

# Objetivos y dificultades en la evaluación de la comunicación interna en las empresas españolas

## Objectives and difficulties in the evaluation of internal communication in Spanish companies

Susana Miquel-Segarra; Cristina Aced-Toledano

**Note:** This article can be read in English on:

<http://www.elprofesionaldeinformacion.com/contenidos/2019/sep/miquel-aced.pdf>

Cómo citar este artículo:

**Miquel-Segarra, Susana; Aced-Toledano, Cristina** (2019). "Objectives and difficulties in the evaluation of internal communication in Spanish companies". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280521.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.21>

Artículo recibido el 10-04-2019  
Aceptación definitiva: 19-09-2019



**Susana Miquel-Segarra** ✉

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

Universitat Jaume I  
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Departamento de Ciencias de la  
Comunicación, España  
[smiquel@uji.es](mailto:smiquel@uji.es)



**Cristina Aced-Toledano**

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

Universitat Oberta de Catalunya  
Facultat de Ciències de la Informació i la  
Comunicació, España  
[caced@uoc.edu](mailto:caced@uoc.edu)

### Resumen

Estudios recientes confirman que los líderes empresariales cada vez prestan más atención a la comunicación interna (CI). Sin embargo, para que la CI siga evolucionando es esencial que sea capaz de demostrar su impacto en la cuenta de resultados a través de la medición y evaluación de sus acciones. Este trabajo, a partir de un estudio realizado con 118 responsables de CI en España, analiza los objetivos de comunicación evaluados por los departamentos de CI, los procedimientos de evaluación y las barreras para medir su efectividad. Los resultados revelan que la evaluación se centra en los empleados y sus reacciones, y que el principal obstáculo para llevarla a la práctica es la falta de medios adecuados. Además, la evaluación depende en gran medida del tipo de empresa y de la organización del departamento.

### Palabras clave

Comunicación interna; Comunicación organizacional; Comunicación corporativa; Empresas; Perfiles profesionales; Competencias; Habilidades; Evaluación; Herramientas; Métricas; Medición.

### Abstract

Recent studies confirm that business leaders are increasingly interested in internal communication (IC). However, in order for IC to continue evolving, the ability to demonstrate its impact on the income statement through the measurement and the evaluation of its actions is essential. This work analyses the objectives evaluated by the IC departments, the evaluation procedures and the barriers to measuring effectiveness in a study carried out with 118 IC leaders in Spain. The results show that evaluation focuses on the employees and their reactions, and that the main obstacle in measuring is the lack of appropriate tools. In addition, evaluation largely depends on the type of company and how the department is organized.

### Keywords

Internal communication; Organizational communication; Corporate communication; Professional profile; Skills; Abilities; Evaluation; Companies; Firms; Tools; Metrics; Measurement.

### Financiación

La presente investigación forma parte del proyecto llevado a cabo y financiado por la *Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) El estado de la comunicación interna en España (2018)*.

## 1. Introducción

Los profesionales y los académicos de la comunicación interna (CI) la conciben cada vez más como un valor estratégico clave para las organizaciones (Adecec, 2019). Numerosas investigaciones revelan las ventajas y potencialidades de la CI y, entre otras, afirman que ayuda a los empleados a compartir información, establecer relaciones, generar significados (Berger, 2008); a fomentar la interactividad (Capriotti, 1998); reafirmar la propia identidad y los valores organizacionales (Álvarez-Nobell; Lesta, 2011; Berger, 2008); y crear un clima organizacional positivo (Charry-Condor, 2018). Señalan que la CI ayuda a tomar decisiones, resolver problemas y gestionar los procesos de cambio (Men, 2014; Men; Stacks, 2014; Capriotti, 1998). En una sociedad tan dinámica como la actual, la CI se percibe como un aspecto vital para abordar los cambios que se producen en cualquier organización (Elving, 2005; Daly; Teague; Kitchen, 2003). Sin embargo, autores como Álvarez-Nobell y Lesta señalan que:

“decir que la comunicación interna contribuye a aumentar el valor de las organizaciones resulta sin duda un enunciado muy atractivo, pero también insuficiente” (Álvarez-Nobell; Lesta, 2011, p. 12).

La CI ha de ser flexible y adaptarse a las necesidades del negocio si quiere ser realmente efectiva (Sedej; Justinek, 2013; Ruck; Welch, 2012), pero también tiene que aportar datos relevantes que permitan a la organización tomar decisiones que no se basen únicamente en la intuición

“La CI debe evaluar las aportaciones que realiza para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa”

(Castillo-Esparcia; Villabona-Beltrán, 2018; Álvarez-Nobell; Lesta, 2011). Por ello, la CI necesita realizar mediciones periódicas planificadas que permitan evaluar la efectividad de los mensajes y medios que emplea y, sobre todo, las aportaciones que realiza para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa (Zerfass; Verčič; Volk, 2017; Watson; Noble, 2014) y su contribución a la cuenta de resultados (Cuenca; Verazzi, 2018; Martínez-Martínez; Fernández-Hurtado, 2018; Slijepčević; Bovan; Radojević, 2018; IC Kollectif, 2018; Berceruelo, 2014). La evaluación de la CI refuerza su valor estratégico ya que

“conocer los resultados tanto positivos como negativos posibilita establecer prioridades, tomar decisiones y realizar previsiones en la planificación” (Álvarez-Nobell; Lesta, 2011, p. 12).

Por su parte, Marca *et al.* (2017) y Gómez-De-la-Fuente y Túniz-López (2012) afirman que la evaluación de los programas de comunicación es esencial a la hora de rendir cuentas, demostrar la eficacia y conocer el impacto que la CI tiene en la estrategia corporativa y de negocio de la organización, pues

“sin medición no es posible gestionar la comunicación” (Adecec, 2016, p. 7).

Por ello la evaluación se ha convertido en uno de los principales retos a los que se enfrentan los profesionales de esta materia, como apuntan diversos estudios (IC Kollectif, 2019; Nelli, 2018; VMAGroup, 2018; Zerfass *et al.*, 2018).

En este contexto la figura del director de comunicación es fundamental. Uno de sus desafíos, puesto de manifiesto en los informes del *European Communication Monitor* desde 2010, analizados en Castillo-Esparcia y Villabona-Beltrán (2018), es convertir los retos y estrategias de gestión de la empresa en objetivos y políticas de comunicación al servicio de los activos intangibles (Carrillo-Durán; Nuño-Moral, 2010). De ahí que en la actualidad se le exija

“integrar la comunicación en la consecución de la estrategia general de la compañía” (Carrillo-Durán, 2016, p. 273), y para ello es preciso que el profesional (dircom)

“conozca, comprenda y alcance el dominio de las lógicas de gestión adoptadas por la organización y su concepción de resultado/valor” (Álvarez-Nobell; Lesta, 2011, p. 25).

Sin embargo, la situación actual no refleja una mejora en este aspecto. Investigaciones recientes (Gatehouse, 2019; IC Kollectif, 2019; O’Neil *et al.*, 2018) evidencian la escasa repercusión que ha tenido la evaluación y medición de la gestión de la comunicación en las organizaciones.

“Pese a su importancia en las corporaciones, la medición de la comunicación interna es escasa”

Las empresas europeas rara vez miden los resultados de comunicación interna y cuando lo hacen, no analizan lo que realmente importa (IC Kollectif, 2019). En un estudio de Castillo-Esparcia y Villabona-Beltrán (2018) en el que se analizan las diez versiones de los informes del *European Communication Monitor* (2010-2017), se constata que la mayoría de las empresas europeas utiliza los resultados de la evaluación únicamente

“para medir el éxito de las actividades de comunicación (66%), hacer la planificación de las próximas actividades (62,9%), explicar el valor de la comunicación a la dirección y clientes internos (59,5%), y analizar las metas y la dirección de las estrategias de comunicación (58%)” (Zerfass *et al.*, 2015, en Castillo-Esparcia y Villabona-Beltrán, 2018, p. 150),

dejando de lado la influencia que esta tiene en los resultados estratégicos de las organizaciones.

Concretamente, en CI los datos son similares. Son pocas las organizaciones que evalúan los resultados de la CI y menos aún las que miden su tarea a partir de los objetivos fijados por la organización (Castillo-Esparcia; Villabona-Beltrán, 2018; Simancas-González; García-López, 2017; Castillo-Esparcia; Álvarez-Nobell, 2014; Álvarez-Nobell; Lesta, 2011). Así pues, la medición sigue siendo una de las tareas más relegadas en la CI pese a su relevancia en el entorno corporativo (Gatehouse, 2019; Cuenca; Verazzi, 2018).

En conclusión, resulta conveniente realizar un análisis sobre cómo se está llevando a cabo la evaluación de la CI en las empresas. El objetivo general de esta investigación se centra en conocer cómo evalúan las empresas en España la efectividad de las estrategias de CI que se llevan a cabo y determinar cuáles son las prioridades que afrontan estos departamentos a medio plazo. En concreto, se quiere:

- Identificar los objetivos de CI evaluados actualmente por las empresas y los procedimientos de evaluación empleados.
- Definir las principales barreras con las que se encuentran los profesionales para medir la efectividad de la CI.

Asimismo se pretende realizar un análisis prospectivo para alcanzar los siguientes objetivos:

- Describir cuál es el papel de la CI en la empresa.
- Detectar las prioridades que tienen los equipos de CI de las empresas en los próximos tres años, y comprobar si la medición de la CI se encuentra entre ellas.

De forma específica la investigación analiza estas variables según las características estructurales de los departamentos y de las empresas a las que pertenecen los profesionales que han participado en la investigación.

## 2. Método

### 2.1. Muestra

La muestra está compuesta por 118 profesionales responsables de la gestión de la CI. El 60,2% de los participantes son mujeres y el 39,8% hombres. En cuanto a la edad:

- el 1,7% tiene menos de 25 años;
- el 4,2% tiene de 26 a 30;
- el 17% de 31 a 40;
- el 68,7% de 41 a 50;
- el 0,8% de 51 a 60;
- el 7,6% tiene más de 60 años.

Todos los participantes tienen titulación universitaria. Las más habituales son periodismo (52,5%), publicidad y relaciones públicas (22,9%), económicas y empresariales (10,2%) y derecho (6,8%). La formación académica del 84,7% de ellos se completa 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 las empresas a las que pertenecen los participantes son multinacionales y el 54,2% nacionales. En cuanto al tamaño,

- el 72% son grandes empresas (más de 250 empleados);
- el 9,3% medianas (de 51 a 250);
- el 10,2% pequeñas (de 11 a 50);
- el 8,5% microempresas (de 1 a 10).

Los principales sectores de actividad de las empresas a las que pertenecen los participantes son

- consultoría (11,9%),
- educación (11%),
- salud (8,5%),
- alimentación (7,6%),
- administraciones públicas (AAPP) (7,6%),
- servicios financieros (6,8%),
- tecnología (5,9%),
- infraestructura, transporte y logística (5,1%),
- automoción (5,1%),
- organizaciones no gubernamentales (ONGs) (4,2%),
- tecnologías de la información y la comunicación (TIC) (4,2%), y
- otros sectores (22%).

### 2.2. Procedimiento

La investigación se ha realizado a partir de la base de datos del *Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España* que realizó la *Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)* durante el primer trimestre de 2018 con el objetivo de conocer el estado actual de la disciplina, y destacar y potenciar la CI como una función estratégica y directiva de la empresa.

La elaboración del cuestionario online utilizado se basa en la investigación llevada a cabo previamente por la *Associazione per lo Sviluppo delle Comunicazioni Aziendali in Italia (Ascai)* y la *European Association of Internal Communication (Feia)* (Nelli, 2018). El cuestionario, compuesto por 37 preguntas, está estructurado en cinco apartados:

- posicionamiento del equipo de CI;
- estrategias, objetivos y actividades;
- procesos de evaluación;

- contexto empresarial;
- prioridades, problemas y retos a los que se enfrentan.

La recolección de los datos se realizó entre el 22 de febrero de 2018 y el 22 de marzo del mismo año. El tiempo requerido para la cumplimentación del cuestionario ha sido de 20 minutos aproximadamente. Se garantizó el trato confidencial y anónimo de la información de acuerdo con la *Ley orgánica 15/1999 de Protección de datos de carácter personal*.

El muestreo del estudio ha sido no probabilístico por autoselección (Couper, 2000; Rodríguez-Jaume; González-Río, 2014). El enlace al cuestionario se ha remitido vía online a los socios de la *Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)* (aproximadamente 1.022) para que fuera cumplimentado por aquellos profesionales que tuvieran responsabilidades en la gestión de la CI de su empresa (nivel de confianza: 95%; error muestral 8,5%;  $p=q=0,5$ ).

### 2.3. Análisis de datos

En una primera fase se ha realizado un análisis descriptivo del tipo de evaluación que realizan, la calidad, la efectividad y el papel que tienen, y las prioridades que se imponen los equipos de CI en las empresas del estudio. A continuación, para estudiar las diferencias entre empresas según sus características estructurales y tras comprobar el supuesto de homogeneidad de varianzas, dado que los items están en escala de intervalo se ha aplicado la prueba t de Student para muestras independientes y anovas de un factor a las variables de estudio.

Seguidamente, para analizar si hay diferencias en la evaluación de los equipos de CI que realizan las empresas, y la calidad y el papel que éstos tienen, según su nivel de efectividad, se ha aplicado la prueba t de Student para muestras independientes tras comprobar el supuesto de homogeneidad de varianzas. Por último, para conocer si la efectividad que tienen los equipos de CI en la empresa está relacionada con las prioridades que éstos se marcan, se ha aplicado la prueba chi-cuadrado.

El valor de significación establecido es  $<0,05$ .

El análisis de los datos se ha realizado con el paquete estadístico *SPSS*, versión 21.0.

## 3. Resultados

En primer lugar se ha realizado una descripción del perfil y las estructuras de los departamentos de CI analizados. Los resultados reflejan que el 85,6% de las empresas participantes cuentan con un departamento que se dedica a la CI. Sin embargo, el tamaño de los departamentos es muy reducido. En el 35,6% de las empresas los departamentos de CI están integrados por una única persona, en el 42,4% hay de dos a tres personas y en el 22% cuatro o más. Además, en el 39% de las empresas el departamento de CI cuenta con el apoyo de agencias y consultoras externas.

Cuando se analiza la estructura de los propios departamentos, los datos indican que en el 62,7% de las empresas se gestiona la CI con lo que la asociación *Dircom* define como un esquema centralizado. En este tipo de estructura existe un equipo de CI central que define tanto las estrategias como los contenidos corporativos y son los departamentos locales los que en cada caso las adaptan. Por el contrario, la gestión coordinada, en la que el equipo central tan sólo actúa como referencia, únicamente se da en el 25,4% de las organizaciones analizadas. Por último, sólo un 11,9% de las empresas llevan a cabo una gestión descentralizada donde cada equipo local tiene su propio director de CI que define estrategias y contenidos.

### 3.1. Evaluación de la comunicación interna: objetivos, instrumentos y barreras

Los participantes puntuaron una serie de objetivos de CI que se evalúan para medir su efectividad en la empresa. Se obtuvo que entre los objetivos que las empresas fijan para medir la efectividad de las estrategias desarrolladas (figura 1), se encuentra preferentemente la satisfacción/implicación de los empleados.

En segundo lugar, se analizan otros aspectos como son el uso de la intranet y la comprensión de los mensajes clave de la empresa. Estas variables evalúan la efectividad de los programas y acciones de CI en sí mismas. Por el contrario, aspectos relacionados con los objetivos empresariales como son los costes financieros y de personal invertidos para la realización de proyectos son los menos analizados.

Si analizamos los resultados según la implantación territorial de las organizaciones, se detectan diferencias estadísticamente significativas:



Figura 1. Nivel medio de evaluación de los objetivos de CI para medir la efectividad De 1 = bajo a 5 = alto.

- las empresas multinacionales miden más que las nacionales la satisfacción de los trabajadores (4,13 frente a 3,45) ( $t(115) = -2,99$ ;  $p = 0,003$ ;  $d = 0,56$ ),
- el uso de la intranet (3,92 frente a 3,31) ( $t(114,802) = -2,39$ ;  $p = 0,018$ ;  $d = 0,43$ ), y
- la comprensión de los mensajes clave (3,58 frente a 2,94) ( $t(114) = -2,61$ ;  $p = 0,010$ ;  $d = 0,48$ ).

Asimismo se observa que la evaluación que realizan las empresas de los costes financieros y de personal varía dependiendo del tamaño de la entidad ( $F(2;113) = 7,927$ ;  $p = 0,001$ ;  $\eta^2 = 0,12$ ). En concreto hay diferencias entre las empresas pequeñas y las grandes, 3,23 frente a 2,12; ( $p < 0,001$ ).

Las empresas que recurren a consultoras externas suelen contratarlas para evaluar principalmente cambios de actitud en los empleados (3,29 frente a 2,77) ( $t(114) = 2,03$ ;  $p = 0,045$ ;  $d = 0,39$ ).

Por su parte, las empresas que cuentan con departamentos específicos de CI, o al menos con una persona dedicada a esta función, incluyen entre sus objetivos la evaluación de aspectos más tácticos como son el uso de intranet (3,83 frente a 2,18) ( $t(115) = 4,796$ ;  $p < 0,001$ ;  $d = 1,26$ ) y la comprensión de los trabajadores de los mensajes clave (3,39 frente a 2,29) ( $t(114) = 3,185$ ;  $p = 0,002$ ;  $d = 0,84$ ).

Por otra parte, los instrumentos y procedimientos que con mayor frecuencia utilizan las empresas para evaluar la efectividad de la CI han sido el *feedback* en eventos y las encuestas a los empleados. Tal y como se refleja en la figura 2, los análisis de costes/beneficios son los indicadores menos utilizados.

Los datos reflejan que las multinacionales recurren más a utilizar las encuestas de empleados que las empresas nacionales (3,69 frente a 2,98) ( $t(115) = -2,807$ ;  $p = 0,006$ ;  $d = 0,53$ ). Además se observa que el uso de los análisis de costes/beneficios varía según el tamaño de los centros de trabajo ( $F(2;113) = 4,012$ ;  $p = 0,021$ ;  $\eta^2 = 0,07$ ); las diferencias en su uso se registran entre las empresas pequeñas y las medianas (2,86 frente a 1,60;  $p = 0,031$ ).

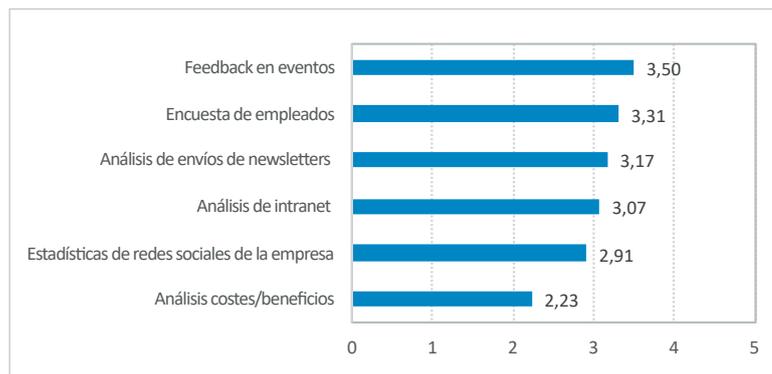


Figura 2. Frecuencia media de uso de los procedimientos de evaluación de la efectividad de la CI  
De 1 = ninguna a 5 = mucha frecuencia.

Respecto a los instrumentos de medición más utilizados por las consultoras encontramos aquellos que permiten evaluar y analizar la intranet (3,60 frente a 2,74) ( $t(115) = 3,296$ ;  $p = 0,001$ ;  $d = 0,62$ ). Las empresas que tienen departamento de CI recurren más a las encuestas de empleados (3,48 frente a 2,29) ( $t(115) = 3,407$ ;  $p = 0,001$ ;  $d = 0,90$ ), a los análisis de intranet (3,26 frente a 1,94) ( $t(115) = 3,684$ ;  $p < 0,001$ ;  $d = 0,97$ ), al *feedback* en eventos (3,66 frente a 2,59) ( $t(114) = 3,039$ ;  $p = 0,003$ ;  $d = 0,80$ ) y al análisis de envío de *newsletters* (3,33 frente a 2,24) ( $t(116) = 2,743$ ;  $p = 0,007$ ;  $d = 0,72$ ).

Por último, los resultados reflejan que las principales barreras que tienen las empresas para realizar una evaluación efectiva de la CI son la falta de herramientas adecuadas para hacerlo y no saber con exactitud qué han de evaluar. Sin embargo, los costes que en sí genera la evaluación no son enumerados como un problema prioritario (figura 3).

Los datos evidencian que las empresas nacionales encuentran más obstáculos que las internacionales. Los principales motivos son los siguientes:

- no saber qué evaluar (3,41 frente a 2,78) ( $t(116) = 2,666$ ;  $p = 0,009$ ;  $d = 0,50$ ),
- porque realizar la evaluación requiere mucho tiempo (2,92 frente a 2,44) ( $t(116) = 2,041$ ;  $p = 0,044$ ;  $d = 0,38$ ),
- porque los informes que precisa la evaluación no se puedan realizar (2,84 frente a 1,96) ( $t(112,144) = 3,874$ ;  $p < 0,001$ ;  $d = 0,69$ ), y
- por los costes que genera la evaluación de la CI (2,63 frente a 2,00) ( $t(115,920) = 2,784$ ;  $p = 0,006$ ;  $d = 0,51$ ).

Por otro lado se observa cómo las empresas en las que no se asigna la CI a un órgano específico tienen más dificultades para saber qué han de evaluar (3,76 frente a 3,01) ( $t(116) = -2,238$ ;  $p = 0,027$ ;  $d = 0,58$ ) y señalan

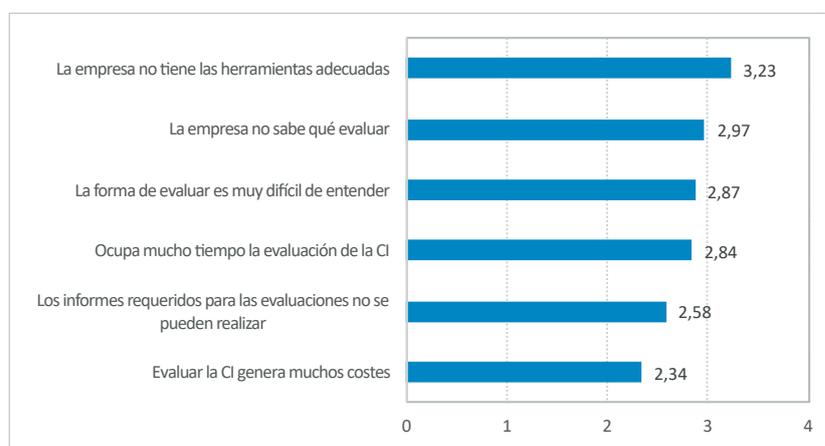


Figura 3. Valoración media de las barreras que afectan a la evaluación efectiva de la CI  
De 1 = totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo.

como obstáculo que los informes necesarios para la evaluación no se puedan realizar (3,24 frente a 2,31) ( $t(19,003) = -2,184$ ;  $p = 0,042$ ;  $d = 0,72$ ).

Otra particularidad detectada es que las empresas multinacionales valoran más a sus equipos de CI que las nacionales (3,56 frente a 3,05) ( $t(112,760) = -2,523$ ;  $p = 0,013$ ;  $d = 0,45$ ).

La valoración de sus equipos de CI también varía según el tamaño de la empresa ( $F(2;115) = 3,288$ ;  $p = 0,041$ ;  $\eta^2 = 0,05$ ); en concreto las diferencias están entre las grandes y las medianas empresas, siendo mayor la valoración que de su equipo hacen las grandes que la que realizan las medianas (3,28 frente a 2,45;  $p = 0,031$ ).

### 3.2. Papel de la CI

Los participantes consideran que la efectividad de las estrategias de CI para conseguir los objetivos empresariales es notable (3,44 de media sobre 5 (DT = 0,92)). El principal papel que le otorgan a la CI es el de apoyar los objetivos estratégicos de las empresas ( $M = 3,88$ ); también señalan la importancia de la CI como un aspecto relevante, de apoyo e influencia sobre el equipo directivo ( $M = 3,73/3,64$ ) (tabla 1).

Tabla 1. Evaluación del papel de la CI en las empresas del estudio

	Media	DT
La CI apoya los objetivos estratégicos de la empresa	3,88	1,13
La CI permite que los directivos reconozcan el aspecto comunicativo inherente en todas las decisiones y actividades	3,73	1,16
La CI apoya a los directivos, proveyéndoles información para a tomar decisiones o realizar acciones	3,65	1,15
La CI aconseja a los directivos sobre cómo actuar ante determinados retos comunicativos	3,64	1,23
La CI es una pieza clave en la digitalización de la empresa	3,59	1,35
La CI juega un papel muy importante en todas las actividades de la empresa	3,58	1,27
El responsable de CI se involucra desde el principio en los planes estratégicos	3,25	1,33
Los directivos se toman las recomendaciones de la CI muy seriamente	3,24	1,17
Los directivos ven como fieles consejeros al equipo de CI	3,23	1,34
El responsable de CI siempre es invitado a reuniones de altos cargos para tratar temas de planificación estratégica	3,03	1,36
La CI actúa sólo cuando se presentan problemas	2,56	1,44

De 1 = totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo.

DT = Desviación típica

Cabe destacar que, frente a la opinión de las empresas internacionales (2,22), las nacionales (2,84) consideran que la CI no se considera un factor estratégico. Las empresas españolas consideran que sólo se recurre a la CI cuando se presentan situaciones de crisis o problemas ( $t(116) = 2,380$ ;  $p = 0,019$ ;  $d = 0,44$ ). Por otro lado, los participantes en la investigación han valorado la calidad y habilidad de su equipo de CI de manera positiva (3,28 (DT = 1,15)), siendo mejor la valoración de las empresas que trabajan con consultoras externas que las que no cuentan con ellas (3,54 frente a 3,11) ( $t(116) = 2,024$ ;  $p = 0,045$ ;  $d = 0,38$ ).

### 3.3. Prioridades de la comunicación interna

Los análisis muestran que el 95% de las circunstancias planteadas (tabla 2) son cuestiones prioritarias<sup>1</sup> para al menos más de la mitad de las empresas. Los principales objetivos que se plantean los departamentos de CI en sus empresas son “unir la CI con la estrategia empresarial” (82,2% de las entidades) y “fortalecer el rol de la comunicación para apoyar la toma de decisiones de los directivos” (80,5%).

Tabla 2. Objetivos prioritarios para los departamentos de CI en los próximos tres años (%)

	Relevancia en las empresas*		
	Prioridad alta	Intermedia	Secundaria
1. Unir la CI con la estrategia empresarial	82,2	11,9	5,9
2. Fortalecer el rol de la comunicación para apoyar la toma de decisiones de los directivos	80,5	16,1	3,4
3. Manejar la evolución digital y de los medios	79,7	14,4	5,9
4. Adaptarse al volumen y la velocidad del flujo de información	77,1	13,6	9,3
5. Establecer nuevos métodos para evaluar y demostrar el valor de la comunicación	74,6	18,6	6,8
6. Llegar a los empleados utilizando tecnología móvil	74,6	11,9	13,6
7. Adoptar medidas que inspiren a los empleados para crear y compartir contenidos valiosos	72,9	16,9	10,2
8. Ayudar a los gerentes y jefes de equipo a construir sus capacidades comunicativas	72,1	20,3	7,6
9. Alinear la CI con la comunicación y acciones empresariales externas	71,2	18,6	10,2
10. Integrar los contenidos que generan los empleados en la comunicación corporativa	67,8	24,6	7,6

11. Explicar el valor de la CI a los directores	65,3	17,8	16,9
12. Implementar la supervisión avanzada y estrategias de escucha activa	63,6	27,1	9,3
13. Atender a la demanda de transparencia y audiencias más activas	63,5	29,7	6,8
14. Enseñar a los empleados a usar las redes sociales para generar contenido de valor	61,0	21,2	17,8
15. Combinar la necesidad de dirigirse a más audiencias y canales con los recursos limitados	56,8	32,2	11,0
16. Reemplazo de los medios escritos por los digitales	56,8	26,3	16,9
17. Lograr la integración de los "nativos digitales"	53,4	30,5	16,1
18. Apoyar la integración de personas multiculturales en su empresa	51,7	28,8	19,5
19. Implantar un código ético para los procesos y acciones de CI	50,8	24,6	24,6
20. Identificar las políticas de sostenibilidad del proceso de CI	48,3	33,9	17,8

De 1 = nada importante a 5 = muy importante.

\*Nota: Prioridad son los objetivos evaluados con 4 y 5, de importancia intermedia los evaluados con 3 y secundarios los evaluados con 1 y 2.

Además, el 74,0% de los encuestados considera como objetivos prioritarios y un reto importante para los próximos años "establecer nuevos métodos para evaluar y demostrar el valor de la comunicación".

Finalmente, para profundizar en el estudio se ha recodificado el ítem que valora la efectividad autopercebida de los equipos de CI en una variable dicotómica distinguiendo entre equipos de CI con efectividad alta (con valores de 4 o 5) y equipos de CI con efectividad media-baja (con valores de 1 a 3).

Los datos reflejan que las empresas con mayores índices de efectividad coinciden en una serie de características (tabla 3): suelen evaluar con mayor frecuencia los objetivos de CI, utilizan mayor diversidad de procedimientos de evaluación y a la vez encuentran menos barreras para llevarlos a cabo.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos y pruebas t de las variables analizadas

	Efectividad alta**		Efectividad media-baja		t	p
	n	M (DT)	n	M (DT)		
<b>Objetivos de CI evaluados</b>						
Satisfacción/implicación empleados	59	4,24 (0,99)	58	3,28 (1,34)	4,421	<b>0,000*</b>
Uso de intranet	59	4,24 (1,01)	58	2,93 (1,51)	5,501	<b>0,000*</b>
Comprensión empleados de mensajes	58	3,69 (1,14)	58	2,78 (1,43)	3,807	<b>0,000*</b>
Cambio de actitud de empleados	58	3,31 (1,20)	58	2,64 (1,41)	2,763	<b>0,007*</b>
Calidad del proceso de CI	58	3,14 (1,30)	58	2,60 (1,35)	2,169	<b>0,032*</b>
Nivel de actividad de RRSS internas	59	3,22 (1,43)	57	2,44 (1,39)	2,988	<b>0,003*</b>
Impacto en estrategia/objetivos financieros	58	3,05 (1,13)	58	2,10 (1,18)	4,419	<b>0,000*</b>
Costes financieros y de personal en proyectos	58	2,47 (1,17)	58	2,22 (1,29)	1,057	0,293
<i>Promedio</i>	58	3,42 (0,73)	57	2,61 (0,90)	5,318	<b>0,000*</b>
<b>Frecuencia de uso de los procedimientos de evaluación</b>						
<i>Feedback</i> en eventos	58	3,93 (1,23)	58	3,07 (1,41)	3,510	<b>0,001*</b>
Encuesta de empleados	58	3,83 (1,11)	59	2,80 (1,45)	4,327	<b>0,000*</b>
Análisis de envíos de <i>newsletters</i>	59	3,83 (1,30)	59	2,51 (1,52)	5,066	<b>0,000*</b>
Análisis de intranet	58	3,74 (1,18)	59	2,41 (1,37)	5,655	0,000*
Estadísticas de RRSS de la empresa	58	3,43 (1,35)	59	2,39 (1,53)	3,896	<b>0,000*</b>
Análisis costes/beneficios	58	2,55 (1,34)	58	1,91 (1,25)	2,655	<b>0,009*</b>
<i>Promedio</i>	57	3,56 (0,78)	58	2,51 (0,79)	7,247	<b>0,000*</b>
<b>Barreras a la evaluación</b>						
No tener herramientas adecuadas	59	2,85 (1,38)	59	3,58 (1,35)	-2,901	<b>0,004*</b>
No saber qué evaluar	59	2,75 (1,21)	59	3,49 (1,31)	-3,217	<b>0,002*</b>
Forma de evaluar de difícil comprensión	59	2,85 (1,16)	59	2,75 (1,18)	0,472	0,638
La evaluación ocupa mucho tiempo	59	2,69 (1,18)	59	2,71 (1,39)	-0,071	0,943
Los informes para evaluar son irrealizables	59	2,19 (1,17)	59	2,69 (1,45)	-2,096	<b>0,038*</b>
Evaluar la CI genera muchos costes	59	2,19 (1,12)	59	2,49 (1,39)	-1,310	0,193
<i>Promedio</i>	59	2,58 (0,89)	59	2,95 (0,87)	-2,263	<b>0,025*</b>
Calidad y habilidad del equipo de CI	59	3,83 (0,85)	59	2,73 (1,14)	5,934	<b>0,000*</b>

Papel de la CI en la empresa						
Apoya los objetivos estratégicos	59	4,27 (0,89)	59	3,49 (1,21)	3,994	<b>0,000*</b>
Permite reconocer el aspecto comunicativo	59	3,98 (1,03)	59	3,47 (1,24)	2,431	<b>0,017*</b>
Apoya a los directivos con información	59	3,86 (1,04)	59	3,44 (1,22)	2,028	<b>0,045*</b>
Aconseja a los directivos sobre cómo actuar	59	3,92 (1,01)	59	3,36 (1,37)	2,524	<b>0,013*</b>
Es clave para la digitalización de la empresa	59	3,93 (1,17)	59	3,25 (1,43)	2,812	<b>0,006*</b>
Es muy importante en todas las actividades	59	4,05 (0,96)	59	3,12 (1,38)	4,271	<b>0,000*</b>
Su responsable está en los planes estratégicos	59	3,81 (1,09)	59	2,68 (1,31)	5,128	<b>0,000*</b>
Dan recomendaciones importantes a directivos	59	3,63 (0,98)	59	2,85 (1,23)	3,808	<b>0,000*</b>
Son fieles consejeros de los directivos	59	3,59 (1,21)	59	2,86 (1,38)	3,052	<b>0,003*</b>
Su responsable está entre los altos cargos	59	3,41 (1,23)	59	2,64 (1,37)	3,173	<b>0,002*</b>
Sólo actúa cuando hay problemas	59	2,37 (1,41)	59	2,75 (1,46)	-1,411	0,161
<i>Promedio</i>	59	3,71 (0,72)	59	3,08 (0,93)	4,117	<b>0,000*</b>

\*p < 0,05

\*\*Efectividad alta: empresas cuya valoración de la efectividad de su estrategia de CI es de 4 y 5. Efectividad media-baja: empresas cuya valoración de la efectividad de su estrategia de CI es entre 1 y 3.

Por otro lado, cabe destacar que las empresas altamente efectivas valoran más la calidad y habilidades de los equipos de CI, y consideran que la CI tiene mayor relevancia para la empresa.

Los resultados del estudio también reflejan que las empresas con equipos más efectivos priorizan de forma destacada tres objetivos:

- manejar la evolución digital y de los medios (89,8%);
- fortalecer el rol de la comunicación para apoyar la toma de decisiones de los directivos (88,1%);
- integrar los contenidos que generan los empleados en la comunicación corporativa (76,3%).

#### 4. Conclusiones

Los resultados de este estudio ponen de manifiesto que la CI es un área que está adquiriendo cada vez más importancia en el ámbito empresarial como herramienta estratégica de gestión. Teniendo esto en cuenta, conocer cómo se realiza la evaluación de su eficacia puede contribuir a que se consolide su influencia. De hecho la evaluación de resultados es la única forma que tienen los profesionales de la comunicación para demostrar el valor que su trabajo aporta a la organización y a la cuenta de resultados (Castillo-Esparcia; Álvarez-Nobell, 2014; Castillo-Esparcia; Villabona-Beltrán, 2018; Marca *et al.*, 2017).

Los departamentos de CI priorizan en sus objetivos a corto plazo la unión de la CI con la estrategia empresarial

Sólo lo que se mide se puede valorar, gestionar y por tanto mejorar, como recuerda la *Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (Adecec, 2016, p. 7)*. Por consiguiente, medir y evaluar los resultados de comunicación es fundamental para lograr la eficacia (Álvarez-Nobell; Lesta, 2011).

Sólo lo que se mide se puede valorar, gestionar y por tanto mejorar, como recuerda la *Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (Adecec, 2016, p. 7)*. Por consiguiente, medir y evaluar los resultados de comunicación es fundamental para lograr la eficacia (Álvarez-Nobell; Lesta, 2011).

Tomando en consideración el grado de efectividad de los equipos de CI, los resultados de esta investigación ponen de relieve que las empresas en las que la CI tiene una efectividad más alta son las que evalúan más, las que valoran más a los equipos y en las que la CI juega un papel más relevante. Estos datos contrastan con la falta de interés por la medición que demuestran los profesionales de la comunicación en Europa, donde sólo un 16,8% considera relevante la implementación de rutinas avanzadas de medición y evaluación (Zerfass; Verčič; Volk, 2017). Como advierten Castillo-Esparcia y Villabona-Beltrán (2018), será difícil comprender cómo los comunicadores hacen su trabajo si sólo una pequeña parte de ellos mide el impacto de sus actividades.

Para valorar la eficacia de las estrategias de CI, las empresas suelen evaluar principalmente el uso de un canal, como es la intranet, y a sus propios empleados, un dato que coincide con investigaciones anteriores (Zerfass *et al.*, 2015). En concreto en este último punto se fijan en la satisfacción de los empleados, su comprensión de los mensajes y sus cambios de actitud, que son algunos de los resultados clave que persigue la comunicación interna. Se ha observado que las multinacionales y las empresas que disponen de un departamento de CI realizan una evaluación más amplia de algunos de estos aspectos.

Las empresas que han participado en este estudio ponen en el centro de esa evaluación a los empleados a través de instrumentos como el *feedback* y las encuestas en las que participan. En este caso, también la utilización de estas herramientas de evaluación suele ser mayor en las multinacionales y en las empresas con departamento de CI, así como en aquellas en las que la CI está centralizada.

El hecho de que las empresas españolas pongan el foco en medir la satisfacción de los públicos internos es una buena noticia, pues como apuntan Álvarez-Nobell y Lesta (2011), éste es uno de los elementos que debería incluir toda evaluación de comunicación para ser efectiva, junto con el uso de los recursos y los *outputs*.

La principal barrera que encuentran las empresas a la hora de llevar a cabo la evaluación de CI, según muestra este estudio y en línea con investigaciones anteriores (Castillo-Esparcia; Villabona-Beltrán, 2018), es no disponer de instrumentos adecuados para medir la eficacia

y no tener claro qué han de medir. No saber con exactitud qué han de evaluar es una de las mayores dificultades a las que se enfrentan las empresas a la hora de realizar una evaluación efectiva de su comunicación interna.

“Sin medición y evaluación de los resultados es imposible gestionar la comunicación de manera estratégica”

También la falta de tiempo aparece como una limitación a la hora de evaluar resultados, mientras que los costes que en sí genera la evaluación no son enumerados como un problema prioritario por los profesionales del tema. Se observa que las empresas que encuentran mayores barreras en la evaluación son aquellas de ámbito nacional y las que no tienen departamento de CI.

Por otra parte, la investigación ha puesto 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* (Zerfass et al., 2018), son las relacionadas con la consolidación de su papel estratégico (en concreto, estrechar lazos con la estrategia empresarial y reforzar su rol en la toma de decisiones) y las menos comunes, las cuestiones éticas (implantar códigos éticos y políticas de sostenibilidad). Sorprende que “establecer nuevos métodos para evaluar y demostrar el valor de la comunicación” y “explicar el valor de la CI a los directores” no encabezen el listado de prioridades, cuando son esenciales para poner en valor la CI y poder mejorar su gestión, aunque el 74,0% de los encuestados considera que son un reto importante para los próximos años.

En definitiva este estudio sugiere que la evaluación de resultados de la CI es un tema que cada vez despierta mayor interés en las empresas en España, pero todavía no es considerada una prioridad en la agenda inmediata de los departamentos de CI. Además, las empresas encuentran barreras para realizar una evaluación efectiva de la CI y cuando se miden y evalúan los resultados se hacen sobre acciones o planes concretos y en raras ocasiones se mide el aporte a la estrategia empresarial. Ante esta realidad resulta necesario potenciar desde el entorno académico el estudio de los procedimientos de evaluación que están aplicando las empresas en comunicación interna, para valorar su efectividad y poder elaborar modelos de medición que ya se aplican en otras áreas estratégicas de la empresa, como el *balanced scorecard* (Álvarez-Nobell; Lesta, 2011), que permitan estandarizar esta evaluación y demostrar la aportación de la CI a la cuenta de resultados de la empresa. La realización de investigaciones como ésta, con muestras más amplias y en otros países, así como el estudio de casos concretos, se presentan como líneas de investigación a desarrollar en el futuro para poder profundizar en el conocimiento de esta disciplina y avanzar en formas de evaluación de la comunicación interna.

Las principales limitaciones de la investigación se encuentran en la elección de la muestra. No existe un registro de responsables de comunicación en España. El estudio se limita a los profesionales que forman parte de la asociación *Dircom*, y por lo tanto la muestra está acotada y no puede considerarse probabilística.

## 5. Nota

1. Los participantes han calificado la relevancia de los objetivos para los próximos tres años, identificando los que son prioritarios (los evaluados con una puntuación de 4 ó 5, en un orden de importancia de 1 a 5), los que tienen una importancia media (los evaluados con una puntuación de 3) y los que son secundarios (los evaluados con una puntuación de 1 ó 2).

## 6. Referencias

- Adecec (2016). *Guía práctica de la medición*. Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación. [http://adecec.com/wp-content/uploads/2018/10/Gui%CC%81a-PRa%CC%81ctica-de-la-Medicio%CC%81n-def\\_.pdf](http://adecec.com/wp-content/uploads/2018/10/Gui%CC%81a-PRa%CC%81ctica-de-la-Medicio%CC%81n-def_.pdf)
- Adecec (2019). *La comunicación interna. Gran aliada en los nuevos modelos de negocio*. Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación. [http://adecec.com/wp-content/uploads/2019/03/CI\\_ADECEC.pdf](http://adecec.com/wp-content/uploads/2019/03/CI_ADECEC.pdf)
- Álvarez-Nobell, Alejandro; Lesta, Laura (2011). “Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización”. *Palabra clave*, v. 14, n. 1, pp. 11-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3713667>
- Berceruelo, Benito (coord.) (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Madrid: Estudio de Comunicación/Biblioteca Aedipe de RRHH. ISBN: 978 84 697 0940 5 <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>
- Berger, Bruce (2008). *Employee/organizational communications*. Institute for Public Relations, pp. 1-23. <https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications>
- Capriotti, Paul (1998). “La comunicación interna”. *Reporte C&D – Capacitación y desarrollo*, v. 13, pp. 5-7. [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)

- Carrillo-Durán, María-Victoria** (2016). "Importancia del profesional de la información en la dirección de comunicación de las organizaciones". *El profesional de la información*, v. 25, n. 2, pp. 272-278.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.14>
- Carrillo-Durán, María-Victoria; Nuño-Moral, María-Victoria** (2010). "La documentación en la evaluación y gestión de la imagen corporativa". *El profesional de la información*, v. 19, n. 2, pp. 123-132.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2010.mar.02>
- Castillo-Esparcia, Antonio; Álvarez-Nobell, Alejandro** (2014). *Evaluación en comunicación estratégica*. London: McGraw Hill Education. ISBN: 978 84 48194130
- Castillo-Esparcia, Antonio; Villabona-Beltrán, Diego** (2018). "Evaluación para demostrar la efectividad en comunicación y relaciones públicas. Una mirada a las prácticas profesionales desde los European Communication Monitor". *Communication papers*, v. 7, n. 15, pp. 137-153.  
<http://ojs.udg.edu/index.php/CommunicationPapers/article/view/446>
- Charry-Condor, Héctor-Omar** (2018). "La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público". *Comunicación*, v. 9, n. 1, pp. 25-34.
- Couper, Mick P.** (2000). *Web surveys: The questionnaire design challenge*.  
<http://isi.cbs.nl/iamamember/CD2/pdf/263.pdf>
- Cuenca, Joan; Verazzi, Laura** (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 91802723
- Daly, Finbarr; Teague, Paul; Kitchen, Philip** (2003). "Exploring the role of internal communication during organisational change". *Corporate communications: An international journal*, v. 8, n. 3, pp. 153-162.  
<https://doi.org/10.1108/13563280310487612>
- Elving, Wim J. L.** (2005). "The role of communication in organisational change". *Corporate communications: An international journal*, v. 10, n. 2, pp. 129-138.  
<https://doi.org/10.1108/13563280510596943>
- Gatehouse** (2019). *State of the sector 2019. The definitive global survey of the internal communication profession*. Vol. 11.  
<https://www.gatehouse.co.uk/download-state-sector>
- Gómez-De-la-Fuente, María-del-Carmen; Túniz-López, Miguel** (2012). "Auditoría de comunicación, un proceso básico para la eficacia y eficiencia de la comunicación estratégica de las organizaciones". En: *Actas IV Congreso internacional Latina de comunicación social: comunicación, control y resistencias*, p. 70. Sociedad Latina de Comunicación Social. Universidad de La Laguna.  
[http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012\\_actas/070\\_Tunez.pdf](http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/070_Tunez.pdf)
- IC Kollektiv** (2018). *The next level: The business value of good communication*.  
<https://www.ickollektiv.com/report>
- IC Kollektiv** (2019). *Measurement. Linking internal communication to business results. Global research report*.  
<https://www.ickollektiv.com/linking-ic-business-results>
- Marca, Guillem; Oliveira, Andrea; Matilla, Kathy; Miranda, Thais** (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*, v. 20, n. 2, pp. 506-528.  
<https://doi.org/10.5294/pacla.2017.20.2.9>
- Martínez-Martínez, Luz-Ángela; Fernández-Hurtado, Saul-Rick** (2018). "Internal communication issues in the firms: Does it affect the productivity?". *Review of European studies*, v. 10, n. 2, pp. 1-13.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/9b36/5d3a6c9076a56969f05250e830931407825f.pdf>
- Men, Linjuan-Rita** (2014). "Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction". *Management communication quarterly*, v. 28, n. 2, pp. 264-284.  
<https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Men, Linjuan-Rita; Stacks, Don** (2014). "The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships". *Journal of public relations research*, v. 26, n. 4, pp. 301-324.  
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Nelli, Roberto-Paolo** (2018). *Internal communication in Europe. Key success factors and managerial approaches*. Ascai; European Association for Internal Communication. ISBN: 978 88 343 3641 0  
[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)

**O'Neil, Julie; Ewing, Michele; Smith, Stacey; Williams, Sean** (2018) "A Delphi study to identify standards for internal communication". *Public relations journal*, v. 11, n. 3.

<https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/1.-A-Delphi-Study-to-Identify-Standards-for-IC-.pdf>

**Rodríguez-Jaume, María-José; González-Río, María-José** (2014). "Las encuestas autoadministradas por internet. Un estudio de caso: las familias adoptivas y sus estilos de vida". *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*, v. 29, pp. 155-175.

<https://doi.org/10.5944/empiria.29.2014.12944>

**Ruck, Kevin; Welch, Mary** (2012). "Valuing internal communication; management and employee perspectives". *Public relations review*, v. 38, n. 2, pp. 294-302.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>

**Sedej, Tanja; Justinek, Gorazd** (2013). "Social media in internal communications: A view from senior management". In: Bondarouk, Tanya; Olivas-Luján, Miguel R. (eds.). *Social media in human resources management*, pp. 83-95. ISBN: 978 1 78190 901 0

[https://doi.org/10.1108/S1877-6361\(2013\)0000012008](https://doi.org/10.1108/S1877-6361(2013)0000012008)

**Simancas-González, Esther; García-López, Marcial** (2017). "Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas". *El profesional de la información*, v. 26, n. 4, pp. 735-744.

<https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17>

**Slijepčević, Milica; Bovan, Ana; Radojević, Ivana** (2018). "Internal communications as a factor of company's efficiency". *Marketing*, v. 49, n. 2, pp. 124-143.

VMAGroup (2018). *The view*.

<http://www.vmagroup.com/the-view>

**Watson, Tom; Noble, Paul** (2014). *Evaluating public relations: A guide to planning, research and measurement*. Kogan Page Publishers. ISBN: 978 0 749468897

**Zerfass, Ansgar; Verčič, Dejan; Verhoeven, Piet; Moreno, Ángeles; Tench, Ralph** (2015). *European communication monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement*. Results of a survey in 41 countries.

<http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf>

**Zerfass, Ansgar; Verčič, Dejan; Volk, Sophia-Charlotte** (2017). "Communication evaluation and measurement". *Corporate communications: An international journal*, v. 22, n. 1, pp. 2-18.

<https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2016-0056>

**Zerfass, Ansgar; Tench, Ralph; Verhoeven, Piet; Verčič, Dejan; Moreno, Ángeles** (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.

<http://www.communicationmonitor.eu/2018/06/13/ecm-european-communication-monitor-2018>

# EPI

## El profesional de la información

<http://www.elprofesionaldeinformacion.com/autores.html>

### PRÓXIMOS TEMAS

Número	Mes año	Tema	Envío textos
29, 1	Ene 2020	Multidisciplinar	-----
29, 2	Mar 2020	Televisión: programas, audiencias y debates	-----
29, 3	May 2020	Relaciones públicas	-----
29, 4	Jul 2020	Investigación en Información y Comunicación	10 ene 2020
29, 5	Sept 2020	Pluralismo informativo	10 mar 2020
29, 6	Nov 2020	Framing (encuadre)	10 may 2020
30, 1	Ene 2021	Multidisciplinar	-----
30, 2	Mar 2021	Imágenes	10 sep 2020
30, 3	May 2021	Periodismo hi-tech	10 nov 2020