

La dinámica de Belbin aplicada a la formación de grupos en el aula: el caso ERLAC

TANIA ENRÍQUEZ FEITO*



REVISTA IBEROAMERICANA
DE RELACIONES LABORALES

Labour Issues.

Iberoamerican Journal of Industrial Relations

ISSN 2173-6812

VOL. 36, (2018)

pp. 27-34



FECHA RECEPCIÓN:

2017-06-05

FECHA REVISIÓN:

2017-06-26

FECHA ACEPTACIÓN:

2017-11-14

FECHA PUBLICACIÓN:

2018-12-15

PALABRAS CLAVE

Dinámica; Belbin; formación; equipos; selección

KEYWORDS

Dynamic; Belbin; learning; teams; recruitment

RESUMEN

En una sociedad en constante evolución, con un entorno cambiante y que exige un alto nivel de adaptabilidad, resulta imprescindible que las personas se sumerjan en una vorágine de formación casi permanente, que empieza con el autoconocimiento y que nos conduce hacia la consecución del objetivo ideal empresarial de una mayor productividad. Con esta comunicación trataremos, precisamente, de conocer y poner de relieve cuáles son las fortalezas y cuáles son las debilidades de los equipos de trabajo a través de una técnica muy concreta, la dinámica del Dr. Raymond Meredith Belbin, que nos servirá para analizar los roles que se aprecian en los mismos y que nos aseguran la posibilidad de optar a un alto nivel de rendimiento gracias a nuestros puntos fuertes, gestionando de manera eficaz nuestras debilidades. En pocas palabras, la filosofía del Dr. Belbin nos va a ayudar a construir equipos de alto rendimiento, maximizando las relaciones de trabajo y contribuyendo a que las personas puedan aprender más sobre sí mismas. El Caso ERLAC es un ejemplo de utilización de la misma para la formación de grupos de trabajo en un entorno universitario, resultando una experiencia tremendamente positiva en este contexto.

ABSTRACT

In a society in constant evolution, with a changing environment and which requires a high level of adaptability, it is essential that people immerse themselves in a whirlwind of almost permanent training, which begins with self-knowledge and leads us towards the achievement of the ideal objective business for higher productivity. With this communication we will try, precisely, to know and highlight what are the strengths and weaknesses of the work teams through a very specific technique, the dynamics of Dr. Raymond Meredith Belbin, who will help us to analyze the roles that are appreciated in them and that ensure the possibility of opting for a high level of performance thanks to our strengths, effectively managing our weaknesses. In short, Dr. Belbin's philosophy is going to help us build high-performance teams, maximizing work relationships and helping people learn more about themselves. The 'ERLAC' Case is an example of its use for the formation of work groups in a university environment, resulting in a tremendously positive experience in this context.

* Escuela Universitaria de Relaciones Laborales de A Coruña.
Universidad de A Coruña. tania.enriquezfeito@erlac.es

LA DINÁMICA DE BELBIN APLICADA A LA FORMACIÓN DE GRUPOS EN EL AULA: EL CASO ERLAC

1. Formación y desarrollo de equipos.

Cuando abordamos un tema como el de la formación y desarrollo de equipos, tan de moda hoy en día en el entorno empresarial, donde las personas parece que están posicionándose como uno de los activos más importantes de las compañías, hay que considerar la existencia de los grupos en multitud de ámbitos, en los que «cada grupo posee una dinámica propia, podemos dejar que el grupo se desarrolle y evolucione sin nuestra intervención, o podemos intervenir deliberadamente para provocar una serie de efectos positivos, en base a unos objetivos que nos formulamos»(Canto Ortiz, 2000.) De la misma manera que las personas que los conforman, los grupos comparten en mayor o menor medida una serie de percepciones, sentimientos, actitudes..., que varían según los distintos momentos por los que éste pasa a lo largo de su existencia. Por ejemplo, no es lo mismo un grupo de reciente creación, que uno que funciona de manera eficiente y productiva desde tiempos pretéritos, acreditando esta circunstancia la importancia que parece tener el conocimiento y la coordinación entre los integrantes del mismo, producto de esa experiencia adquirida.

Reflexionando acerca de lo antedicho, parece probable que la efectividad de un equipo de trabajo se vea afectada y condicionada por los diferentes momentos por los que pasa a lo largo de su existencia, y cuando pretendamos desarrollar un proceso de trabajo en equipo, deberemos tender a desarrollar al máximo las potencialidades del grupo en cada una de las etapas por las que pasa a lo largo de su vida. Si lo que pretendemos es desarrollar un proceso de trabajo, el estilo de liderazgo aplicado al grupo deberá dirigirse tanto hacia la consecución de sus objetivos como hacia la implicación y participación activa de quienes lo forman en todo este proceso. El objetivo será ir ganando habilidades de comunicación, capacidades de trabajo conjunto y mayores cotas de co-

responsabilización en la dirección del trabajo. A medida que el equipo va desarrollando su labor, las personas que lo forman irán tomando conciencia de lo que supone trabajar en grupo, así como de que el hecho de compartir decisiones hace posible que el equipo madure sus capacidades, de tal manera que cada integrante sabrá participar en el mismo según lo conveniente en cada situación. En definitiva, tenemos que invertir en el cuidado del proceso de construcción de un equipo, sobre todo si lo que perseguimos es formar un equipo de eficiencia y funcionalidad máxima.

Desde el ámbito profesional se han realizado diferentes propuestas para identificar y explicar las diferentes «etapas tipo» que están presentes en todo proceso de grupo. La finalidad de estas propuestas es poder visualizar un modelo teórico que sirva de orientación para la dirección y la dinamización del proceso de construcción de cualquier equipo. Así, una cuestión infraestructural a la hora de pensar en un modelo de esta índole es que la vida de cualquier equipo de trabajo va a operar en dos planos superpuestos. Por un lado, el equipo nace para realizar una serie de actividades y/o tareas conducentes al logro de unos determinados objetivos. Y, por otro lado, el equipo se construye a partir de las interrelaciones personales de quienes lo integran, persiguiendo la construcción de una estructura grupal cohesionada y con capacidad de trabajo autónomo, que sea capaz de mantenerse en el tiempo, evolucionando progresivamente a lo largo de su existencia. En fin, un equipo de alto rendimiento.

2. Técnicas y dinámicas de grupo

La construcción de un equipo, especialmente si perseguimos la excelencia, requiere ideas claras respecto del tipo de desarrollo grupal que se desea, y establecer unas líneas de trabajo conducentes a alcanzar el objetivo deseado. Para ayudarnos contamos con las técnicas de grupo, que son «esquemas, procedimientos o medios sistematizados de organizar, promover y/o desarrollar la actividad del grupo», teniendo en cuenta que si «empleadas de la forma y con el ambiente adecuados, transparentemente y siempre con el respaldo del grupo, las técnicas tienen la capacidad de activar la motivación, de facilitar el análisis de un problema y la ideación de alternativas, de aproximar la perspectivas de las personas y conformar una visión común». Conviene, no obstante, no olvidar que las técnicas de grupo «no son nunca un fin en sí mismo, sino una herramienta para conseguir que el equipo llegue a un objetivo: mejorar su comunicación interna y analizar una problemática, convirtiéndose en un recurso fundamental en el proceso de unión de un equipo de trabajo». (Francia y Mata, 2008).

Para ejemplificar de manera práctica aquello sobre lo que acabamos de teorizar, podemos presentar un ejemplo de técnica para la formación de grupos en el aula, optando por una de las más utilizadas en la construcción de equipos: la *Técnica de comunica-*

*ción: distintos auditorios*¹. Esta técnica se emplea como herramienta para la mejora y análisis de la comunicación en el grupo, desarrollándose con la participación activa de tres voluntarios, a los que extraemos del grupo, e instruimos acerca de su cometido. Su misión es exponer ante el grupo-clase un tema con el que se sientan cómodos, identificados, del que puedan hablar con soltura (por ejemplo, de su trabajo, algún hobby, una gesta deportiva personal...) durante unos minutos. Mientras, a sus compañeros del grupo-clase les pediremos que actúen con un comportamiento predeterminado y diferente para cada una de las tres exposiciones; a saber: 1) cuando se dirija a ellos el primer relator, prestarán la mayor atención posible, sin distracciones ni interrupciones; 2) ante la exposición de la segunda persona, algunos miembros del grupo-clase mostrarán un comportamiento visiblemente distraído, falto de interés; y 3) a nuestro tercer voluntario, tras prestarle atención en los momentos iniciales de su intervención, nadie le hará caso, obviando totalmente su discurso. Finalmente, el grupo-clase, ya con los tres voluntarios reintegrados, afrontará un debate en el que se analizará lo vivido durante la puesta en práctica de la técnica. Para ello, la secuencia ideal de intervención es la que comienza con la exposición de sentimientos de nuestros tres ponentes voluntarios, quienes hablarán acerca de la influencia que han tenido los comportamientos grupales en el desarrollo de su cometido —en este caso discursivo—, y finalizando con una reflexión y una puesta en común concluyente en la que abordaremos el tema de la capacidad de atención y escucha en el grupo en relación con las consecuencias que tiene la misma en el rendimiento final del equipo.

Abordando ahora el tema de las dinámicas de grupo, decir que son pruebas de discusión verbal que se están empleando, cada vez con mayor frecuencia, en el mundo de los Recursos Humanos, y más concretamente en el ámbito de la selección de personal (Andreola, 1984). Sin embargo, eso no impide que también las utilicemos en ámbitos profesionales o de carácter personal. Estas dinámicas de grupo suelen ser una excelente manera de empezar un proceso de selección, desaconsejándose su utilización como prueba única y sin el acompañamiento de otro tipo de herramientas de valoración complementarias y de una entrevista personal. Curiosamente, estas pruebas que comenzaron a utilizarse en los procesos de selección de altos directivos o perfiles *senior*, han evolucionado hasta su empleo habitual en cualquier proceso —aunque tendencialmente de perfiles *junior*—, sobre todo en aquellos que buscan cu-

1. Información obtenida de “Inteligencia Colectiva”, recuperado del siguiente enlace web http://sindominio.net/metabolik/alephandria/txt/Metabolik_-_Taller_asamblearismo_cyborg_-_dia_entero.pdf. Información obtenida en el apartado, *Dinámica para hacer equipos de trabajo*.

brir puestos relacionados con la atención al cliente. Este tipo de dinámicas se realizan en grupos que oscilan entre las 6 y las 8 personas, consistiendo su desarrollo en la presentación de una situación—que puede ser real o ficticia— con el objetivo de que el grupo tome una serie de decisiones de manera conjunta y en un tiempo limitado, de entre 45 y 60 minutos.

Normalmente, los problemas o situaciones planteadas en cualquier dinámica de grupo o selección acostumbran a no tener solución, ni buena ni mala, siendo éstas utilizadas como herramientas para observar cómo se expresan y desenvuelven los candidatos ante una situación determinada. Claramente, la finalidad de este tipo de ejercicios no es encontrar la respuesta correcta a un problema, sino trabajar en equipo hacia la consecución de una respuesta adecuada, mientras uno o varios observadores se encargan de tomar notas sobre cómo interactúan cada uno de los candidatos. Así, la experiencia nos demuestra que este tipo de dinámicas son una buena forma de observar las habilidades, las competencias y las capacidades de aquellos que participan de ellas, ofreciendo a los observadores una visión global de como es la personalidad del candidato, su capacidad de trabajo y sus dotes de liderazgo.

Posiblemente, el caso más utilizado en el mundo de los Recursos Humanos como dinámica de grupo es el *Assesment Center* —que también hemos podido vivenciar en ER-LAC—, que resulta ser un método que intenta predecir cuál será el comportamiento de un individuo en un puesto de trabajo determinado, englobando diferentes técnicas evaluativas, que variarán dependiendo de los criterios que pretendamos evaluar. Sirve, pues, para analizar las habilidades o competencias de los candidatos que son necesarias para el puesto al que optan. *El Assessment Center* tiene como objetivo principal identificar y evaluar el comportamiento de una persona en su puesto de trabajo, revelándose como una herramienta de evaluación tanto aptitudinal como actitudinal, teniendo en cuenta que para que sea efectiva es necesario realizar una buena descripción del puesto de trabajo al que optan los candidatos, pudiendo así identificar con toda precisión las competencias que debemos observar y evaluar durante la dinámica. Para ello, emplearemos pruebas de diversa índole, tendentes todas ellas a descubrir los diferentes rasgos de personalidad de los participantes, organizándose en torno a cinco fases o hitos en esta dinámica de selección:

1. La primera fase, que nos sirve como toma de contacto, se compone de una serie de presentaciones individuales, que deberán realizar al resto de candidatos y a los evaluadores, sirviendo para recabar información acerca de su habilidad comunicativa y verbal.
2. La segunda fase consistirá en unos ejercicios de simulación, como por ejemplo la creación de grupos de discusión, en los que se plantea un debate y observamos al grupo interactuando entre sí, discutiendo sobre un tema determinado.

3. La tercera fase o *Role Playing*, consiste en una representación en la que cada uno asume un papel particular, variando la representación según las competencias que queramos medir.
4. La cuarta fase se corresponderá con el procedimiento de pruebas de conocimientos profesionales, cuyo objetivo principal es evaluar sus competencias técnicas a través de ejercicios o problemas prácticos.
5. La quinta fase del *Assesment Center* consiste en unas pruebas de habilidades las que los participantes deberán proyectar su razonamiento abstracto y su habilidad verbal.

3. El caso ERLAC

Como parte integrante de una titulación nacida al amparo del archiconocido Plan Bolonia, en la que el trabajo en equipo es uno de los pilares en torno a los que gravitan las competencias propias de la titulación y de la inmensa mayoría de las materias, el tener que configurar un equipo eficaz puede ser uno de los mayores desafíos a los que nos hayamos enfrentado, sobre todo para vencer esas resistencias inerciales del pasado en las que la enseñanza universitaria gravitaba —tendencialmente— en torno a la docencia magistral. Ahora, sin embargo, en ERLAC nos encontramos con la posibilidad de crear «equipos permanentes que pueden trabajar juntos durante años; equipos de proyectos que pueden crearse para un propósito específico durante un determinado periodo de tiempo», pero equipos que aún siendo de reciente creación o incluso curtidos de trabajar juntos pueden tener que afrontar problemas de diferente índole. Y es que «frecuentemente, los miembros de un equipo pueden tener dificultades a la hora de aceptar, adaptarse y comunicarse unos con otros», por lo que comprender el comportamiento de los diferentes roles que puede haber dentro de un equipo «es sólo el primer paso a la hora de crear un equipo de alto rendimiento», y «compartir ese conocimiento con los demás en una situación de no confrontación, es el siguiente paso», como propone el Dr. Belbin² con su dinámica, la que aquí presentamos, y que

2. Dr. Raymond Meredith Belbin, reputado psicólogo e investigador inglés, al que se le conoce —entre otras cosas— por su famosa dinámica, en la que estableció como premisa que el éxito de los equipos debería estar vinculado al intelecto, pero se encontró que no era el intelecto sino el equilibrio lo que posibilitaba que un equipo tuviese éxito y que la compatibilidad entre las aptitudes personales y el hecho de tomar esta diversidad como una fortaleza podían favorecer la formación de un buen equipo de trabajo.

pusimos en práctica con éxito de manera piloto en el Máster en Dirección y Gestión de Personas de ERLAC³.

La utilización de «La dinámica de Belbin» aplicada a la formación de equipos en un entorno universitario ha sido una interesante manera de poner en práctica con nuestros estudiantes lo que tantas veces les habíamos explicado sobre el papel, sirviéndonos para observar diferentes aspectos acerca de cómo gestionar sus debilidades para convertirlas en fortalezas, y destacar precisamente sus fortalezas tanto en el aspecto profesional como en el personal. La inquietud —y también la deformación profesional, por qué no decirlo— mostrada por los estudiantes, su curiosidad natural por conocer lo que les espera en su inminente incorporación al mundo de la empresa a través de las prácticas del propio Máster, es lo que da sentido a la utilización de esta popular dinámica. La metodología propuesta por el Dr. Belbin defiende que conociendo las fortalezas y las debilidades de cada trabajador es posible asignar roles (de entre los 9 que contempla en su dinámica) a cada uno de ellos, con el fin de construir equipos de alto rendimiento, explotando las cualidades de cada uno de ellos, y siendo empleada en numerosas empresas e instituciones a nivel mundial. Según el Dr. Belbin, «un equipo no es un conjunto de personas adscritas a determinados puestos de trabajo, sino una congregación de personas donde cada uno de ellos desempeña un rol que es comprendido por el resto de miembros», teniendo en cuenta que «negocian entre sí el reparto de roles y desempeñan de manera más eficaz aquellos que les son más naturales».

Cuando pusimos en práctica la «Dinámica del Belbin» en el Máster en Dirección y Gestión de Personas de ERLAC, nos encontramos con una situación ideal, en la que todos los estudiantes conocían —aunque de manera somera— el fondo y la forma de la misma. Como se sabe, esta dinámica está diseñada para que participen entre 4 y 9 personas por equipo, y su ejecución dura una hora aproximadamente, en la que se ponen en práctica las nueve tareas en qué consiste esta dinámica, y que implican desde escribir titulares, hasta guiar a los miembros del equipo a un redil, pasando por la búsqueda de objetos, la realización de rompecabezas, la resolución de acertijos..., todo ello con el objetivo de que sean capaces de interactuar y coordinarse entre sí. Cada uno de estos ejercicios se corresponde con uno de los roles de equipo, y son precisamente ellos, los miembros del equipo, los que deben decidir quién debería realizar cada una de las tareas. Como anticipamos, el Dr. Belbin establece hasta nueve roles para su dinámica, encontrándose entre ellos los siguientes: «cerebro», «coordinador», «monitor evaluador», «implementador», «especialista», «investigador de recursos», «impulsor»,

3. Sobre esta información, véase las propuestas del Dr. Belbin en el siguiente enlace web <http://www.belbin.es/rte.asp?id=473>, en el apartado «¿Qué constituye un equipo?».

«cohesionador» y, por último, «finalizador»⁴. Ahora bien, si la «Dinámica Belbin» ayuda —como se afirma— a que un equipo explore sus fortalezas y debilidades... ¿Qué habrán hecho nuestros estudiantes al percatarse de que no tenían «finalizadores» y, sin embargo, contaban con demasiados «impulsores»? ¿Cómo habrán salvado las carencias y los excesos del equipo al regresar a su habitual lugar de trabajo?

Los ejercicios utilizados durante la sesión para poner en práctica la Dinámica del Dr. Belbin se han apoyado, principalmente, en tres sillares o piedras angulares:

1. El primero de ellos, es el denominado *pasillo de la confianza*⁵. Consiste en disponer a los grupos en dos filas enfrentadas y facilitarles, únicamente, las siguientes instrucciones: los brazos deben estar unidos, las manos entrelazadas y los hombros pegados al de los compañeros que nos rodean, formándose así una suerte de pasillo que los participantes pueden ir recorriendo individualmente. Los objetivos de esta primera actividad son, de una parte, establecer estrategias de colaboración y coordinación interpersonal, como si de un verdadero equipo se tratase —porque actuando autónomamente fracasarían en su empeño—; y, de otra parte, establecer vínculos de confianza con las personas que comparten el trabajo en su día a día, y con las que, además, comparten un objetivo común.
2. El segundo ejercicio es el denominado *cartel definitorio*⁶. Consiste en elaborar un dibujo con un rasgo que los defina, escribiendo su nombre en un folio, detallando cómo les gustaría verse profesionalmente en un futuro y cuáles son las competencias que les representan, empleando para ello dos cualidades muy importantes en toda dinámica: el humor y la imaginación. Los objetivos que se pretenden alcanzar con este ejercicio es que sean capaces de desarrollar su creatividad y, sobre todo, su capacidad de comunicarse con personas conocidas y desconocidas, teniendo en cuenta que al finalizar, los trabajos son expuestos al resto de los compañeros con la intención de que sirvan para conocerse más y de una manera informal. (Castaño, 2001, p.45)

4. En la página oficial de la «Dinámica de Belbin» encontramos interesante información acerca de sus nueve roles para conseguir un equipo de trabajo exitoso, concretamente en la dirección www.belbin.es

5. Podremos ver esta y otras técnicas para mejorar el clima y la confianza dentro de un equipo de trabajo en el siguiente enlace <http://retos-directivos.eae.es/dinamicas-de-trabajo-en-equipo-para-mejorar-la-comunicacion/>, dentro del apartado ¿Cómo mejorar la comunicación de nuestros equipos?

6. Información ampliada respecto de esto, con orientaciones metodológicas y consejos para la elección de una dinámica en función de los objetivos planteados, en la obra de J. CASTAÑO FERNÁNDEZ, *Juegos y estrategias para la mejora de la dinámica de grupos*, Wanceulen, Editorial Deportiva, S.L. Sevilla, (2001).

3. El tercer ejercicio, que supone la guinda al pastel, es el relativo a los *Roles de Equipo de Dr. Belbin*. En él se entregan a ambos grupos una serie de pruebas para realizar en el menor tiempo posible, resultando ganador el equipo que consiga superar con éxito los trabajos propuestos. De entre estas pruebas, destacamos, por ejemplo: la priorización de materiales en una isla desierta, donde los participantes deben listar por orden de prioridad y razonadamente lo que se llevarían; la memorización de foto y nombre, que es un ejercicio simple para conocer su capacidad de retención y en el que, mediante una serie de imágenes, deben aprenderse el nombre correspondiente; el acertijo, en la que se enfrentan a la resolución de un problema sin solución, debiendo ser creativos y no adoptar posiciones inamovibles; o la palabra revuelta, en la que se ponen a prueba la paciencia y la templanza de cada uno de los participantes, que debían desentrañar la palabra oculta en una montaña de minúsculos trozos de papel —¡¡¡ YES WE CAN!!!—.

Finalmente, después de la breve introducción teórica y del desarrollo práctico de la Dinámica del Dr. Belbin, es momento de reunificar a los grupos, hacer una pausa en el proceso y propiciar la reflexión en torno a lo realizado, analizando tanto las dificultades encontradas como las sinergias generadas. Para ello, optamos por reunir a todos los participantes en un círculo, enfrentados cara a cara, para comentar la sesión a partir de una serie de preguntas que lanzamos al aire, de tal manera que se fuese realizando un descubrimiento guiado acerca de sus experiencias. Desde nuestro punto de vista, puramente experiencial, el *feedback* recibido resultó muy positivo, ya que todos los estudiantes destacaron la metodología de distribución de las tareas, la sorprendente capacidad de cada uno para asumir diferentes roles, la confluencia de opiniones divergentes en torno a una visión común, o como la información personal compartida de como sus debilidades y fortalezas se habían convertido en un elemento aglutinador y no disolvente.

Concluimos señalando que la apuesta decidida de la Escuela Universitaria de Relaciones Laborales de A Coruña por la formación de equipos de alto rendimiento se ha puesto en marcha con esta iniciativa, ligada a la constitución de los grupos de trabajo del Master en Dirección y Gestión de Personas de ERLAC, pero con una clara vocación continuista y expansiva, como demuestra el hecho de que los alumnos de grado han recibido ya, por primera vez este año 2017, una formación básica sobre la «Dinámica de Belbin», con la intención de ampliar, poco a poco, su implantación en todos los cursos, de tal forma que se consolide este proyecto. A fin de cuentas, somos un centro de formación superior que no puede permanecer de espaldas a la realidad empresarial hacia la que dirige a sus estudiantes, que deben alcanzar las competencias de la titulación pero también las que demandan sus futuros empleadores, quienes

cada vez más, exigen una alta capacidad para el trabajo en equipo y la resolución de problemas de manera colaborativa. Nosotros creemos en la importancia de concienciar a los estudiantes de la necesidad de crear grupos de trabajo de alto rendimiento, en los que formarse y entrenarse para desarrollar al máximo todas las competencias ligadas al trabajo en equipo, mejorando tanto su empleabilidad como su capacidad para enfrentarse a situaciones cada vez más habituales en la empresa del S.XXI.

4. Bibliografía

- Aguilar Idáñez, M.J, *Cómo animar un grupo*. Editorial CCS. Madrid, (2001).
- Andreola, B.A., *Dinámica de grupo*. Sal Terrae. Santander. (1984).
- Canto Ortiz, J.M., *Dinámica de grupos*. Aljibe Ediciones. Madrid. (2000).
- Castaño Fernández, J., *Juegos y estrategias para la mejora de la dinámica de grupos*. Wanceulen, Editorial Deportiva, S.L. Sevilla, (2001).
- Fabra, M.L, *Técnicas de grupo para la cooperación*. CEAC, D.L. Barcelona (1994).
- Fuentes Pérez, P., *Técnicas de trabajo individual y de grupo en el aula de la teoría a la práctica*. Pirámide. Madrid (2000).
- Hostie, R, *Técnicas de dinámica de grupo curso de sensibilización en las relaciones humanas*. ICCE. Madrid. (1994).
- Pino, C., *La comunicación en cambio constante: brandedcontent, communitymanagement, comunicación 2.0, estrategia en medios sociales*. Fragua. Madrid (2013).
- Túñez, M., *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Comunicación Social. Sevilla (2012).