nestlé, s.f.) remonta sus orígenes a 1867, cuando su fundador, Henri Nestlé, desarrolló la primera harina lacteada para bebés y logró salvar la vida de un recién nacido. Desde entonces, su labor se centró en “dar respuesta a las necesidades sociales en relación a la nutrición, la salud y el bienestar, basando su actividad en sólidos valores y principios humanos”.

La filosofía del Grupo Nestlé se basa en “gestionar todos los negocios de forma responsable, generando riqueza para la empresa, sus proveedores y accionistas” (Gómez, 2013), pero también para la sociedad de la que forma parte. Es lo que denominan “Creación de valor compartido”, una visión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que, en su opinión, les ha permitido gozar del “respeto y la confianza de los consumidores durante casi 150 años” (Grupo Nestlé, s.f.). Esta compañía dice comprometerse con sus consumidores, el medio ambiente y con cualquier empleado.

Para comprender la importancia de la RSC nos apoyaremos en la definición de García (1998), citada por Pérez y Romero (2009, p. 27), quien señala que “la empresa es un órgano de la sociedad que tiene por objetivo primario obtener beneficios y lo logra gracias a la conjugación de tres elementos básicos: una organización, la combinación de una serie de factores productivos y la existencia del mercado”.

En España, Nestlé (Grupo Nestlé, s.f.) da trabajo directo a más de 5.600 personas y presume de gozar de un alto índice de permanencia, con un promedio de 16 años de estancia del personal. Nestlé dice ser actualmente la empresa alimenticia líder a escala mundial, con actividades en casi todos los países del mundo. Añade que sus principales activos no son los edificios administrativos, fábricas ni marcas, sino el hecho de que son una “organización mundial formada por muchas nacionalidades, religiones y procedencias étnicas que trabajan juntas con una sola cultura corporativa unificadora” (Nestlé S.A., Public Affairs, 2003). A su juicio, una de las partes más importantes de su cultura y su estrategia de negocio es el desarrollo de la capacidad humana en todos los países en los que opera.

Tal y como se describe en el Informe sobre desarrollo humano de Nestlé (Nestlé S.A., Public Affairs, 2003), su modelo comercial consiste en implantar empresas “fuertes” a un nivel nacional y regional. En concreto, comienza ofreciendo asistencia educativa gratuita y realiza préstamos a productores de leche. A continuación, construye fábricas, forma directivos y personal técnico, manteniendo relación con ellos durante mucho tiempo.

### ***2.1.1 Estrategias de comunicación interna de Nestlé***

El área de comunicación de este grupo se encontraba dividida en dos departamentos, denominados ‘Comunicación y Servicios Marketing’ y ‘Relaciones y Comunicación Corporativa’, respectivamente. En 1990 dio un mayor impulso a la comunicación, pero quedó integrada en un nuevo departamento, el de ‘Recursos Humanos’. Actualmente existe un departamento propio de ‘Comunicación Interna y Externa’, gracias a la creación de una nueva ‘Dirección de Comunicación y Relaciones Externas’, en la que se encuentra el jefe inmediato del que dependen los departamentos de Comunicación.

Su directora de Comunicación Interna es Silvia Cortés, licenciada en Derecho que accedió al Grupo formando parte del área de Marketing y, posteriormente, nombrada responsable de la Comunicación Interna del mismo (Silvia Cortés. Entrevista personal. Mayo de 2005). En la actualidad, este departamento consta de tres personas, organizadas a su vez en tres secciones: ‘Comunicación a Cuadros’, ‘Comunicación de Programas’ y ‘Comunicación de Fábricas’.

Según el Observatorio de Comunicación Interna (Zapata, 2011), esta empresa posee también un boletín que cumple ya 50 años y en el que se han ido modificando los mensajes en virtud de la demanda social. Por ejemplo, ha abandonado el tono paternalista que tenía, con títulos tales como “Somos una gran familia”, y ha adoptado otros actuales, como “Somos una gran empresa que trata muy bien a su gente”.

Además, la empresa cuenta con una sección de noticias (*news*) con flashes de novedades e informaciones continuas que reflejan, por ejemplo, si una determinada fábrica ha obtenido la certificación ISO 14000, o que anuncia lanzamien-

tos de productos. El propósito es que los empleados obtengan un mayor conocimiento sobre la cultura interna y una mayor aproximación a la empresa.

Asimismo, este Observatorio (Zapata, 2011) puntualiza que los empleados tienen acceso a “Nestlé TV”, una televisión *on line* a la carta en la que los empleados eligen entre seis canales temáticos lo que quieren ver y cuándo. Otra herramienta, denominada “Cuadernos Nestlé”, informa sobre aspectos monográficos de RSC.

Este Observatorio (Zapata, 2011) menciona también la sección “Nestlé Innova”, que es un programa de innovación cuyo objetivo es fomentar la participación y creatividad en los equipos para hacer posible la renovación de la marca. Para aflorar esta innovación, potenciar las capacidades creativas colectivas e individuales y fomentar el hábito de compartir ideas, Nestlé implantó una serie de instrumentos en los ámbitos interno y externo.

Entre las herramientas de ámbito interno, promueve:

- Talleres de creatividad, integrados por personas de diferentes departamentos.
- Cursos de creatividad.
- Intercambios de proyectos internacionales a través de las unidades de negocio estratégico (*Strategic Business Units*).
- Desarrollos técnicos y científicos propios en los *Nestlé Research Center* (NRC), en los que se realiza investigación básica; y en los Centros de Investigación de Productos o *Products Technologies Centers* (PTC), en inglés (Nestlé, s.f.).

En el área externa se despliegan:

- Técnicas de investigación de mercados.
- Talleres de creatividad.
- Interacción “cara a cara” con los consumidores.

También se sirven de una herramienta llamada ‘Nestlé actual’. Es un vídeo, donde los trabajadores pueden acceder a las novedades de la empresa proporcionadas por sus directivos, así como noticias, lanzamientos de productos, cultura y conocimiento sobre este gigante empresarial.

Otras herramientas son las reuniones periódicas, documentos corporativos como la memoria anual, el buzón de sugerencias y los paneles. Además, la empresa proporciona incentivos a sus trabajadores en fechas especiales, como en el centenario de la marca, para hacerles sentir que son parte del éxito. Asimismo, los empleados pueden tomar el día libre en su cumpleaños y reciben una especial carta de felicitación del Grupo.

A nivel de comunicación horizontal, la empresa está también muy organizada, ya que las herramientas descritas posibilitan una buena interconexión entre los diferentes departamentos y facilita la fluidez de mensajes.

El Observatorio de Lelia Zapata destaca que el departamento de comunicación interna es un servicio que cuida la escucha del personal y, por tanto, promueve la comunicación interna ascendente. Tal y como explican en la compañía:

Hemos introducido un sistema de *feedback* en las distintas herramientas de comunicación que gestionamos. En las reuniones informativas con los mandos, por ejemplo, entregamos un cuestionario, y pedimos que nos digan qué les ha gustado y qué no, y en la siguiente reunión miramos de dar respuesta a aquello que nos han dicho (Zapata, 2011).

## 2.2 Caso LG Electronics

LG Electronics (LG Electronics, s.f.) es una multinacional de electrónica fundada en 1958 cuyo cuartel general se encuentra en Seúl (Corea del Sur). Es filial de LG Group y tiene más de 84.000 empleados, dos tercios de ellos fuera de Corea.

Su volumen de ventas en 2014 fue de 56.430,4 millones de dólares, con un beneficio bruto de 1.692 millones de dólares y un beneficio neto de 369,5 millones de dólares. Posee unos activos valorados en 16.176,7 millones de dólares y un patrimonio neto de 12.020,7 millones de dólares (Bloomberg, s.f.).

LG Electronics es una de las principales empresas del mercado de electrodomésticos a nivel mundial y la segunda mayor vendedora de televisores, sólo por detrás de Samsung. LG estuvo en los años 2006 (Interbrand, 2006) y 2007 (Interbrand, 2007) entre las 100 marcas con mayor valor a nivel mundial.

### 2.2.1 Estrategias de comunicación interna de LG

En cuanto a la estrategia de comunicación, el principal valor que LG Electronics desea transmitir es la “humanidad”. LG desea presentarse como una empresa humana, cercana. Para ello la compañía ha creado varias herramientas de comunicación en su web, englobadas en tres grandes apartados: ‘*LG Live*’, ‘*Sustainability*’ e ‘*Investor Relations*’.

‘*LG Live*’ es el que más se centra en transmitir el aspecto humano de la empresa. Consta de dos apartados: ‘*Our Story*’ e ‘*Inside LG*’. Con el primero de ellos, LG Electronics cuenta historias cotidianas acerca de sus empleados y de lo que ocurre dentro de la empresa con el objetivo de servir de inspiración para la vida diaria a quien desee escuchar dichos relatos. Mientras que ‘*Inside LG*’ centra esa visión más en la empresa como un todo institucional. En conclusión: mientras ‘*Our Story*’ trata de transmitir la parte humana de sus empleados, ‘*Inside LG*’ trata de hacer lo propio con la empresa.

LG Electronics mantiene la gestión de personas como uno de los pilares de su estrategia global y ha logrado convertirla en una de sus ventajas competitivas. Reconocimientos como el premio del Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa por su programa ‘*Todos Aprendemos de Todos*’ demuestran que constituye una de sus fortalezas a nivel estratégico.

Como prueba de la preocupación por sus empleados y su estado anímico, LG Electronics (LG Electronics, s.f.) cuenta con dos premisas, la primera de las cuales recibe el nombre de ‘nosotros y no yo’, según la cual la empresa trata de mantener un equipo de trabajo “fuerte”. Esta estrategia estimula en cada uno de los miembros el orgullo por los logros conseguidos, ya que se cumplen gracias al trabajo conjunto. La segunda premisa recibe el nombre de ‘lugar de trabajo divertido’, y consiste en tratar de que el entorno laboral se caracterice por el respeto a la libertad y creatividad individual, consiguiendo que el trabajo sea más ameno.

Como sugerencias a la impecable planificación interna de LG, se pueden incluir algunas medidas (Business Innovation Center Galicia, 2009):

- Manual de bienvenida: consiste en crear una ambientación para un nuevo miembro. Así, no estaría de más que, al llegar un nuevo empleado, se le asignara un trabajador de la plantilla para presentarlo entre sus compañeros y que adquiriera la dinámica de la empresa lo antes posible. Así su rendimiento sería más óptimo en el menor plazo posible.
- Revista interna: la edición de una revista interna en formato papel se considera importante porque da al empleado la posibilidad de llevarse la publicación a casa para ojearla poco a poco. Aunque LG Electronics cuenta con una herramienta similar *on-line*, esto podría ayudarles a crear, si cabe, una mejor imagen.
- Envío de mensajes de texto a móviles corporativos para comunicar noticias de máxima relevancia: esta es otra herramienta que, a nuestro juicio, le sería útil a LG. Y es que si algún empleado no accede a la web de la compañía, podría no enterarse de cambios significativos.
- Reuniones con dirigentes, desayunos con el dirigente y los profesionales de las distintas áreas de la organización: quizá la herramienta más destacable, porque, aunque LG pueda disponer de algo similar, consideramos que un acercamiento a los directivos siempre viene bien para humanizar la empresa y que los trabajadores se sientan reconocidos y más identificados.

### 2.3 General Motors

General Motors (GM) cuenta con cuatro marcas desplegadas en los Estados Unidos, como son Chevrolet, Buick, GMC y Cadillac. Asimismo, dispone de una red más centralizada de 4.500 distribuidores y acuerdos laborales competitivos con los sindicatos. A nivel mundial, GM continúa creciendo rápidamente (General Motors, 2016). En este sentido, la empresa (Reuters, 2014) calculó que sus ventas de vehículos en el primer trimestre de 2014 aumentaron un 2% con respecto al mismo periodo de 2013, con 2.416.028 unidades vendidas.

Estas ventas sólo aumentaron en dos mercados: China y Europa. En sus otras regiones, las ventas cayeron, incluyendo América del Norte, Sudamérica y sus operaciones internacionales. Así, China fue el mercado en el que el saldo comercial de la compañía aumentó más durante los tres primeros meses del año, al sumar 919.114 vehículos, la mayor cifra de su historia, un 13% más que hace un año.

En lo que respecta al mercado europeo, las ventas aumentaron ligeramente en 2.435 vehículos, con un total de 337.515 comercializados, lo que la empresa atribuyó a la mejora de la situación económica en el continente. Las ventas en Norteamérica cayeron en 16.343 vehículos y se situaron en 745.123 unidades. En Sudamérica las pérdidas fueron de 23.832 vehículos, lo que redujo las ventas en la región a 211.046 unidades.

Los pilares sobre los que está basada la compañía son unos valores compartidos por todos sus miembros:

- Entusiasmo del cliente
- Mejora continua
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Respeto y responsabilidad

Estas áreas-diana son de capital importancia para GM, pues todo su trabajo comunicacional interno (y externo, por ende) deriva de un concepto ya trabajado en las grandes consultoras de comunicación: la organización está al servicio de unos objetivos, de la finalidad del acto y de los mensajes que se pretenden transmitir. Su protocolo de trabajo debe flexibilizar las precedencias y las normativas vigentes, así como los usos y costumbres tradicionales y valorar singularmente la comunicación (Campos & Fuente, 2013, p. 81).

General Motors cuenta con una Estrategia de comunicación común a todas sus divisiones en los distintos países del mundo, lo que se denomina 'Estrategia de asociación'. Según Joaquín Gonzales (Gonzales, s.f.), GM fabrica y comercializa once marcas de vehículos diferentes, siete en EE.UU., tres en Europa y una en Australia, más la división de camiones. Están dirigidos a públicos diferentes pero todos cuentan con el respaldo y garantía de General Motors, que sigue una estrategia de marcas de endoso.

### **2.3.1 Estrategias de comunicación interna GM**

Junto con los clientes, los empleados son la parte fundamental de General Motors y el objetivo de la empresa es fomentar el trabajo en equipo y en la misma dirección. Para ello, da formación a los empleados y ofrece oportunidad de desarrollar una carrera profesional con posibilidades reales de promoción.

Uno de los objetivos y compromisos de General Motors es llegar a ser el lugar de trabajo preferido para todos los empleados y un paso clave en este proceso es comprender sus inquietudes y conocer su opinión. Para ello, la compañía realiza encuestas de clima laboral denominadas '*Workplace Of Choice*' (WOC). Con sus resultados se quiere entender mejor qué hacer para alcanzar ese objetivo y definir un plan de acción. En esta encuesta se invita a participar a una parte importante de la plantilla como son mandos intermedios, personal directivo y personal técnico, entre otros. Como parte de la política de recursos humanos, la

empresa crea planes de sucesión, realizando análisis de probabilidad sobre qué puestos clave quedarán descubiertos por bajas imprevistas e identificando a empleados con alto potencial que puedan ocuparlos, creando planes de carrera para retener a todos aquellos con talento.

Con el fin de que cada empleado tenga información sobre los objetivos establecidos para él y poder valorar su rendimiento, cada año se realizan evaluaciones de desempeño para el 100% de la plantilla adaptada a cada nivel profesional. Del resultado de esta evaluación se informa puntualmente al empleado en una reunión con su supervisor, lo que permite establecer un diálogo abierto, siendo una herramienta de mejora continua. Estas evaluaciones contribuyen tanto a la gestión de habilidades como al desarrollo del personal.

Además, GM se esfuerza por ser abierta y colaboradora con todos sus grupos de interés, también con sus empleados. El modelo de relaciones industriales que la Dirección y la Representación de los Trabajadores han desarrollado se basa en el mantenimiento de un clima de confianza mutua, cooperación y respeto. El Comité de Empresa es informado previamente a la introducción de nuevos sistemas de organización del trabajo, programas de inversión y proyectos, modificaciones importantes en procesos e instalaciones, innovaciones en productos, etc., así como cualquier otra información que sea de su interés, como el programa de producción, datos de plantilla, resultados de calidad, absentismo, horas extraordinarias, etc.

Las condiciones de trabajo, régimen de personal y retribuciones, entre otros asuntos, se recogen en el Convenio Colectivo de Empresa. Además, existe una Comisión Mixta para vigilar el cumplimiento de ese convenio y resolver los conflictos que pueden surgir su interpretación y aplicación. Los sindicatos son un grupo de interés importante para General Motors al ostentar la representación de los trabajadores, por lo que la empresa cuenta con unas condiciones internas que mejoran lo dispuesto en la Ley Orgánica de Libertad Sindical. En General Motors realizan políticas de reconocimiento de aquellos logros conseguidos tanto en el terreno laboral como en el terreno personal del empleado. Por ello, la compañía estableció en 2011 una matriz en la que quedan reflejados los hechos, comportamientos y actitudes que deben ser reconocidos. Según el caso, el reconocimiento puede ser público o privado e ir acompañado de diferentes premios.

Además, en GM existe un plan de sugerencias para premiar las ideas de mejora de los empleados en cuestiones relacionadas con la seguridad, el medio ambiente, la energía, la calidad de procesos y materiales, el ahorro de costes y todos los asuntos relativos al negocio.

Y todo lo anterior sin olvidar el factor humano interno o públicos internos, pues las redes sociales refuerzan la confianza y seguridad en uno mismo en la interrelación (oír y ser oído), puesto que podemos determinar con quién, cómo y cuándo comenzaremos una conversación además del empleo de otras herramientas similares propias sólo de Internet (Caldevilla, 2014, p. 114).

Los empleados son claves en la organización, por ello la compañía quiere implicarles activamente en el negocio a través de una comunicación abierta y frecuente como:

- **Comunicaciones escritas:** Los empleados reciben información puntual sobre nuevos proyectos, inversiones y resultados, así como sobre el producto, la calidad, la seguridad y el medioambiente. Además, son informados sobre temas de recursos humanos, cambios en la organización, participación de la compañía en foros externos, mensajes de los líderes, logros de la compañía y reconocimientos departamentales o individuales, etc. En definitiva, incluye cualquier información de interés sobre la compañía, la marca, sus productos o el día a día de la compañía y lo que dicen de ella los medios de comunicación, incluidas las redes sociales. Esta información se distribuye a la plantilla mediante copia impresa o en su versión digital. Entre otras, en GM cuentan con una *newsletter* o boletín informativo; Comunicados Internos; una Intranet; el periódico de ámbito europeo 'Opel Post'; o el *newsletter* europeo en inglés 'Newsflash'. Recientemente y como empresa que hace uso de tecnología puntera, disponen de una red social interna, 'Overdrive', que permite crear grupos de trabajo o de intereses comunes y chatear con altos directivos. Además, para el día a día disponen de '*Communicator*' (*chat on-line* entre ordenadores para poder hacer preguntas rápidas de trabajo) y de '*Webchat*' para realizar reuniones mediante ordenador, que ahorran mucho tiempo en desplazamientos.
- **Tableros de equipo/área.** A través de ellos, los empleados reciben información de los procesos del negocio que afectan directamente a su puesto.
- **Comunicaciones verbales o "cara a cara".** La comunicación cara a cara (o verbal) es una herramienta mucho más eficaz que otros medios y, según las encuestas, el canal preferido por los empleados de GM Europa. De ahí que la compañía apueste por esta fórmula mediante 'Encuentros Abiertos con la Dirección': la Dirección de la compañía quiere conocer de primera mano las opiniones e inquietudes de los empleados, sus problemas en el cumplimiento diario de sus tareas, sus ideas de mejora, etc. Por eso se realizan reuniones de corte diagonal, en las que participan unos 20 empleados de distintos departamentos, funciones y niveles con el Director General para tratar los temas que los propios trabajadores planteen. En estas reuniones, los empleados tienen la oportunidad de recibir respuestas directamente del máximo responsable. Así obtienen respuesta a rumores y explicaciones del porqué de los objetivos establecidos, decisiones tomadas, estrategias... También existen reuniones con el Director de cada área y con los empleados de su planta para tratar temas más específicos.
- **Reuniones con todos los empleados:** Mejorar los resultados es competencia de todas las personas que componen General Motors. Anualmente, la Dirección se reúne con todos los empleados para explicarles el estado del negocio, los logros o retos, así como los objetivos o desafíos del próximo año. La compañía aprovecha también la ocasión para, a través de un vídeo

emocional, reconocer el trabajo realizado durante el año. Si surge algún tema relevante, como nuevas adjudicaciones, novedades importantes o hitos que celebrar, se organizan reuniones presenciales con toda la plantilla, para compartir las noticias de primera mano y antes de ser difundidas por los medios de comunicación.

- Teléfono gratuito de información para empleados: ofrece información en caso de emergencia, accidentes o paradas de producción por fuerza mayor. La participación activa de empleados y Dirección en este proceso de comunicación es requisito imprescindible para conseguir que la mejora de la comunicación interna sea un hecho.

Por otro lado, en General Motors existe un Código de Conducta Laboral que trata de mantener un ambiente laboral respetuoso con la normal convivencia, la ordenación técnica y organización de la empresa, así como la defensa de los derechos y legítimos intereses de trabajadores y empresa. Todos los trabajadores lo conocen porque forma parte del Convenio Colectivo, y detalla los tipos de faltas y su gravedad, así como las sanciones correspondientes. Cuando se producen incumplimientos, la Dirección puede sancionar las acciones u omisiones de acuerdo con la graduación establecida de las faltas.

La compañía mantiene una cultura que promueve la prevención, detección y resolución de malas conductas. Por ello, cada empleado tiene la obligación de reportar potenciales conductas incorrectas o no éticas que sucedan en la planta a través de los canales internos establecidos. Si quiere hacerlo de forma anónima, lo puede hacer a través del sistema *'Awareline'*, que se compone de cinco vías de comunicación de carácter anónimo entre la empresa y el empleado. La comunicación se puede establecer por teléfono, fax, web, correo electrónico y correo postal. Además, existe una política denominada *'No Represalias'* destinada a proteger a los empleados de represalias que puedan surgir por manifestar preocupaciones de buena fe.

Igualmente, cuentan con un código para resolver los posibles conflictos de intereses tales como relaciones con proveedores, ganancias en otros negocios, recepción de regalos o bonificaciones por parte de terceros interesados en la empresa, etc. donde se establece los pasos a seguir para solucionar las situaciones comprometidas que puedan surgir. Este código detalla que la organización no deberá recibir ventaja o desventaja alguna derivada de las relaciones personales de sus empleados y, en caso de existir algún posible conflicto de interés, cualquier trabajador conocedor del hecho debe comunicarlo a la organización para que un tercero imparcial lo dirima. Existen también medidas específicas de actuación contra el acoso sexual y por razón de género, haciendo responsables a todos los miembros de la empresa, especialmente, a la Comisión de Igualdad, de mantener un entorno laboral en el que no exista –ni se tolere– el acoso sexual por razón de género.

### 3. Conclusiones

Una vez desglosadas las diferentes estrategias de comunicación interna, cabría reflexionar sobre las debilidades y fortalezas de cada una de ellas.

Al igual que el Observatorio de Comunicación Interna (Zapata, 2011), cabría destacar el uso que hace Nestlé de la comunicación interna, pues se plantea como un medio de generar ilusión, transmitir cultura, valores y mejorar el conocimiento del negocio. Propone como reto constante establecer estrategias entre los departamentos para procurar mejoras en la comunicación interna. Además, fija como objetivo mejorar todos los medios: desde las reuniones a los documentos corporativos (memoria anual, principios de gestión...). En su vertiente descendente, mantiene informados de modo permanente y efectivo a todos sus empleados a través de la intranet de la empresa, donde se exponen todas las novedades normativas referidas a normas de conducta y las concernientes a formalidades laborales y de imagen del grupo. Así, desde un primer momento, es decir, desde la selección del personal, no sólo se buscan capacidades técnicas de los candidatos, sino la capacidad de que éstos puedan encajar en el plano de entorno laboral del grupo y que posean habilidades para transmitir los valores del mismo.

En el caso de LG, entendemos que destacan como estrategias fuertes de comunicación interna las siguientes:

- La empresa tiene la filosofía de mantener una actitud permanente de escucha al empleado, así como de favorecer la empatía con iniciativas como su campaña de Navidad para empleados o su proyecto 'Todos Aprendemos de Todos'.
- LG considera fundamental la creación de un clima laboral agradable, lo cual influye en el nivel interpersonal e intrapersonal. En lo que se refiere estrictamente al salario y al sentido del trabajo, es difícil cuantificar su grado de cumplimiento, pero consideramos indicativo que LG haya estado los últimos cuatro años entre las mejores empresas para trabajar en España.
- En LG se impulsan valores como la dedicación, la lealtad y el sentido de la responsabilidad, propios de la cultura coreana, y su mezcla y adaptación a los valores y la cultura locales. En la filial española, por ejemplo, es muy valorado el hecho de que las personas digan claramente lo que piensan.

En referencia a General Motors, destacamos tres valores de la cultura empresarial que pueden motivar y satisfacer de por sí al empleado: la mejora continua, la integridad y el trabajo en equipo donde se puede promocionar. Estimamos que es un acierto crear un ambiente laboral agradable para el trabajador y una estrategia de escucha que prevé el terreno del conflicto y que promueve la proactividad del empleado para que se implique en la empresa y la sienta como propia. Además, tratan de conocer a los empleados y creen en su potencial como principal valor activo de la empresa. En definitiva, la comunicación horizontal, ascendente y descendente parece bien estructurada y realista.

En definitiva, cabría destacar que las tres multinacionales analizadas llevan a cabo un exhaustivo trabajo de comunicación interna para promocionar sus valores internos, el protagonismo de las personas que las integran y el trabajo en equipo. El objetivo es convertir la comunicación interna en un instrumento que proyecte sus resultados fundamentalmente en la comunicación externa y en la imagen de marca.

En esta estrategia, las empresas analizadas también tienen en cuenta la inculturación en el país en el que se radican, tanto a nivel de producción como de ventas. El fin último es integrarse en las culturas y en las sociedades con las que está en contacto. Si tratan de mejorar sus ventas o productividad en un determinado país, es indispensable que sean aceptados por la sociedad en cuestión, para lo que es necesario adecuarse culturalmente.

En tercer lugar, persiguen un trabajo inteligente desarrollando pocos instrumentos de comunicación interna pero que resultan eficaces en la transformación cultural de la empresa. Para lograr ese cambio es vital la participación de toda la plantilla, tanto trabajadores como mandos intermedios y directivos, porque su implicación en el proyecto mejora la productividad y la imagen de marca que ellos mismos se encargan de trasladar al exterior.

Y es que el elemento humano es la pieza sobre la que pivota el conjunto del entramado de la comunicación interna. El objetivo es hacer que el conjunto de la plantilla se sienta satisfecha y participe del proyecto empresarial, para lo cual debe existir buen ambiente de trabajo, los empleados tienen que sentirse escuchados y que sus reivindicaciones, sugerencias o aportaciones sean trasladadas a la dirección. En definitiva, supone incentivar la ilusión del empleado y que se sienta con más ganas de ir a trabajar.

Por supuesto que nos hallamos ante un proceso motivacional, muy estudiado en las escuelas de negocios, pero recordemos que la interactividad (entiéndase como participación) tiene una triple proyección: la interactividad con el emisor (empresa), con la información (flujo de datos) y con otros usuarios (empleados de igual a igual). La interactividad con el emisor y en el caso del plano interno (privado para las empresas) supone que los medios digitales facilitan que se puedan comunicar todos los intervinientes en lo que damos en llamar “empresa”. En los medios digitales los espacios dedicados a la interactividad son más numerosos que en los medios tradicionales (Peña, 2010, p. 102).

Entre las medidas llevadas a cabo por estas tres compañías y que pueden servir de ejemplo de buenas prácticas para una óptima comunicación interna, destacan:

- Implantar departamentos propios de comunicación interna que tengan personal específicamente dedicado al fomento de estas estrategias.
- Publicar boletines, *newsletters*, monográficos, secciones de noticias o revistas de información interna tanto online como en formato papel, que ayuda a crear una mejor imagen de empresa.

- Crear un espacio *online* en el que se describen historias cotidianas de los empleados y de lo que ocurre dentro de la empresa con el fin de humanizar su funcionamiento.
- Enviar mensajes de texto a móviles corporativos para comunicar noticias de máxima relevancia, así como establecer un teléfono gratuito de información para empleados.
- Crear una red social interna que permita crear grupos de trabajo y chatear con altos directivos o con personas con intereses comunes.
- Desarrollar talleres y cursos de creatividad, así como intercambios internacionales de carácter transversal, para potenciar y encauzar las capacidades creativas individuales y colectivas. Con este fin, también se pueden impulsar acciones de interacción cara a cara con los consumidores.
- Buzón de sugerencias y herramientas para recoger la sensibilidad de toda la plantilla y poder canalizarla de forma ascendente hasta los directivos. Asimismo, se pueden impulsar reuniones periódicas con los dirigentes, encuentros entre los responsables de las distintas áreas y con el comité de empresa en un ambiente de confianza mutua.
- Editar documentos corporativos como la memoria anual.
- Promover incentivos en fechas especiales (cumpleaños o conmemoraciones) para mantener satisfechos a los trabajadores.
- Estimular el orgullo por los objetivos alcanzados estableciendo, por ejemplo, un panel en el que queden reflejados los logros personales, que pueden ir acompañados de premios.
- Promover un espacio de trabajo amable, en el que se garantice el respeto a la libertad y creatividad individual. Para su mejora se pueden impulsar encuestas de clima laboral.
- Desarrollar evaluaciones para medir y mejorar el desempeño de los profesionales.
- Realizar planes de sucesión con el fin de detectar puestos que puedan quedar vacantes e identificar a empleados con talento que puedan cubrirlos.
- Establecer un manual de bienvenida para que los nuevos miembros se sientan bien acogidos desde el primer momento, con un compañero que actuaría de tutor y guía.
- Desarrollar la capacidad humana en los países en los que se opera.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, J. (2007, Abril - Mayo). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. *Razón y Palabra*(56). Recuperado de <http://bit.ly/2hoB4ZN>.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo. Recuperado de <http://bit.ly/2hoJ9ho>.
- Bloomberg. (s.f.). Markets. LG Electronics Inc. *Bloomberg Web site*. Recuperado

- de <http://bloom.bg/2g2f8oE>.
- Business Innovation Center Galicia. (2009). *Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos de la pyme*. Recuperado de <http://bit.ly/2hboLKy>.
- Caldevilla, D. (2009). Comunicar en situaciones de crisis. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, nº 105. Recuperado de <http://bit.ly/2h8Jhrl>.
- Caldevilla, D. (2014). Impacto de las TIC y el 2.0: consecuencias para el sector de la comunicación. *Revista de Comunicación de la SEECI*, nº 35. Recuperado de <http://bit.ly/2gWgIya>.
- Campos, G. & Fuente, C. (2013). Los eventos en el ámbito de la empresa. Hacia una definición y clasificación. *Revista de Comunicación de la SEECI*, nº 32. Recuperado de <http://bit.ly/2gvZEyb>.
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid. Díaz de Santos.
- General Motors. (2016). Our company. *General Motors Web site*. Recuperado de <http://bit.ly/2gJHgoy>.
- Gomez, H. (2013, Junio 16). Nestlé, empresa líder mundial en nutrición, salud y bienestar. *Nestlé "good food, good life"*. Recuperado de <http://bit.ly/2gvUeDv>.
- Gonzales, J. (s.f.). E-Marketing. Recuperado de <http://bit.ly/2hoE3l4>.
- Grupo Nestlé. (s.f.). Equipo humano. *Nestlé Web site*. Recuperado de <http://bit.ly/2hourGM>.
- Grupo Nestlé. (s.f.). Nestlé, empresa líder mundial en nutrición, salud y bienestar. *Nestlé Web site*. Recuperado de <http://bit.ly/1WvAoXd>.
- Interbrand. (2006). Best Global Brands 2006. *Interbrand Web site*. Recuperado de <http://bit.ly/2gZI6Mo>.
- Interbrand. (2007). Best Global Brands 2007. *Interbrand Web site*. Recuperado de <http://bit.ly/2gvZuqH>.
- LG Electronics. (s.f.). Información corporativa. Nuestra visión. *LG Electronics Web site*. Recuperado de <http://bit.ly/2gWe633>.
- Nestlé. (s.f.). Research & Development. *Nestlé Web site*. Recuperado de <http://bit.ly/1ziwZBr>.
- Nestlé S.A., Public Affairs. (2003, Marzo). Informe sobre desarrollo humano de Nestlé. *Nestlé Web site*. Recuperado de <http://bit.ly/2gwof2S>.
- Peña, B. (2005). La dirección de comunicación y las habilidades directivas. *Revista de comunicación de la SEECI*, nº 12. Recuperado de <http://bit.ly/2gdy2jH>.
- Peña, B. (2010). Rasgos esenciales de la Red. *Vivat Academia. Revista de comunicación*. doi: <http://bit.ly/2gJBDqi>.
- Pérez, M. J. & Romero, M. (2009). La gestión de las personas en el nuevo entorno empresarial de la comunicación. *Vivat Academia. Revista de comunicación*. Recuperado de <http://bit.ly/2gJC2cp>.
- Reuters. (2014, Abril 18). China y Europa impulsan ventas de GM. *CNNexpansión*. Recuperado de <http://bit.ly/2h8Dj9M>.
- Zapata, L. (2011, Octubre 24). El departamento de comunicación interna en NESTLÉ. *leliazapata.com. Blog especializado en comunicación interna*. Recuperado de <http://bit.ly/2gJMuAv>.