

Diseño de un plan de comunicación

4.1.1 Por qué planificar la comunicación.

El diagnóstico no habilita a conocer los modos en que la organización piensa y hace. De qué forma interactúan sus miembros, cómo desarrollan sus actividades cotidianas y cuáles son sus percepciones individuales y colectivas sobre la institución. Conocer la cultura de la organización nos permite, entonces, diseñar estrategias de comunicación específicas que encuentren su raíz en las características de la misma como marco interpretativo.

Una estrategia no es más (ni menos) que una serie de acciones planificadas en función de uno o más objetivos. Estas acciones contienen un modo de ser ejecutadas, unas herramientas y metodologías no aleatorias, construidas en función de las posibilidades y recursos disponibles y articuladas entre sí en la búsqueda de ese objetivo.

(González Frígoli et al., 2019, p.68)

Entendemos a las estrategias de comunicación como “intencionalidades y pautas generales de actuación en los procesos comunicativos. Es decir, el camino que elegimos recorrer, entre otros posibles, para alcanzar ciertos objetivos de comunicación como aportes a los propósitos estratégicos de la organización” (Bruno et al., 2017, p.183).

En este sentido, planificar la comunicación resulta fundamental para abonar a los objetivos de las organizaciones. Las instituciones deben comprender a la comunicación como una socia estratégica de sus acciones, fundamentalmente en contextos de cambio, ya que gestionando comunicación es como se involucra a todos los miembros de la institución, se pone en común un horizonte y se trabaja en búsqueda de alcanzar el propósito organizacional.

El aporte de la comunicación al diseño estratégico no tiene que ver -en lo fundamental- con saber qué información manejan las personas para comprender por qué actúan de determinada manera o para predecir qué harán en el futuro. Tampoco consiste en reunir toda la información necesaria para tomar la mejor decisión -la más informada y racional-, sino en **proponer modos de relevar en forma permanente el sentido social, interpretarlo y contextualizarlo para desde ahí proponer otros sentidos posibles**. Así es como la estrategia en comunicación empieza a estar cada vez más asociada a **poner en marcha procesos de concertación social para la movilización, mediante la creación de consensos y la negociación de propósitos colectivos, generando síntesis que procuren avanzar hacia nuevos horizontes posibles**.

(Bruno et al., 2017, p.180)

La planificación estratégica de la comunicación responde a una serie de preguntas que no sólo sitúan a la organización dentro de un contexto, sino que determina los alcances y limitaciones de sus acciones. Es en esa determinación donde se ubica el carácter estratégico del planeamiento comunicacional. ¿En qué situación se encuentra la organización en este momento? ¿Hacia dónde se dirige actualmente? ¿En qué situación pretende estar la organización dentro de uno, tres o cinco años? ¿Cómo se logrará esto? (García López y Cano Flores, p. 86).

Cuando nos referimos a la planificación estratégica en términos comunicacionales, no contemplamos únicamente a la elaboración de productos comunicacionales para la circulación en canales internos, sino a la gestión de la cultura organizacional en su más amplio espectro: la experiencia del público interno, la gestión de comunidad, el liderazgo propositivo, la generación espacios de diálogo.

La planificación estratégica de la comunicación permite a la organización incrementar las conversaciones que se dan en ella para generar nuevas oportunidades. “Entablamos/desatamos conversaciones con una dirección deliberada de cambio que requiere de ajustes permanentes” (Uranga, 2012), puesto que nuestro trabajo en las organizaciones es prueba y error. En este sentido, el autor Paul Capriotti sostiene, en el prólogo del libro “Conversaciones”, que reconocer la importancia de la comunicación directa y personal entre los miembros de la organización, y su participación en las sugerencias y en la puesta en marcha de las iniciativas comunicativas y de relación le aportan a la organización una dinámica particular, en la que se adopta una conciencia comunicativa fuerte en todos los niveles organizativos basada en el respeto mutuo, la ética y la actuación oportuna (2014, p.17).

Planificar la comunicación de una organización nos garantiza alinear sus acciones y mensajes a sus propósitos particulares. La comunicación construye confianza, afianza liderazgos y gestiona los vínculos con los diversos públicos de la organización -especialmente el interno-, incrementando su valor simbólico. La comunicación estratégica humaniza a la organización, la vuelve un actor cultural que existe entre su misión, su visión y sus valores (Teijeiro, 2014, p.24).

En este sentido, no puede pensarse la comunicación por fuera de un plano estratégico. Toda acción comunicativa que suponga un propósito en particular representa una elección por sobre otra, un camino a elegir para cumplir con ciertos objetivos que son establecidos por la organización, y que empieza desde el momento en el que evaluamos la situación contextual de la organización a fines de delimitar el rumbo de un conjunto de acciones relativas entre sí.

4.1.2 La definición de objetivos y metas.

Los objetivos del plan estratégico de comunicación son la base de la estrategia y la gestión, y se desprenden de las conclusiones de diagnóstico. Es decir, recuperan los problemas y oportunidades de la organización para determinar el horizonte de la acción comunicativa. Es por ello que deben estar definidos con claridad y especificidad a modo de determinar acciones concretas a desarrollarse en la organización.

La definición de objetivos de planificación servirá para establecer una guía de acción que evite el trabajo divergente e improductivo, y nos permitirá construir una estrategia basada en tres aspectos: la coherencia, lo realizable y la efectividad (González Frígoli et al., 2019, p.68).

La coherencia en relación al diagnóstico realizado. A partir de la instancia de indagación hemos podido acceder a distintas miradas y percepciones en torno a las prácticas cotidianas de la organización. A través de la identificación de recurrencias, encontramos dificultades manifiestas y oportunidades de mejora que deben servir como motivaciones que den lugar al trabajo. Es necesario unir, desde la planificación estratégica, lo que sucede en el cotidiano de la organización con sus deseos y necesidades.

Lo realizable en torno a sus condiciones materiales y simbólicas. Al momento de definir los objetivos de un plan, es necesario contemplar sus alcances y limitaciones de recursos tanto materiales como humanas. El poder de una buena estrategia de comunicación radica en su capacidad de materializar la acción en base al presupuesto de la organización, con una infraestructura aceptable y que responda a la cultura de la misma.

La efectividad relacionada a las metas y expectativas. Debemos implementar un plan estratégico que sea el mejor en relación a la implementación de recursos, la cual únicamente podrá ser medida a través de la definición de parámetros de medición que identifiquen si es necesario modificarla para alcanzar los objetivos. En este sentido, la estrategia de comunicación debe contener, en sí misma, su evaluación.

A modo de síntesis, recuperaremos las principales características que hacen a la elaboración de objetivos óptimos y concretos (González Frígoli et al., 2009):

- Deben ser **específicos y estar bien definidos**. De su especificidad es que depende la definición de las estrategias y tácticas que se implementarán para lograrlos. Además, su definición clara evita ambigüedades y le atribuye a cada objetivo una serie de acciones concretas.
- Deben ser **medibles**, a fines de poder demostrar su validez.
- Deben ser **realistas y alcanzables** a través del trabajo conjunto.
- Deben estar **en concordancia con los valores y objetivos de la empresa** y su plan de negocios y gestión empresarial.

Antes de continuar avanzando es necesario detenernos a hacernos la siguiente pregunta: ¿a qué llamamos estrategia? ¿todo es estrategia?

La estrategia representa el modo en que serán ejecutadas las acciones a fines de alcanzar los objetivos propuestos. Una estrategia implica intencionalidad y creatividad, ya que involucra un tipo de pensamiento que permite combinar diferentes acciones puntuales y determinadas para alcanzar ciertos objetivos.

Así mismo, la estrategia se enmarca en un contexto siempre cambiante. Por lo tanto, es necesario ser capaces de adaptarla ante situaciones imprevistas y estar dispuestos a modificar ese “cómo” a medida que avanzamos con nuestros planes estratégicos y en función de nuestros objetivos.

A continuación, presentamos un ejemplo de redacción de objetivos y estrategia desarrollados para la elaboración de una campaña comunicacional para el lanzamiento de *Workplace*, una red social interna destinada a empresas, gestionada por *Facebook*.

Objetivo general:

Impulsar la producción de contenido e interacciones entre los miembros de la compañía para fomentar una cultura de participación y diálogo.

**Qué
haremos**

Objetivos específicos:

Posicionar la red social Workplace como el principal canal de comunicación de la compañía.

Realizar una campaña de comunicación que dé a conocer el canal e impulse su uso.

Generar interés por la red social.

Estrategia:

Haremos foco en el rol protagonista de los miembros de la compañía, y su vínculo con la organización y espacios de trabajo. **Interpelaremos** a los colaboradores destacando las nuevas posibilidades que Workplace pone a su alcance.

**Cómo
lo haremos**

El pensamiento estratégico es un tipo de razonamiento que nos permite comprender una realidad actual y cambiante. Es un proceso mental que identifica y aprovecha las oportunidades que presenta el entorno y orienta la práctica durante todo el proceso de intervención.

En relación al ejemplo, a partir de la definición de objetivos y estrategia se trabajó en un tipo de mensajes incógnitos que apelen directamente a las personas, resalten la importancia de su presencia y genere curiosidad e interés por lo desconocido. A través del juego de palabras “vos” y “voz”, recuperamos las dos ideas presentes en la estrategia: hacer foco en el rol protagonista y

resaltar una de las principales cualidades de *Workplace*: la posibilidad de la voz propia.

La elección de la estrategia fue determinada por las condiciones del contexto: si bien la compañía ya contaba con una red social interna, el uso de Workplace habilitaba a los miembros de la organización a participar activamente en la elaboración de contenido, algo que hasta entonces no tenían como posibilidad con la anterior red social. En este sentido, elaboramos afiches con mensajes incógnitos:



**Ejemplo de elaboración propia*

Hemos hablado de objetivos y de estrategia, dos aspectos fundamentales a la hora de diseñar y gestionar un proceso de intervención. Así como es necesario pensar acciones estratégicas para alcanzar nuestros objetivos, también debemos contemplar, dentro de nuestra estrategia, la posibilidad de establecer parámetros de medición que nos orienten en la efectividad del proceso.

Las **metas** son los medidores de nuestra estrategia. A su vez pueden funcionar como motivadores para los equipos, incluso pueden pensarse como formas de reconocimiento. En este sentido, las metas deben ser coherentes con la cultura organizacional y contemplar las posibilidades de la compañía para ser realistas.

La evaluación de la estrategia debe ser un componente de la misma. Las metas nos permiten pautar expectativas de realización de nuestro proyecto de intervención, consolidando los parámetros del cambio y visibilizando la acción propuesta en términos de resultados obtenidos.

Algunas características para su elaboración:

- Deben ser **cuantificables y específicas**: deben estar detalladas y en relación a las acciones en particular. De hecho, puede existir más de una meta por cada acción propuesta.
- Deben tener **plazos**. Esto nos permitirá marcar los límites de observación del proceso comprendiendo sus tiempos e identificando las dificultades que puedan surgir.

4.1.3 Diseñar, elaborar y calendarizar la acción.

Una vez definidos los objetivos y la estrategia -nuestra guía para desencadenar la acción-, es momento de diagramar el camino que nos permitirá alcanzarlos. Para eso, es necesario diseñar minuciosamente el recorrido que realizaremos a lo largo de nuestra intervención.

Calendarizar las acciones con precisión nos permite priorizar y proyectar nuestros esfuerzos en un tiempo determinado. En este sentido,

definir cuáles son los tiempos óptimos para realizar las tareas que proponemos es la clave de la puesta en marcha y de la visibilidad del proyecto, en tanto lo hace palpable y lo delimita en el imaginario de los equipos. Construir y acordar un calendario nos permitirá ajustar el accionar y prepararnos para posibles imprevistos

(González Frígoli et al., 2019, p.71)

A su vez, organizar las tareas habilita al equipo encargado de ejecutar el plan de acción a visualizar el panorama completo de la intervención, ubicándolos en tiempo y espacio y aportando una visión integral de las actividades que harán efectiva la propuesta. El diseño de ejecución del plan de comunicación también servirá como soporte durante la ejecución misma, a modo de identificar posibles reajustes y variaciones que pueden surgir de la mano de otros imprevistos.

Como hemos mencionado reiteradas veces a lo largo del módulo, en cuanto a comunicación en organizaciones se trata, **no existen fórmulas únicas aplicables a todas las compañías por igual**. En este sentido, es importante diseñar un plan de comunicación estratégico que se adapte a las necesidades de la organización, que comprenda sus alcances y limitaciones y sea lo suficientemente concreto y realizable. Esto aplica también al desarrollo de las acciones del plan y la definición de las etapas de ejecución del mismo.

Podríamos decir, entonces, que el diseño y calendarización de un plan de acción comunicacional está compuesto por dos aspectos fundamentales:

1. La elaboración del plan de acción que ejecutará la compañía: las acciones estratégicas que serán la vía para alcanzar los objetivos, es decir, la “cara visible” del plan.
2. Las tareas que harán posible esas acciones: el “detrás de escena” que involucra la puesta en marcha de un plan de acción, es decir, las

reuniones, el diseño de mensajes clave, la producción de productos comunicacionales, el monitoreo, etc.

La definición de los tiempos de ejecución del plan estarán supeditados, en primera medida, a los deseos y urgencias de la organización. Este será el principal factor que determinará el alcance de la intervención y nos habilitará a diseñar un plan que se ajuste a los requerimientos de la misma.

Otro factor a tener en cuenta es la magnitud de plan de comunicación que vayamos a ejecutar, en base a los objetivos propuestos. Los tiempos de ejecución varían en base al alcance de las acciones a implementar, teniendo en cuenta: la cantidad de personas que involucra, la infraestructura que posee la organización para ejecutarlas, los recursos humanos y económicos disponibles y la profundidad de la transformación que se quiere alcanzar. Es por eso que hacemos hincapié en la importancia de establecer objetivos reales que sean capaces de plasmar la complejidad de las acciones a realizar, y contemplen estas variables.

En este sentido, podemos establecer un parámetro más o menos general a la hora de pensar la estructura de las acciones de nuestro plan de comunicación interna de cara al público, basado en tres grandes momentos:

1. **Informar.** Esta primera etapa es en la que la organización comienza a posicionarse sobre una temática, y/o comunicar a sus públicos aquello que comenzará a hacer o está realizando. Es la instancia de apertura de la organización hacia los colaboradores, involucrándolos dentro de sus acciones y dándoles las herramientas necesarias para encarar el proceso de transformación. A su vez, despierta interés en los miembros sobre aquello que está por venir.
2. **Implicar.** Son las acciones concretas que encara la compañía a modo de generar impacto y compromiso en los colaboradores. Invita a la acción, a la participación activa.
3. **Adoptar.** Esta instancia implica mantener en escena la temática a fines de sostener una determinada práctica o comportamiento en el tiempo, y lograr que los colaboradores la internalicen y sumen a sus prácticas cotidianas. Funciona a modo de refuerzo.

Para lograr un plan estratégico de comunicación efectivo es necesaria la claridad en todas las definiciones que se realicen, fundamentalmente en los **objetivos y la división del trabajo a realizar**. Establecer acuerdos y definir a los responsables de cada tarea

En este sentido, “es de suma importancia elaborar un programa que incluya todos los pasos dentro del proceso y especifique quién participa dentro de cada uno, el tiempo requerido y las fechas” (García López y Cano Flores, p.12).

4.1.4 Los costos y la evaluación son parte del plan.

Todo plan estratégico de comunicación debe contemplar los costos que implica su ejecución: insumos, recursos humanos y tiempo. El factor económico puede definir de forma decisiva el éxito del plan, en términos de la continuidad que se le puede dar a la gestión de la comunicación.

Como hemos mencionado anteriormente, definir detalladamente las acciones en un tiempo determinado incluyendo los recursos necesarios resulta sumamente necesario no sólo para desarrollar de manera ordenada las acciones propuestas, sino también para identificar los costos que implica ese plan. En este sentido, deben estar contemplados los costos de la evaluación, es decir, los recursos necesarios para implementar mediciones antes, durante y después de la implementación como parte estructural del plan estratégico.

Muchas veces caemos en el error de concentrar toda nuestra atención y recursos disponibles a la elaboración y ejecución de las acciones a fines de alcanzar los objetivos. Si bien son las acciones las que mueven a la compañía a generar transformaciones, y hasta incluso la ejecución del plan puede resultar la parte más atractiva de la gestión de comunicación interna, no debemos desviarnos de la premisa de que aquello que no se puede medir, no puede mejorarse. Y por lo tanto, si no evaluamos nuestra gestión, no podremos conocer si ha sido una estrategia exitosa.

Por estas razones, a la hora de definir un presupuesto es necesario conocer de antemano los recursos económicos con los que cuenta la organización para desarrollarlo, y la predisposición que tiene para afrontar los costos del proyecto. Establecer un acuerdo que defina un horizonte presupuestario es fundamental para diseñar las acciones a implementar, así como también jerarquizarlas y priorizarlas en base a las condiciones económicas.

En este sentido, una correcta administración de recursos económicos y humanos será clave para definir el éxito de un plan de comunicación interna, a fines de alcanzar sus objetivos en el tiempo requerido y con el presupuesto establecido.

Puesta en práctica



En primera instancia, debemos hacer un acercamiento profundo a la realidad de la organización a fines de reconocer las oportunidades de mejora y los nudos críticos de sus prácticas cotidianas.

Una vez realizada el momento de **indagación**, corresponde avanzar con el diseño y planificación de las acciones a desarrollar a fines de atacar esos aspectos visibles en la organización. Esta es la instancia en la que se definen los objetivos que se desean alcanzar, y se traza el camino a través del cual van a lograrse, teniendo como referencia estructural las necesidades relevadas en el diagnóstico.

La etapa de **ejecución** del plan es la puesta en marcha de las acciones definidas en el plan de acción. Los distintos momentos de ejecución del plan, como hemos enunciado anteriormente, dependerá pura y exclusivamente de la organización y sus necesidades y requerimientos, de acuerdo con sus principales características, presupuesto disponible y magnitud de la transformación que se desea realizar.

Cada plan estratégico de comunicación debe ser diseñado y ejecutado a la medida de la organización, ya que en sus particularidades es que radica el éxito de su implementación. Cuanto más conozcamos a la organización (más profundo y complejo sea nuestro análisis sobre ella), más certeras serán las acciones a implementar y mejor podremos evaluar el impacto en el público interno. En este sentido, el diagnóstico es la herramienta inicial clave para alcanzar los objetivos de transformación de la compañía, directamente asociados a la planificación estratégica de la comunicación.

Por último, a modo representativo, se realiza el **seguimiento** del proceso de implementación del plan. Vale aclarar que el proceso de evaluación es

permanente, en tanto exige la elaboración de indicadores e índices que puedan recuperar las distintas instancias del proceso a modo de poder ser comparados es una instancia de sistematización del proceso. Esta fase es también de diagnóstico, ya que habilita a corregir y adaptar el plan en base a la realidad de la organización, garantizando así el logro de los objetivos planteados previamente. La evaluación es una oportunidad sumamente relevante para las organizaciones, ya que a través de este proceso es que pueden reconocerse los errores y las desviaciones del plan para así minimizar al máximo las consecuencias negativas de una implementación que no comprenda la realidad de la práctica cotidiana en la organización, lo que representa una pérdida de recursos económicos y humanos.

4.2.2 Monitoreo: la evaluación permanente.

La evaluación constante de la gestión de un plan estratégico de comunicación interna es fundamental para identificar la necesidad de ajustes o transformaciones de la estructura, o bien alcanzar los objetivos propuestos. Esos datos que aporta el monitoreo son la base concreta para posibles acciones a futuro, y para mantener una estructura de comunicación que esté adaptada a la realidad de la organización.

A la hora de pensar la evaluación de un plan de comunicación interna, debemos contemplar el antes, el durante y el después, a fines de exponer las diferencias entre el estado inicial y el final, dando cuenta de los objetivos cumplidos y los que faltan por alcanzar.

En este sentido, la definición de objetivos y metas será la clave para obtener información clara y ordenada surgida de los indicadores establecidos anteriormente. En este sentido, la definición de metas es la primera herramienta con la que contamos a la hora de evaluar el éxito o fracaso de la implementación de un plan de acción.

Las herramientas más comunes para realizar la evaluación de resultados son las encuestas y sondeos de opinión, ya que tienen un alcance masivo y obtiene información contundente, de forma directa y más estandarizada que en otras técnicas. A través de estas herramientas es que podremos evaluar no sólo el resultado de la comunicación sino las actitudes de los colaboradores en relación a nuestro plan estratégico, lo cual nos habilita a profundizar sobre las transformaciones que se hayan podido dar en la realidad de la organización.

Los procesos de cambio cultural son graduales y requieren de un seguimiento continuo y detallado por parte de quien los moviliza. Además, necesita la presencia permanente de las apreciaciones de los miembros de la organización, de sus interpretaciones, de sus sugerencias.

(González Frígoli et al., 2019, p.72)

El monitoreo en todas las etapas de ejecución del plan es importante ya que nos indicará el grado de la cultura de comunicación de la organización, la satisfacción de sus miembros con respecto a los mensajes que circulan en ella

y la efectividad y desvíos en la percepción de los mensajes, más allá de las sugerencias e inquietudes. Según Alejandro Álvarez Nobell, “es preciso medir para saber cómo agregar valor. Es necesario demostrar que la Planificación Estratégica en Comunicación es inseparable de la gestión organizacional. Conocer los resultados, tanto positivos como negativos, posibilita establecer prioridades, tomar decisiones y previsiones en la planificación” (2013).

En este sentido, diremos que la evaluación constante nos permitirá indagar sobre los niveles de satisfacción y la imagen que tienen los públicos internos sobre la organización, conocer sus prioridades, expectativas, necesidades, sus vínculos, y desde allí trabajar un tipo de comunicación que esté alineada a los objetivos de la organización pero que contemple lo que sucede hacia adentro de la misma.

La evaluación de la comunicación se basa en la comparación de las acciones planteadas en el plan, y lo efectivamente realizado. Por lo tanto, es imprescindible contar con un patrón inicial que pueda indicarnos las variables de medición. Por esta razón es necesario conocer las principales metas que se pretenden y los objetivos del plan de comunicación, a modo de comprender con mayor profundidad el alcance de la intervención.

El control de gestión es activo ya que influye sobre la dirección para diseñar las metas a alcanzar y crear progresivamente las condiciones para su logro. Por lo tanto, el control de gestión debe estar estrechamente relacionado con el planeamiento estratégico, tanto en la formulación de alternativas estratégicas como en la evaluación de la implementación de las mismas. Este proceso activo, dinámico y continuo consiste en un conjunto de actuaciones preventivas que a través de procedimientos encausa la gestión organizacional hacia ese futuro deseado preestablecido.

(Nobell, 2013, p.75)

Entendiendo a la evaluación como un proceso comparativo constante, existen una serie de acciones que contribuyen a la obtención de resultados basada en la organización del proceso de intervención:

- Definir objetivos claros y puntos de la realidad organizacional sobre los cuales se intenta incidir desde la comunicación.
- Especificar las dimensiones e indicadores que conforman cada una de las variables de estudio, a fin de determinar con claridad el aporte que se está evaluando.
- Establecer referencias sobre las variables que puedan medirse reiteradamente a través del tiempo.
- Elaborar informes. Nos ayudará a la sistematización de resultados, volverlos tangibles y sacar provecho de ellos como un insumo más a la hora de poner en escena el éxito de un plan de comunicación interna. Además, la realización de reportes contribuyen a la formalidad del proceso, aportando un marco interpretativo sólido y seguro sobre el cual

trabajar de cara a posibles transformaciones en el plan, o mismo cumplir con los objetivos.

Si bien la evaluación es una instancia que se considera como parte del cierre de la intervención en la organización, para llegar a esa instancia de resultados es necesario atravesar un proceso que involucra el total de la acción comunicativa, desde que es diseñada hasta su ejecución. En este sentido, estaríamos cometiendo un error al decir que la evaluación es lo último que se realiza dentro del planeamiento estratégico de la comunicación interna, ya que de por sí requiere una atención especial al momento de estructurar el plan de ejecución. Como una variable más a tener en cuenta a la hora de definir e implementar estrategias, la medición es la herramienta con la que contaremos para definir el éxito de una gestión y nos aportará información interesante no sólo para determinar la calidad de la gestión operativa, sino simbólica y sobre la realidad organizacional en su totalidad.

Bibliografía

Álvarez Nobell, A. (2013). "Medición y evaluación en comunicación". Colección: Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación., N° 2. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, España.

Bruno, D. et al. (2017). "Planificación y comunicación: perspectivas, abordajes y herramientas". Cuaderno de cátedra, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP.

Capriotti, P. (2014). Prólogo de "Conversaciones: la gestión del diálogo en organizaciones desafiantes". Página 11-17. Ediciones La Crujía, Buenos Aires, Argentina.

González Frígoli M., Moirano P., Brandolini A. (2019). "Cultura en acción: comunicar para transformar las organizaciones". Ediciones Universidad Católica de Salta, Argentina.

González Frígoli M., Brandolini A. (2009). "Comunicación interna". Ediciones La Crujía, Buenos Aires, Argentina.

González Frígoli M., Brandolini A. y Hopkins, N. (2014). "Conversaciones: la gestión del diálogo en organizaciones desafiantes". Ediciones La Crujía, Buenos Aires, Argentina.

García López T., Cano Flores M. "El FODA: una técnica para el análisis de problemas en contexto de la planeación en las organizaciones". Sin fecha. Recuperado el 9 de diciembre. Link: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

ABCOM. PremiosEikon. Publicado el 28 de diciembre de 2018. "MetLife Argentina Premios EIKON 2018". Link de Youtube: https://www.youtube.com/watch?time_continue=8&v=FZPM5QBOx84&feature=emb_logo

Tur-Viñes, V. y Monserrat-Gauchi, J. 2015. "El plan estratégico de comunicación: estructura y funciones" en Razón y Palabra, revista electrónica. México. Extraído el 5 de diciembre. Link: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/46_VinesGauchi_V88.pdf