



# La gestión de las relaciones públicas en el seno de las asociaciones españolas.\*

## La Federación Valenciana de Empresarios de la Construcción como caso de estudio

**Cristina González Oñate, Carlos Fanjul Peyró, Patricia Monleón López**  
Universitat Jaume I

*The present study seeks to examine the importance of public relations management and internal communications strategies and to establish their implementation by a regional industrial federation in order to generate brand recognition among its targeted publics. The study's focus is to analyze the tools and activities which the federation here considered has developed on the subject of public relations and internal communications. This is a quantitative study based on surveys with members of Valencia's Construction Business Federation (Federación Valenciana de Empresarios de la Construcción or FEVEC) in order to understand their public relations management. For this particular business organization, this is a new initiative on the part of its management.*

**KEY WORDS:** public relations, internal communications, associations, corporate image, strategy.

**PALABRAS CLAVE:** relaciones públicas, comunicación interna, asociaciones, imagen corporativa, estrategia.

\* El presente artículo ha sido realizado con la ayuda del Proyecto de Investigación "Nuevas tendencias e hibridaciones de los discursos audiovisuales contemporáneos", financiado por la convocatoria del Plan Nacional de I+D+i del Ministerio de Ciencia e Innovación, para el periodo 2008-2011, con código CSO2008-00606/SOCI, bajo la dirección del Dr. Javier Marzal Felici y en el seno del Grupo de Investigación ITACA-UJI.

---

V CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS  
FACULTAT DE COMUNICACIÓ BLANQUERNA - UNIVERSITAT RAMON LLULL  
TRÍPODOS EXTRA, BARCELONA 2012 · ISBN: 978-84-936959-3-4

**L**as relaciones públicas tienen como objetivo insertar a las organizaciones dentro de la comunidad a la que pertenecen para hacerse comprender, tanto por sus públicos internos como externos, e implicarlos en sus metas y procedimientos con el fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses. Las agrupaciones empresariales sectoriales son instituciones con un indiscutible papel en la sociedad, tanto para los distintos sectores de la economía española a los que defienden, como para los múltiples públicos a los que afectan o por los que se ven afectados. Asimismo, actúan como referencia para el resto de empresas y generan valor y una imagen en y del sector al que representan. Por tanto, las relaciones públicas para este modelo empresarial constituyen un elemento estratégico y primordial para una correcta gestión de su comunicación, tanto de manera interna como externa.

Dada la magnitud que, como modelo empresarial, tienen las asociaciones territoriales sectoriales, en un primer momento es necesaria la gestión de las relaciones públicas en el ámbito interno para, seguidamente, actuar en el ámbito externo. Para llegar a las relaciones públicas, tal y como hoy entendemos el concepto, es preciso tratar con preferencia las relaciones humanas porque es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si ésta no conforma un grupo homogéneo en el que impera un sentimiento de colaboración y entendimiento entre sus propios miembros (Villafañe, 2006: 32).

Con esta comunicación pretendemos analizar un caso concreto, el de la Federación Valenciana de Empresarios de la Construcción (FEVEC), asociación que ha apostado por un modelo de relaciones públicas acorde con sus públicos y su naturaleza empresarial particular, y que ha comenzado por gestionar la comunicación de manera estratégica en el interior de la organización. La manera de implantar y gestionar esta cultura en el seno de una asociación, así como sus herramientas, sus resultados y sus fases estratégicas, hacen que sea un caso de estudio como modelo de implantación de las relaciones públicas para este tipo de organizaciones cada vez más frecuentes en la actualidad.

## Marco teórico

### Aproximación teórica al concepto de relaciones públicas

Las relaciones públicas conforman un binomio información-comunicación en el proceso diario de adaptación de la empresa en su entorno, que ayuda a estructurar y potenciar las fuerzas de la organización ante todos sus públicos de interés.

Fauconnier determina que las relaciones públicas significan una política general de la empresa, un concepto gerencial constituyendo así una estrategia general traducible en decisiones y acciones de muy distintas clases, es decir, las relaciones públicas constituyen la transmisión de hechos y opiniones, cuya intención es llevar a las personas o grupos con los que se relaciona la empresa



hacia trayectorias que la beneficien (Fauconnier, 1975: 151). Carlson entiende que las relaciones públicas vienen a constituir un esfuerzo organizado por comunicar información y modificar las actitudes y comportamientos en beneficio de una causa (Carlson, 1968: 75-76). Nielander afirma que las relaciones públicas representan una función continuada de dirección por medio de la cual una organización, a través de la investigación y de la comunicación, evalúa sus relaciones con los diversos públicos de interés, desarrolla normas y prácticas honestas, así como unas comunicaciones acordes con el estilo de la empresa emisora (Nielander, 1980: 13). Lesly entiende las relaciones públicas como una actividad conjunta que ayuda a una organización y a sus públicos a ajustarse de manera mutua (Lesly, 1974: 45).

Según Arceo Vacas, las relaciones públicas se pueden definir como una filosofía gerencial traducida en una serie de acciones, con el fin de crear o modificar la aceptación de una persona natural o jurídica por sus públicos. Define este tipo de acciones como comunicaciones de carácter persuasivo para la consecución de unos objetivos previamente determinados (Arceo Vacas, 1988: 21).

Todas estas definiciones nos llevan a determinar unas características comunes del concepto:

- Las relaciones públicas son un conjunto de acciones comunicativas de la totalidad de la empresa y regidas por la dirección de la misma.
- Parten de la definición previa de unos objetivos que se consiguen de manera persuasiva y a través de la comunicación.
- Para su correcta gestión necesitan una estrategia que guíe todas y cada una de las acciones destinadas según el perfil de los públicos de la empresa.
- Las relaciones públicas han pasado de ser una mera transmisión (información) a convertirse en comunicación intencionada (*feedback* y retroalimentación) para la consecución de unos fines concretos que ayudan a la construcción de una imagen y reputación positiva para la totalidad de la organización.

Por consiguiente, observamos que la actualidad de las relaciones públicas se encuentra en paralelo a la de la comunicación corporativa. A continuación especificaremos de qué manera se encuentran ligadas.

### **Relaciones públicas *versus* comunicación corporativa**

La actividad de las relaciones públicas juega un papel de apoyo general a la dirección de la empresa en su gestión y a la vez constituye una función comunicativa mediante la cual las organizaciones se adaptan a los demás con el proyecto de alcanzar sus objetivos como empresa. El profesional encargado de las relaciones públicas de una empresa ha pasado de ser un mero interlocutor de promoción *con* y *para* los medios de comunicación a ser entendido como un responsable de la gestión y dirección de la comunicación integral de una organización





(Cabezuelo, 2009: 1). El profesional de las relaciones públicas debe actuar como gestor de la comunicación corporativa con el fin de ir construyendo una imagen positiva de la empresa y comunicarla de manera estratégica para cada uno de sus públicos de interés. Por tanto, en un primer momento, el profesional de las relaciones públicas debe trabajar desde la identidad de la empresa para, en un segundo momento, poder construir y comunicar la imagen de la organización.

Considerando al grupo social como una red de interacciones, decimos que una organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preserva la autonomía del sistema y asegura la continuidad del grupo. La fuerte cohesión interna que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otras es la identidad.

Por *identidad organizacional* entendemos la esencia que define y caracteriza a la organización y que ésta manifiesta a través de su personalidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, ética y filosofía de trabajo (cultura corporativa), pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección, hecho que le otorga un carácter estratégico. Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una empresa la constituye todo aquello que permita distinguirla como singular y diferente del resto (Costa, 1995: 67). La identidad corporativa es lo que realmente confiere diferenciación a la empresa, porque la empresa se identifica a sí misma por medio de la definición de su identidad, de sus valores, de su personalidad, en suma, de su esencia. La identidad es el conjunto de atributos o características con los que la compañía se autoidentifica y autodiferencia de las demás (Villafañe, 1999: 74).

Una vez se ha identificado internamente y ha transmitido los valores de identidad a los individuos que forman parte de la empresa, se da a conocer a la sociedad por medio de la gestión de su comunicación corporativa, que tiene como médula espinal, la propia identidad. Por tanto, debe existir una definición previa desde el seno de la organización para que los públicos internos de la empresa identifiquen y se identifiquen con ella para, posteriormente, comunicar y proyectar esa identidad diferenciadora a los públicos externos.

Es aquí donde el profesional de las relaciones públicas debe incidir: en la constante construcción de una imagen empresarial que emane de una identidad corporativa, produciendo así una sinergia entre lo que la empresa es y lo que dice que es ante sus públicos.

### **La comunicación interna como eje de las relaciones públicas en las asociaciones**

Gran parte del éxito de la comunicación organizacional externa se encuentra en la adecuada gestión de su comunicación interna, pues consideramos que los empleados, públicos activos de comunicación, constituyen una parte de la organización que actúa como portavoz de dicha comunicación (Noguero y Grau, 1996: 112). A pesar de que diversos estudios apuntan que la comunicación interna va ocupando un lugar importante en las organizaciones, sigue siendo uno de los





grandes retos, sobre todo, para las asociaciones empresariales. Para considerar que una organización es responsable socialmente, es necesaria una actuación de compromiso con todos y cada uno de los públicos con los que interactúa diariamente, por tanto, es imprescindible comenzar por afianzar la relación con los empleados como punto de partida. Así, la respuesta que dan las empresas a las demandas y expectativas de los públicos está precedida por una escucha que bien puede lograrse gracias a la investigación sistemática y a la calidad de las relaciones comunicativas de una organización con sus públicos (Clark, 2000: 376). En las relaciones públicas, la imagen empresarial se conforma y tiene sus valorizaciones ante la opinión que es configurada por el grupo de pertenencia y el grupo de referencia. Las relaciones públicas ayudan y facilitan la comprensión de la empresa como factor, indispensable en nuestros días, del desarrollo económico y social de una sociedad determinada. En otras palabras, las relaciones públicas son una necesidad surgida por la evolución de las estructuras sociales (Noguero y Grau, 1990: 52). Grunig y Hunt sostienen que la responsabilidad pública o social se ha convertido en la principal razón para que la organización tenga una función de las relaciones públicas (Grunig y Hunt, 2003: 48). Por tanto, la principal función social de la organización ha de nacer desde la comunicación con el propio grupo de personas que conforman la empresa: sus empleados. Esto es así porque mediante la comunicación se conoce a los públicos, ya que la investigación es la herramienta fundamental en todo proceso comunicativo (Cutlip Center y Broom, 2000: 65).

Por consiguiente, hemos podido comprobar cómo las relaciones internas constituyen un elemento básico en las estrategias de relaciones públicas de las empresas actuales para la construcción de una imagen positiva hacia los públicos y, sobre todo, para que sea compartida por todos los empleados de la organización. A continuación, presentamos el análisis de un caso concreto: cómo una asociación sectorial territorial ha implantado una nueva manera de entender las relaciones internas como elemento estratégico de la organización.

### **Estudio y análisis de caso: La Federación Valenciana de Empresarios de la Construcción (FEVEC)**

FEVEC es un organismo para la representación y defensa del sector de la construcción en cualquiera de sus actividades empresariales o profesionales, que desempeña su cometido desde el año 1977. La Federación integra veinte asociaciones empresariales sectoriales y las representa en organismos intersectoriales como la Confederación Empresarial Valenciana (CEV), de ámbito autonómico, o la Confederación Empresarial de Organizaciones Empresariales (CEOE), de ámbito nacional. De esta forma, y a través de las asociaciones, FEVEC aglutina en torno a un millar de empresas valencianas del sector. La Federación también está integrada en un organismo sectorial superior, la Confederación Nacional de la Construcción (CNC). En su funcionamiento interno, FEVEC actúa con diversos





mecanismos: órganos de consulta (Presidencia, Vicepresidencia y Comisiones de Trabajo), órganos de gestión (Secretaría General y Departamentos Internos) y órganos de gobierno (Junta Directiva y Asamblea General). Dada la complejidad y alcance de este tipo de organización, la gestión profesional de la comunicación corporativa y, por ende, las relaciones públicas se han tornado en asuntos preferentes para la Federación.

## Metodología

El presente estudio se realizó en diversas fases durante el año 2009. En una primera fase se realizó un diagnóstico general sobre el punto de partida de la Federación, en el cual se contemplaron las necesidades que en materia de comunicación tenía la Federación, haciendo especial hincapié en la identidad corporativa para comprender la filosofía y la composición de esta Federación dada su magnitud y naturaleza empresarial. A partir de dicho diagnóstico, ya en una segunda fase, se realizó un análisis de clima interno entre los empleados, puesto que se detectó que estos públicos eran una parte fundamental dentro de la composición de FEVEC. Para ello, se elaboró una encuesta compuesta por un total de veinte preguntas divididas en cuatro bloques temáticos: en un primer bloque, la encuesta preguntaba sobre aspectos concretos de identidad, imagen, cultura empresarial y valores corporativos; en un segundo bloque, la encuesta recogía aspectos sobre el funcionamiento interno de FEVEC; en un tercer bloque se incidía en la comunicación actual que tenía la Federación y en un último bloque se preguntaba acerca de la valoración y el grado de satisfacción que tiene el empleado en la actualidad con FEVEC. En una tercera fase, se analizaron los datos y se establecieron diferentes líneas estratégicas dentro del plan de comunicación general de FEVEC, entre las cuales las relaciones públicas constituyeron un eje primordial y estratégico en lo referente a la comunicación de la Federación y fueron entendidas como parte de la empresa y, por tanto, de los empleados. La conexión de la asociación territorial FEVEC con sus públicos de interés debía tener como punto de partida a los empleados. Por tanto, la comunicación interna constituyó la base de toda la estrategia de la Federación, elemento que, hasta el momento, no había formado parte de su comunicación corporativa. A continuación, exponemos los principales resultados obtenidos en la segunda fase anteriormente mencionada, en concreto, los datos más relevantes obtenidos en la encuesta para analizar el grado de conexión entre la comunicación interna y las relaciones públicas de la Federación objeto de estudio.

## Muestra

El presente análisis sólo abarca uno de los públicos internos: los empleados. Para llevarlo a cabo fue necesario no sólo basarse en el continuo diagnóstico





genérico de FEVEC, sino también en la administración y cumplimentación entre los empleados, de encuestas sobre aspectos laborales y funcionales de la institución. En las primeras fases del plan estratégico de comunicación de FEVEC, en el mapa de públicos establecido junto a la Secretaría General, se dividen los públicos en internos y externos, fijándose como público interno relevante a los empleados.

#### Mapa de públicos de FEVEC



Fuente: Departamento de Comunicación de FEVEC.

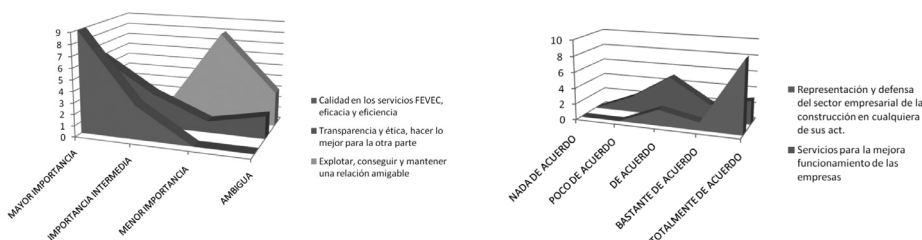
Por orden de preferencia, de acuerdo a variables de comunicación establecidas en los empleados se encuentran en tercera posición de preferencia tras los asociados/asociaciones y la junta directiva. Esto significa que imperan sus necesidades para llevar a cabo acciones de comunicación dirigidas específicamente a los mismos. Hay que tener en cuenta que a mayor grado de segmentación de los públicos, mayor eficacia tendrá la comunicación interna, pues se destinarán acciones especiales para cada uno de ellos. En el plan de comunicación se recoge la división de los empleados por áreas de actividad, agrupando a los empleados en departamentos. Esta división se formalizó en mayor grado con la renovación de la Secretaría General constituyendo un organigrama funcional y adaptado a la realidad de la Federación.

### Principales resultados

#### Bloque 1: Identidad, imagen, cultura y valores corporativos de FEVEC

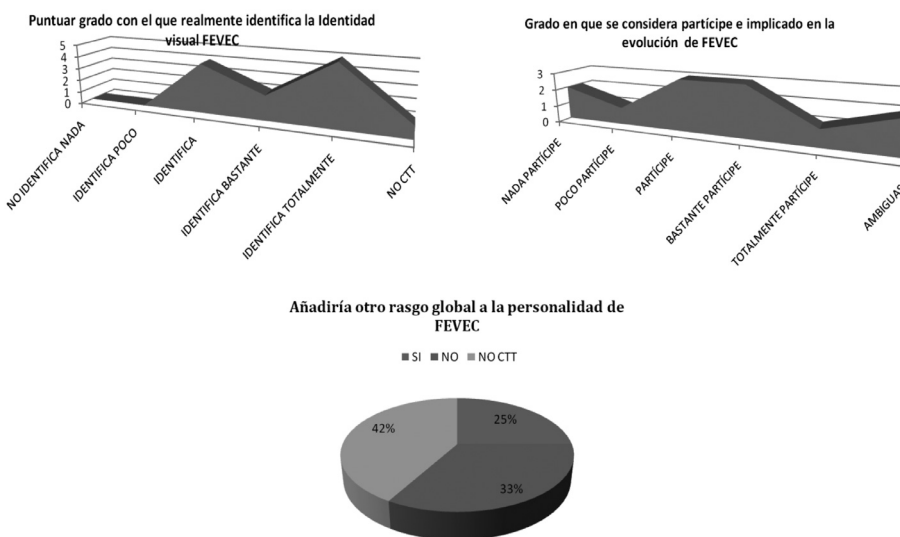
Este primer bloque trata de evaluar cómo los empleados han asimilado la identidad corporativa de la Federación y si su percepción se corresponde con la identidad y con la misión y visión declaradas por la institución. Como podemos observar en el gráfico 1, los empleados resaltan la calidad de los servicios como lo más importante en el desempeño de funciones, y la representación y defensa del sector, como principal razón de ser de FEVEC. Por el contrario, los servicios se evalúan con una importancia intermedia.

Gráfico 1



Fuente: Departamento de Comunicación de FEVEC.

Gráfico 2



Fuente: Departamento de Comunicación de FEVEC.

El gráfico 2 recoge los resultados de la muestra sobre la identificación que tienen los empleados con la marca FEVEC, tanto desde el punto de vista visual, como desde el grado de sentimiento que tienen a la hora de participar en la evolución de la federación. Por último, observamos que la mayoría de los empleados (42% y 33%) no sabrían añadir un nuevo rasgo a la personalidad de la federación.

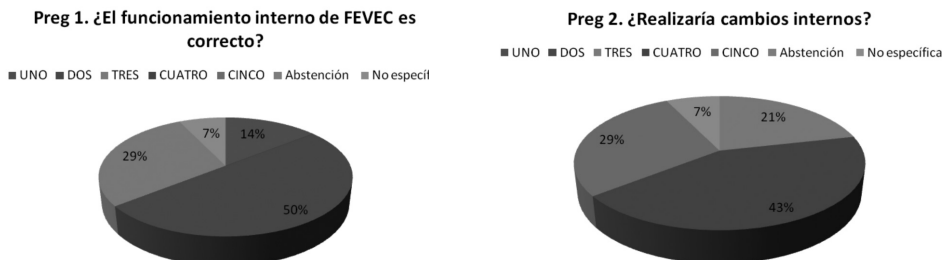
## Bloque 2: Funcionamiento interno

Estos resultados permiten conocer que los empleados evalúan de forma negativa (50%) y media (29%) el funcionamiento interno de la Federación. Fruto de los



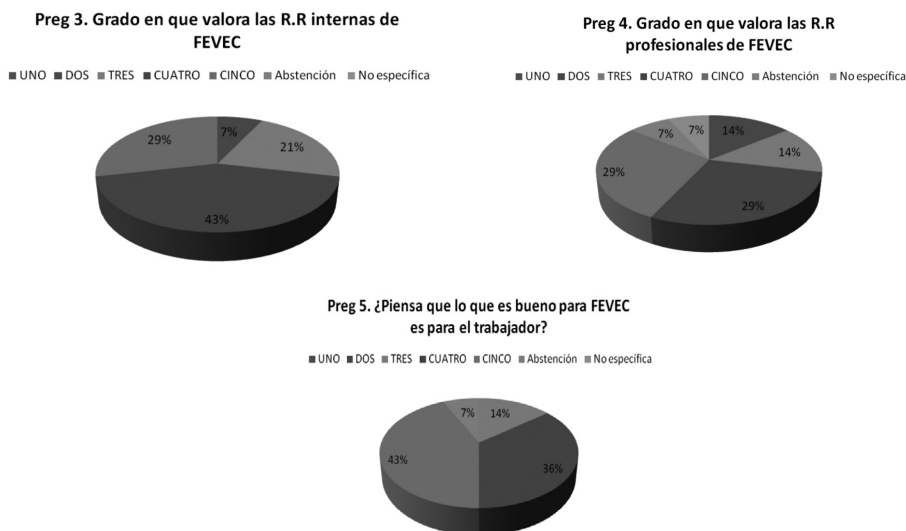


resultados obtenidos en la pregunta anterior, el 72% del total de los empleados realizaría con urgencia cambios internos.

**Gráfico 3**

Fuente: Departamento de Comunicación de FEVEC.

En cuanto a la importancia de las relaciones profesionales hay un cambio de tendencia a evaluar su importancia de forma más moderada. A pesar de que la mayoría se decante por puntuarlo de forma muy positiva, crecen los encuestados que opinan que su importancia es baja (14%) o intermedia (14%), suponiendo un 28% del total igualando en número a las personas que piensan que son muy importantes.

**Gráfico 4**

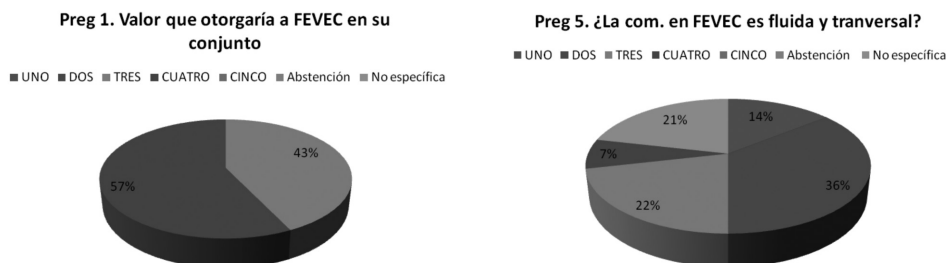
Fuente: Departamento de Comunicación de FEVEC.



### Bloque 3: Comunicación y valoración general de FEVEC

De este bloque, resaltamos la pregunta 1 ya que es la que refleja la valoración global de FEVEC para los empleados, obteniendo una mayoría que evalúa de forma media (43%) o positiva (57%) a la Federación. Como se puede observar, son nulas las puntuaciones que la evalúan de forma excelente. En cuanto a la comunicación interna de FEVEC, vemos que la mayoría evalúa que la comunicación entre departamentos es escasamente fluida y transversal.

Gráfico 5

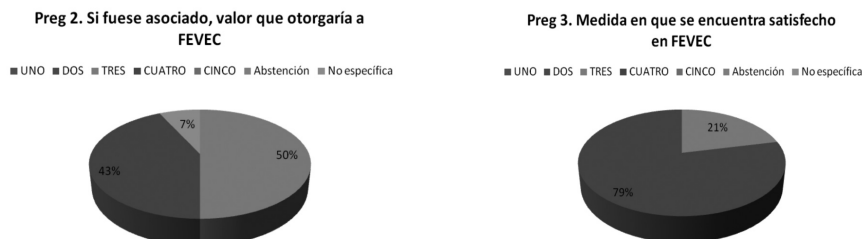


Fuente: Departamento de Comunicación de FEVEC.

### Bloque 4: Valoración y grado de satisfacción en FEVEC

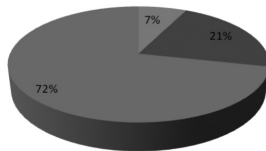
Posicionándose como asociados, el valor que otorgarían a FEVEC sería menor que en su caso personal; el porcentaje mayoritario recae en una valoración media seguida de una buena puntuación. Sin embargo, hay una minoría que no especifica su respuesta. Esta pregunta permite evaluar el grado de afinidad personal con FEVEC, ya que pide concretar en qué medida lo positivo para la Federación lo es también para uno mismo. Una amplia mayoría (79% total) considera que lo bueno para FEVEC afecta en gran medida (36%) y totalmente (43%) a uno mismo. En cuanto al valor otorgado a los asociados, una amplia mayoría lo califica como muy alto. En el último gráfico, observamos cómo el empleado en su mayoría define a FEVEC como un buen proyecto y una buena causa para el sector de la construcción de la Comunidad Valenciana.

Gráfico 6

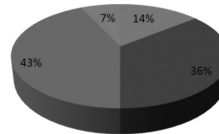


**Preg 4. Valor que le otorga a los asociados**

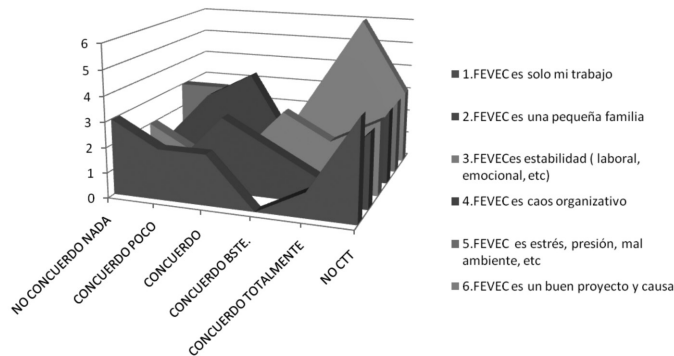
■ UNO ■ DOS ■ TRES ■ CUATRO ■ CINCO ■ Abstención ■ No específica

**Preg 5. ¿Piensa que lo que es bueno para FEVEC es para el trabajador?**

■ UNO ■ DOS ■ TRES ■ CUATRO ■ CINCO ■ Abstención ■ No específica



Fuente: Departamento de Comunicación de FEVEC.

**Gráfico 7**

Fuente: Departamento de Comunicación de FEVEC.

## Principales conclusiones del estudio

Hemos podido comprobar en el estudio que muchos empleados expresaron que FEVEC es un lugar que permite la estabilidad laboral (y esto es algo a potenciar y mantener). Esta estabilidad es la que hace que el sentimiento de bajo desarrollo profesional sea unánime, lo que se puede traducir en una baja motivación que puede suplirse con los cambios que se producen con la entrada de una nueva Secretaría General. En cuanto a la satisfacción laboral, la amplia mayoría la evalúa de muy alta, habiendo un porcentaje que considera que su satisfacción laboral es media. Habría que identificar a este grupo de personas y analizar cuáles son sus aspiraciones y sentimientos negativos. Una total mayoría considera que lo que es bueno para FEVEC lo es para ellos. Esta buena actitud general va a apoyar los cambios positivos que se quieran dar desde Dirección, ya sea desde la Junta Directiva, Presidencia o la Secretaría General. Existe por tanto un sentimiento generalizado de deseo de cambios internos evaluando entre mal e intermedio el funcionamiento de FEVEC. En cuanto a las relaciones dadas entre compañeros, obtienen mayor importancia las relaciones personales que las profesionales. Cabe resaltar que todos los encuestados califiquen de nula la comunicación entre departamentos y demanden con urgencia que esto mejore.

La valoración como empleados de la Federación es entre media y alta. La satisfacción general con FEVEC se puntúa como alta, lo que puede ser debido a la estabilidad que proporciona la institución, a la flexibilidad ante los problemas personales, así como a la correspondencia entre la formación recibida y el desempeño de funciones. Todo ello debe ser aún más potenciado, para que no se queden como simples supuestos generalizados perdiendo todo su poder positivo para los empleados.

### Conclusiones generales

Por medio de la exposición de los resultados de este estudio de comunicación interna, hemos podido comprobar cómo los empleados de una federación de estas características constituyen un público de interés para las estrategias de relaciones públicas y comunicación corporativa de una asociación territorial, lo cual es debido a varios motivos:

1. Porque los empleados deben tener una identificación clara tanto de la identidad como de la imagen de una asociación. Dado el modelo complejo de las asociaciones, la identificación clara de la identidad empresarial por parte de los empleados es una de las primeras necesidades que se deben contemplar, porque si no existe una clara referencia de quién es la asociación por parte de quienes la constituyen, podrían generarse errores en la concepción y el desarrollo de la misma. Cada público estratégico debe tener una clara referencia de una federación de esta magnitud, pero antes que nada los empleados deben interiorizar esa misión, cultura e identidad originaria desde el seno de la empresa.
2. Porque forman parte del funcionamiento interno de la empresa, por tanto, hemos de establecer los puntos de partida estratégicos desde los empleados como generadores y partícipes de las diferentes acciones que en materia de relaciones públicas establezca la organización con el resto de públicos de interés.
3. Porque forman parte de la comunicación de la empresa y, por consiguiente, constituyen un público con el que la empresa debe mantener relaciones comunicativas de manera continuada. Hemos de tener en cuenta que la comunicación interna para este modelo empresarial es muy importante, porque una sana comunicación con y entre los empleados donde se mantengan unas líneas coherentes de actuación, asegurará una correcta gestión de la comunicación que los empleados mantengan con el resto de públicos objetivo de la asociación.
4. Porque a mayor grado de satisfacción y mayor sentimiento de pertenencia a la empresa por parte de los empleados, mayores son el rendimiento laboral y la transmisión de valores y el refuerzo de la labor de Federación.
5. Y, por último, porque la orientación a los empleados afianza la actitud socialmente responsable que, como asociación de representación de todo un sector, debe tener hacia la multiplicidad de personas a las que afecta.



En definitiva, la innovadora apuesta de FEVEC por la investigación metódica y continua para unas relaciones públicas internas eficaces hace posible que la comunicación se torne estratégica desde su seno y pueda emanar con mayor éxito hacia el exterior, lo que contribuye así a su reputación.

### Bibliografía

ARCEO VACAS, J.L. *Fundamentos para la teoría y técnica de las relaciones públicas*. Barcelona: PPU, 1988, p. 21.

AGUILA, A.R.; PADILLA, A. *La comunicación en la empresa. Un enfoque estratégico*. Málaga: Ediciones de la Universidad de Málaga, 2002, p. 98-120.

CABEZUELO, F.; PEINADO, B. "Estudio de la imagen y funciones del profesional de las RRPP a través del cine contemporáneo". *Revista CES Felipe II*, núm. 11, 2009, p. 1.

CARLSON, R.O. "Relaciones públicas". *Enciclopedia de las Ciencias Sociales*. Madrid: Aguilar, 1968, p. 75-77.

CELAYA, J.; HERRERA, P. *Comunicación empresarial 2.0*. Barcelona: Grupo BPMO Ediciones, 2007, p. 34-56.

COSTA, J. *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ciencias Sociales, 1995, p. 67.

CLARK, C. "Differences between public relations and corporate social". *Public Relations Review*, 26 (3), p. 363-380.

CUTLIP, S.; CENTER, A.; BROOM, G. *Effective public relations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2000, p. 23-65.

FAUCONNIER, G. *Mass Media and Society*. Belgium: Leuven University Press, 1975, p. 45.

GARRIDO, F.J. *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000, 2004, p. 29-67.

GRUNIG, J.; HUNT, T. *Dirección de relaciones públicas*. Edición adaptada por Jordi Xifra. Barcelona: Gestión 2000, 2003, p. 48.

LESLEY, P. *The people factor: Managing the human Climate*. England: Homewood, 1974, p. 45-56.

NIELANDER, W.A. *Práctica de las relaciones públicas. Métodos para crear una imagen atractiva de la empresa*. 3ª ed. Barcelona: HispanoEuropea, 1980, p. 13-45.

NOGUERO I GRAU, A. *Relaciones públicas e industria de la persuasión*. Barcelona: Escuela Superior de Relaciones Públicas, 1990, p. 45-57. (Colección Comunicación y Relaciones Públicas).

—. *La función social de las relaciones públicas: Historia, teoría y marco legal*. Barcelona: Escuela Superior de Relaciones Públicas, 1995, p. 1-130. (Colección Comunicación y Relaciones Públicas).

—. *Programación y técnicas de relaciones públicas*. Barcelona: Escuela Superior de Relaciones Públicas, 1996, p. 110-153. (Colección Comunicación y Relaciones Públicas).

SOTELO, C. *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel, 2001, p. 27-43.

VILLAFANE, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide, 1999, p. 74.

—. *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Prentice Hall, 2006, p. 23-36.

WILCOX, D.J.; CAMERON, G.T. *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación, 2006, p. 59-87.