

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
USFQ**

Colegio de Comunicación y Artes contemporáneas

Campañas de Comunicación Interna para Grupo Angora

**Esteban Fabricio Escobar Palacios
Sthefanya Matilde León Pacheco**

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciatura en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 12 de mayo de 2020

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
USFQ**

Colegio de Comunicación y Artes contemporáneas

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

Campañas de comunicación interna para Grupo Angora

**Esteban Fabricio Escobar Palacios
Sthefanya Matilde León Pacheco**

Nombre del profesor, Título académico

Isabel Palacios Mtr.

Quito, 12 de mayo de 2020

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Esteban Fabricio Escobar Palacios / Sthefanya
Matilde León Pacheco

Código: 00130988 / 00131610

Cédula de identidad: 1709612665 /1715789085

Lugar y fecha: Quito, 12 de mayo de 2020

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo explicar algunos conocimientos esenciales que son importantes para aquellos que se dedican a la ciencia de la Comunicación, es necesario saber que todo proceso comunicativo ha de ser medible y que esta acción se comparte entre quien emite y quien recibe la información. De esta manera se puede comprender mejor la importancia que tiene la Comunicación Organizacional al interior de las empresas. La esencia de ésta es lograr que todos los públicos involucrados construyan una imagen y reputación positivas sobre la labor de las organizaciones, empezando desde sus trabajadores a través de la implementación de las estrategias más adecuadas, para garantizar que su cultura empresarial persista en el tiempo y sea parte de un cambio positivo para la sociedad en la que se desarrollan.

Palabras clave: comunicación, organización, empresa, estrategia, cultura organizacional

ABSTRACT

The objective of this project is to explain some essential knowledge that is important for those who are dedicated to the science of Communication. It is necessary to know that all communication processes must be measurable and that this action is shared between whoever issues and who receives the information. In this way, the importance of Organizational Communication within companies can be better understood. The essence of this is to ensure that all the publics involved build a positive image and reputation on the work of the organizations, starting from their workers through the implementation of the most appropriate strategies, to guarantee that their business culture persists over time and be part of a positive change for the society in which they develop.

Key words: communication, organization, company, strategy, organizational culture

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción.....	12
DESARROLLO DEL TEMA.....	13
1. La Comunicación.....	13
2. Comunicación Organizacional.....	19
3. Identidad, Imagen y Reputación.....	20
3.1 Identidad.....	22
3.2 Imagen.....	25
3.3 Reputación.....	26
4. La Comunicación Interna.....	28
4.1 Tipos de Comunicación.....	29
4.2 Ascendente.....	31
4.3 Descendente.....	32
4.4 Horizontal.....	33
4.5 La importancia de la Comunicación Interna.....	34
5. La auditoría de comunicación interna.....	40
6. La comunicación Global: comercial e institucional.....	45
7. Grupo Angora.....	48
7.1.Historia.....	48
7.2. Misión.....	48
7.3. Visión.....	49
7.4. Valores.....	49
7.5. Sistema normativo.....	49
7.6. Comportamiento organizacional.....	50
7.7. Estrategia de negocios.....	51
7.8. Identidad visual.....	51
7.9. Mapa de públicos.....	52
8. Auditoría de Comunicación.....	53
8.1. Antecedentes.....	53
8.2. Objetivo general.....	54
8.3. Objetivos específicos.....	54
8.4. Metodología.....	54
8.5. Muestra de estudio.....	55
8.6. Resultados.....	55
8.7. Recomendaciones.....	71
9. Campañas de Comunicación Interna.....	72
9.1. Campaña de herramientas.....	72
9.2. Campaña de identidad.....	79
9.3. Campaña de canales.....	83
9.3.6. Presupuesto global.....	90
10. Campañas globales.....	90
10.1 Método.....	90
10.2 Técnicas.....	90
10.3 Objetivo General.....	91
10.4 Mapa de públicos.....	91
10.5. Concepto de Campaña.....	92
10.6. Campaña de medios de comunicación.....	92
10.7. Campaña para clientes tiendas.....	100
10.8. Campaña para clientes mayoristas (wholesalers).....	106

10.9. Campaña para la comunidad.	110
CONCLUSIONES	117
Referencias bibliográficas (estilo apa)	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	52
Tabla 2	55
Tabla 3	56
Tabla 4	71
Tabla 3	78
Tabla 4	78
Tabla 5	83
Tabla 6	83
Tabla 7	88
Tabla 8	89
Tabla 9	90
Tabla 10	92
Tabla 11	97
Tabla 12	99
Tabla 13	99
Tabla 14	105
Tabla 15	105
Tabla 16	109
Tabla 17	110
Tabla 18	115
Tabla 19	115
Tabla 20	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	52
Figura 2	56
Figura 3	57
Figura 4	57
Figura 5	58
Figura 6	59
Figura 7	59
Figura 8	60
Figura 9	60
Figura 10	61
Figura 11	61
Figura 12	62
Figura 13	62
Figura 14	63
Figura 15	63
Figura 16	64
Figura 17	64
Figura 18	65
Figura 19	65
Figura 20	66
Figura 21	66
Figura 22	67
Figura 23	67
Figura 24	68
Figura 25	68
Figura 26	69
Figura 27	69
Figura 28	70
Figura 29	70
Figura 30	72
Figura 31	74
Figura 32	74
Figura 33	75
Figura 34	75
Figura 35	76
Figura 36	77
Figura 37	77
Figura 38	79
Figura 39	80
Figura 40	81
Figura 41	81
Figura 42	82
Figura 43	84
Figura 44	85
Figura 45	85
Figura 46	86
Figura 47	87
Figura 48	87

Figura 49	88
Figura 50	92
Figura 51	93
Figura 52	94
Figura 53	94
Figura 54	96
Figura 55	96
Figura 56	97
Figura 57	100
Figura 58	101
Figura 59	101
Figura 60	102
Figura 61	103
Figura 62	103
Figura 63	104
Figura 64	104
Figura 65	106
Figura 66	107
Figura 67	108
Figura 68	109
Figura 69	110
Figura 70	111
Figura 71	112
Figura 72	113
Figura 72	113
Figura 73	113
Figura 74	114

INTRODUCCIÓN

El marco teórico, que se ha desarrollado a continuación, permite conocer los aspectos básicos necesarios para el entendimiento de este proyecto.

Teniendo en cuenta la importancia y el auge en la actualidad sobre la comunicación organizacional / corporativa se busca evidenciar los procesos que se han dado en el ámbito de la comunicación para que surja esta rama, que se ha convertido en un aspecto fundamental en el medio corporativo.

Es prescindible conocer y entender la comunicación organizacional en la actualidad, sus inicios, desarrollo y los aspectos con los cuales se gestiona esta rama empresarial.

Partiremos por las definiciones de Comunicación y Comunicación Organizacional, para la comprensión inicial de la gestión y relevancia de éstas.

Posteriormente, se tratará algunos los aspectos fundamentales de la Comunicación Organizacional en los que se enfoca simiente la gestión y estudio de esta rama con la finalidad de entender la importancia y el campo en la que la Comunicación Organizacional se desarrolla dentro de las empresas.

Partiendo de este marco teórico, se podrá comprender la importancia y el desarrollo del proyecto que se presentará a continuación de este.

DESARROLLO DEL TEMA

1. La Comunicación

La sociedad está marcada por un sistema de integración, en el cual todos son parte de un intercambio constante de información sea esta personal o grupal, por ello, la comunicación es un elemento prescindible que en la actualidad ha ido tomando más fuerza y posicionamiento; teniendo en cuenta también, que a lo largo de la historia la comunicación siempre ha estado presente y ha sido parte del progreso social, tecnológico, económico y cultural.

El ser humano en su necesidad de avanzar ha ido implementando nuevas formas de comunicación, por ende, se han ido creando nuevos alcances en el ámbito comunicativo que va satisfaciendo las necesidades de la sociedad en sí, ha ido creando durante su “existencia numeroso sistemas de comunicación que le permiten operar en distintas circunstancias, bien haciendo uso de sus facultades naturales, bien aplicando tecnologías que actúan como extensión de éstas.” (Pelayo, 2001, P.7).

La capacidad de comunicación que tienen las personas está asociada a su naturaleza, es fundamental para el ser humano poder comunicarse como una manera de relacionarse con su entorno. Cabe recalcar que, la comunicación es tan diversa, así como la interculturalidad global, por ello existen varios códigos y sistemas para lograr una comunicación efectiva.

La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física. Incluso para alimentarse, desde los tiempos prehistóricos, los

hombres necesitaron entenderse y cooperar los unos con los otros mediante la comunicación interpersonal. (Ribeiro, 1994, P. 1)

En la funcionalidad y fluidez de un sistema global es importante tener en cuenta la relevancia de la comunicación como un elemento que aporta a que las cosas funcionen de una manera efectiva y la información sea distribuida de forma que beneficie a la armonía de la vida cotidiana de las personas.

Desde los inicios del ser humano existe la comunicación, la misma ha ido evolucionando con las personas, como se menciona anteriormente, esta ha sido parte del progreso es una parte fundamental de la existencia de las personas por ende la misma se encuentra y trabaja en distintos ámbitos.

Partiendo de la importancia de la comunicación es importante definir la misma y entender los procesos que la fundamentan desde sus principios básicos hasta la complejidad de las distintas ramas de la comunicación que se ha ido creando hasta la actualidad por las diversas necesidades que ha tenido el hombre en su evolución y progreso personal, tecnológico y cultural.

La comunicación parte de la transmisión de información desde un emisor hacia un receptor, es la idea inicial que debemos tener sobre cómo funciona y desde donde parte o nace.

De manera muy general se puede afirmar que la comunicación es un proceso mediante el cual se transmite información a un destino. Podríamos hablar entonces de comunicación como trasvase de información de una maquina a otra. Basta con que, desde una fuente de información, un transmisor puede emitir una señal a través de un canal a un receptor que la convierta en un mensaje decodificable para un destinatario mediante un código (Pelayo, 2001, P. 11).

Profundizando más encontramos ya el entendimiento cómo un elemento esencial de la comunicación, la información que se transmite pasa a ser un mensaje que debe ser codificado o entendido por quien o quienes lo reciben. La interacción es el proceso de comunicación que se da al pasar o intercambiar dichos mensajes, sin embargo, no se debe dejar a un lado la importancia de la eficacia que debe tener esa transmisión de mensajes para que la comunicación sea efectiva.

Lo que pensamos, las conversaciones que sostenemos con nosotros mismos (inteligencia intrapersonal), es muy importante, pero no basta para lograr una buena comunicación. Para que el conocimiento sea significativo, lo que realmente importa es la capacidad de transmitir nuestros mensajes, nuestros pensamientos y sentimientos. (Ribeiro, 1994, P. 1).

La interacción se convierte más importante con el crecimiento de la sociedad, y se empieza hablar de las masas. En la actualidad conocemos la comunicación hacia y para las masas que es muy importante y el surgimiento de los medios de comunicación que son los encargados de transmitir la información de forma general hacia estas masas. “Los primeros estudios modernos sobre la comunicación surgieron en los años veinte y treinta y tenían en común la preocupación por los medios como influenciadores sociales” (Pelayo, 2001, P. 16).

La influencia de los medios se ha ido incrementando con el tiempo, en la actualidad los medios de comunicación tienen un poder muy importante en el ámbito de la comunicación y en sí en varios aspectos al poder llegar a tantas personas, lo que pueden transmitir son mensajes que causan bastante impacto en la sociedad lo cual puede ser negativo en muchas ocasiones así mismo como positivo.

De igual forma, los medios de comunicación masivos han ido evolucionando desde su aparición hasta el día de hoy como los conocemos; el avance de la tecnología es una herramienta que ha ayudado mucho al avance de la comunicación en sí y en los medios masivos para lograr su fin. Harold D. Lasswell, citado en Mattelart, 2013, en su libro, *Propaganda Techniques in the World War*, habla sobre la importancia que tuvo los medios de comunicación masivos en la guerra de 1914 – 1918.

Los medios de difusión han aparecido como instrumentos indispensables para la <<gestión gubernamental de las opiniones>>, tanto las de las poblaciones aliadas como las de sus enemigos, y, de forma más general, han avanzado considerablemente las técnicas de comunicación, desde el telégrafo y el teléfono al cine, pasando por la radiocomunicación (Mattelart, 2013, P. 28).

Lasswell nos hace reflexionar sobre cómo los medios de comunicación y en sí la comunicación como tal es de gran importancia, como se ha mencionado, ésta ha estado presente siempre, pero es necesario darle el valor que le pertenece con la finalidad de gestionar y actuar en consecuencia ante una herramienta muy valiosa para la sociedad.

La observación de los efectos de los medios de comunicación en los receptores, la evaluación constante, con fines prácticos, de los cambios que se operan en sus conocimientos, sus comportamientos, sus actitudes, sus emociones, sus opiniones y sus actos, están sometidas a la exigencia de los resultados formulada por quienes las financian, preocupados por evaluar la eficiencia de una campaña de información gubernamental, de una campaña de publicidad de una operación de las relaciones públicas de las empresas y, en el contexto de la entrada en guerra de las acciones de propaganda de guerra. (Mattelart, 2013P. 30).

En la actualidad, es muy natural ver cómo se maneja la comunicación de masas y la facilidad que se tiene hoy en día para poder transmitir un sin número de mensajes. Lo que en años anteriores era utilizado como una herramienta para la guerra y que podía ser de ayuda o un arma más, en la actualidad la hemos familiarizado tanto que hemos pasamos por alto que la comunicación de masas sigue siendo un arma.

La comunicación es tan poderosa que es prescindible poner recursos para que la misma sea utilizada y direccionada de forma correcta en beneficio de la sociedad en general. Ésta se ve reflejada en muchos aspectos de la vida diaria de una persona otro muy importante es la intervención dentro del ámbito intercultural, el cual se beneficia de la comunicación y es parte del crecimiento de la cultura que la sociedad vida. En la actualidad, vivimos en medio de muchas culturas en donde la comunicación juega un papel de conectividad entre las mismas. Si en un principio se manejaba como un elemento de transmisión de información con el entorno hoy podemos decir que nos ayuda a conocer, comprender y conectarnos con muchas más culturas que forman parte de nuestra sociedad.

El ser humano de por sí es un ser comunicativo desde sus inicios, la comunicación forma parte de las manifestaciones culturales de cada persona y ayuda a los procesos por los cuales atraviesan las culturas. Es necesario entender que una persona es:

Un elemento constitutivo de esta cultura e, inevitablemente, va a ayudar a su transmisión, su conservación y su transformación. Puede parecer contradictorio, pero téngase en cuenta que una cultura es dinámica y cambiante. Por ello algunas de sus manifestaciones se conservan, otras cambian y otras desaparecen. Todo esto sucede

por la interacción comunicativa que se producen el seno de cualquier comunidad de vida. (Rodrigo, 1999, P. 1).

Podríamos decir que toda comunicación es intercultural y aporta a la difusión de las culturas que cada persona asume y vive. La transmisión de mensajes y permanencia de la mismo, así como la información de los cambios que suceden en una cultura es de mucha importancia, la comunicación es la clave de cierta forma para estos procesos. Cabe recalcar que estos dos aspectos son de vital importancia para la sociedad, la cultura y la comunicación son elementos que suman y van siendo parte de la evolución comunicativa a la que estamos expuestos día a día.

Es importante entender también que la comunicación debe ser eficaz y que los mensajes son tantos con tantas interpretaciones que cada persona puede recibir un mismo mensaje y sumirlo de forma diferente. En la comunicación intercultural es relevante tener en cuenta el mensaje no solo transmitirlo, sino que asumirlo y en cierta forma hacerlo crecer en significado con la finalidad de aportar y enriquecer la comunicación entre las culturas o en la misma que se encuentre una persona.

La comunicación intercultural implica también una toma de conciencia de la propia cultura. En muchas ocasiones nuestras comunicaciones están llenas de valores que transmitimos sin ser apenas conscientes de ello. La comunicación intercultural no sólo supone comunicarse con otras culturas sino también hacer el esfuerzo de repensar la propia cultura. (Rodrigo, 1999, P. 6).

La Comunicación es una rama tan amplia ya que la aplicamos en cada momento de nuestra vida, en el simple acto de una conversación casual ya la estamos utilizando. Entender que esta es una herramienta que hemos naturalizado sí, pero que tiene un potencial muy elevad nos ayuda a poner en práctica estrategias que nos

acerquen a objetivos más puntuales sobre diferentes aspectos en los cuales trabajamos.

En el progreso y crecimiento de la sociedad como tal, la comunicación ha ido tomando más peso y se le ha reconocido en más campos. Es importante saber cómo esta se maneja en ámbitos quizá más básicos, pero no menos importantes como la cotidianidad, saber cómo la comunicación es una herramienta clave en la cultura sobre todo si se desea aplicar esta en un campo más dirigido a lo corporativo.

2. Comunicación Organizacional

En la actualidad, se ha puesto interés en la gestión comunicativa de las empresas, se ha dado la importancia a las estrategias que esta rama puede aportar para el beneficio organizacional. La Comunicación Corporativa va más allá del intercambio de datos dentro de una empresa, su gestión aporta al alcance de objetivos planteados según los intereses de cada organización, con un avance en conjunto de la empresa y sus públicos de interés lo cual permite que se abarque de manera global los intereses de la empresa en sí; teniendo como resultado un impacto en la productividad y calidad en las empresas que se ve reflejado no solamente en el ámbito comercial sino de posicionamiento como marca en sí en el mercado.

Dentro de la Comunicación Organizacional encontramos varios enfoques, como se mencionó, esto dependerá de los distintos intereses que se puedan generar. Definir en un solo concepto a esta rama también es un poco limitante para la misma ya que abarca muchos aspectos dentro de una empresa. Sin embargo, es necesario partir de una definición. David K. Berlo, citado en Andrade, 2005, define a la Comunicación Organizacional como un “proceso social fundamental. Desde esta perspectiva, la Comunicación Organizacional es el conjunto total de mensajes que se

intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.” (Andrade, 2005, P. 15-16).

Otro concepto que complementa al ya mencionado en donde se identifica la parte de la gestión interna que realiza la Comunicación Organizacional la define como “una disciplina: la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.” (Andrade, 2005, P.16).

A pesar de que la Comunicación Organizacional es una rama que se puede determinar cómo relativamente joven en el medio su avance y aporte al sistema corporativo es bastante significativo, además que en el entorno del estudio a la misma se le ha dado un impulso significativo ampliando el conocimiento sobre los aspectos y las funciones que se pueden desarrollar desde la comunicación organizacional en las empresas.

Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre a sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tienen en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general). (Andrade, 2005, P.16).

3. Identidad, Imagen y Reputación

Dentro de la gestión que realiza la comunicación organizacional encontramos varios aspectos que son fundamentales para una empresa como son la identidad, imagen y reputación de esta, si bien es cierto cada aspecto se debe gestionar de una

manera individual en un punto los tres forman un global que suma en gran parte a la organización para su buen funcionamiento y efectividad en muchos puntos.

En la actualidad el mercado ya no se lo concibe como un acto simple de comercialización, sino que se ha profundizado en la relación que las empresas tienen con sus diferentes públicos, el qué proyectan las organizaciones y cómo se manejan en diferentes ámbitos donde se ve implicada la sociedad, son es estos aspectos donde la comunicación organizacional trabaja con estos tres elementos para lograr potencializar una empresa.

Es relevante recalcar las nuevas tendencias del mercado en donde la marca de la empresa tiene un gran impacto en las masas actualmente, de hecho, podemos decir que es más trascendental en la actualidad la identidad, imagen y reputación de una empresa que el producto o servicio que la misma oferta, siendo así se han convertido en pilares de las organizaciones por ello es vital poner atención y tener una buena gestión de estos aspectos en la actualidad.

Existe una estrecha vinculación entre estos tres aspectos, sin embargo, es prescindible definirlos y tener en cuenta la función y enfoque de cada uno por separado para una buena gestión de estos, teniendo en cuenta que no son iguales a pesar de que están relacionados.

Otro punto importante, es entender que cada aspecto se enfoca de manera genérica a todos los públicos sean estos internos o externos abarcando de manera general a ambos con la finalidad de que la gestión sea óptima y se realice una verdadera potencialización de estos aspectos en la organización y no solo tomando ciertos puntos de interés; suele suceder que se gestiona sea la identidad, imagen o

reputación frente a ciertos públicos es necesario globalizar esta gestión con diferentes estrategias.

Si para cada stakeholders que tenga la empresa pero con el mismo enfoque de posicionarla y mantener una identidad, imagen y reputación positiva que sea de beneficio para la organización y sobre todo se genere una gestión estable; que perdure sobre los públicos manteniendo a la organización en el mercado y sacando su máximo respecto a estos aspectos, que como se menciona antes, en la actualidad son de gran importancia a la hora de establecer estrategias de comunicación organizacional y manejar planes de comunicación entro de una empresa.

3.1 Identidad.

La identidad de una empresa es la base para explicar y gestionar otros elementos que se generan a nivel corporativo, el concepto de esta es importante para entender también otros conceptos como el de imagen y reputación corporativa. Se puede entender como identidad a la parte visual de la empresa y el conjunto de signos que forman una identificación única de la misma. Sin embargo, es importante entender que no solamente abarca la parte visual sino en sí todo el contenido que identifica y distingue a la organización como tal.

Dowling define a la identidad corporativa como el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas. Selame y Selame define identidad corporativa como la expresión visual de la organización, según la visión que tiene de sí misma y según cómo le gustaría ser vista por todos. Para Verónica Nápoles la identidad corporativa es un símbolo que refleja la forma en que la compañía quiere ser percibida (Minguez, 1999, P. 183).

Se pueden encontrar varios conceptos sobre identidad, según el enfoque de la investigación, es necesario definir que la identidad es una estrategia en el ámbito de Comunicación Organizacional que además de la parte visual abarca otros elementos que son parte de la empresa y que representan a la misma ante todos sus públicos.

Podemos decir que la identidad corporativa está conformada por la parte visual de la organización (colores, logos, etc.) y, la “personalidad” organizacional de la empresa, esta última parte se refiere al quienes somos de una organización y se ve la misma. Olins, citada en Mínguez, 1999, menciona que:

La identidad corporativa puede definirse como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma. Por lo tanto, la identidad se proyecta en cuatro ámbitos: quién eres, qué haces, cómo lo haces, a dónde quieres llegar (Mínguez, 1999 P. 183).

Se puede encontrar otros enfoques de la identidad corporativa haciendo referencia a los rasgos que construyen la “esencia” de una empresa como son los que describen a la misma en cuanto a sus productos, valores, comportamientos organizacionales, las actividades que realizan las mismas; es decir que llegamos a lo que la empresa cree de sí misma, es cómo la organización aspira a que la vean y reconozcan.

Es importante entender que la identidad no sólo es la parte visual (colores, logos, etc.) sino, es un eje que construye un global de lo que es la empresa, como se establece anteriormente, la identidad corporativa abarca varios elementos para poder establecerse como tal y poder presentarse.

En la actualidad, es importante para todos los públicos conocer esta “esencia” de las empresas y hay que recalcar que todo suma a la identidad de la empresa sea

para bien o para mal por eso el interés de una buena gestión con la finalidad de que la identidad corporativa sea un aspecto positivo de la empresa y genere beneficios a la misma no lo contrario. Una definición más global de la identidad corporativa se puede determinar por:

Cuatro factores: el comportamiento corporativo, la cultura corporativa, la identidad visual y la comunicación corporativa. Todos ellos son expresiones de la personalidad de la organización y, por tanto, “la identidad corporativa en sentido amplio está constituida por los rasgos esenciales que hacen de cada organización diferente de las demás: su realidad, su manera de percibirse a sí misma y su comportamiento” (Minguez, 1999, P.185).

La identidad al ser parte de una estrategia se debe tomar en cuenta que esta puede ser positiva o negativa, Acosta hace referencia a esta dualidad de posibilidades que tiene la empresa:

La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sea o no, por el mero hecho de existir. Pero es un valor variable. [...] Hay, pues, empresas con una identidad coherente, penetrante, bien afirmada y controlada, con una clara personalidad exclusiva, y, por tanto, con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxitos. Hay también empresas con una identidad débil o ambigua, por lo cual no se llegan a imponer y esa identidad es un freno para su desarrollo. (Minguez, 1999, P. 186).

Por ello es importante la buena gestión y construcción de la identidad corporativa en una organización teniendo en cuenta que la misma debe ser positiva y fuerte ante todos sus públicos sean estos internos o externos.

3.2 Imagen.

Toda empresa cuenta con una imagen, la misma se va alineando a como la organización es percibida y vista por sus distintos públicos, son las ideas con las que se asocian a la empresa y por las mismas esta puede ser reconocida o recordada.

Dowling, define a la imagen corporativa “como la impresión total (creencias y sentimientos) que una organización genera en la mente de los públicos.” (Minguez, 1999, P. 189).

Al estar la percepción muy ligada a la imagen corporativa, toda la información que los públicos pueden tener sobre una organización aporta, es decir que es un aspecto muy importante en el cual las empresas deben trabajar. Se debe acotar la dificultad de este ya que son distintas las percepciones que los públicos pueden generar sobre una misma organización.

La imagen es la percepción que se genera de los públicos de interés sobre una empresa, sin que esta sea la realidad total de la organización. Lo óptimo sería que la imagen corporativa siempre sea acorde a la realidad de la identidad que tiene la empresa, esta última juega un papel importante sobre la imagen corporativa están directamente relacionadas. Siendo la percepción que se genera a través de la imagen en los diferentes públicos sobre la identidad de la empresa o la identidad que la misma desea proyectar.

Se debe tener en cuenta que la empresa no puede determinar su imagen en gran manera ya que son los “agentes con los que la organización entra en contacto quienes definirán el contenido de la imagen, atendiendo, entre otras cosas, a la identidad corporativa y al modo en que ésta es transmitida” (Zarco, 1999, P. 41).

La organización en cuanto a la imagen corporativa centra sus estrategias en generar varias impresiones positivas sobre los públicos que la rodean, sobre todo en los que tiene mayor interés o le puede causar un mayor impacto a la empresa. La imagen debe ser un reflejo de la identidad corporativa, como se mencionó anteriormente, con la finalidad de que las actitudes de los públicos sean positivas frente a las organizaciones y esto trabaje de forma beneficiaria para las mismas.

Es relevante tener en cuenta cómo está constituida la imagen corporativa, la misma se compone por “retazos de lo que la empresa ES, lo que la empresa HACE y lo que la empresa DICE. Por tanto, esa imagen también está constituida por cómo exprese sus mensajes. Este conjunto de actos y manifestaciones conforman un cierto estilo, una marca de la casa que determina la imagen corporativa.” (Minguez, 1999, P. 190).

La imagen corporativa es muy importante como un aspecto estratégico para el posicionamiento de una organización, potencializar la misma genera grandes beneficios para una empresa en el mercado actual.

3.3 Reputación.

Este aspecto es de gran importancia para una organización, juega un papel fundamental en el mercado actual teniendo en cuenta la rapidez de comunicación que se maneja en la actualidad y la relevancia que se les da a las opiniones globales sobre las cosas en la actualidad.

La reputación es un elemento que puede potencializar y disparar al éxito a una empresa así mismo como enterrarla. Ante la reputación el papel que juegan los públicos es principal y el más importante la concepción sobre la organización de estos

y los juicios de valor que se generen a partir de esa desemboca en la reputación que puede crear una empresa, sea esta positiva o negativa.

La reputación “es concebida como una fuente de rendimiento financiero, como uno de los recursos intangibles más valiosos e importantes de generación de valor y de diferenciación para la empresa” (Alloza, 2013).

Este aspecto es una ganancia subjetiva que influye directamente con la parte comercial del producto o servicio que una empresa oferta, en el nuevo mercado la reputación influye en gran manera al momento de elegir por parte de los clientes; así también la reputación afecta o porta a otros aspectos internos de una organización. Es vital, una empresa con una buena reputación se convierte en una organización sólida que está en vías del éxito.

La reputación, por tanto, es un capital enormemente valioso para la organización y, como tal, hay que gestionarlo con rigor, igual que se gestionan otros activos de la empresa. “La reputación no es fruto de una campaña que se ejecuta en un momento dado, sino que es un valor que se construye mediante una planificación y una gestión eficaz a lo largo del tiempo”. (Minguez, 1999, P. 191).

La reputación es el resultado de la percepción que los distintos públicos tienen sobre una organización, la estima o no hacia la misma. Es sumamente importante y aporta en gran manera en sí a la estabilidad comercial que una empresa puede tener en el mercado por eso su relevancia en el ámbito de comunicación corporativa.

La identidad, imagen y reputación son aspectos que como se evidencia anteriormente deben ser trabajados y definidos de manera individual, sin embargo, se debe tomar en cuenta que estos están directamente relacionados y que su buena gestión engloba un beneficio para las organizaciones.

4. La Comunicación Interna

Para Joan Costa 1999, la comunicación interna es un factor clave que se debe tener en cuenta en las empresas y que permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados, si se la gestiona debidamente (p. 66). Coincidiendo con esta opinión, está Max Tello, que dice que la comunicación interna es “transmitir un mensaje con el objetivo de provocar un efecto específico, lo que supone no solo tener la capacidad de hablar, sino también de escuchar, de prestar atención a los demás”. (p. 15)

La Comunicación Interna también es definida por Kreps (1990) de manera más sencilla: "la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas".

La contribución de esta profesión es la eficacia en las distintas funciones que cumplen los colaboradores dentro del sistema de la organización, ofrece a los mismos poseer la capacidad de respuesta ante las peticiones y acciones que esperan los directivos de sus puestos y funciones de manera acertada, eficaz y dentro de una cultura organizacional integral. “La empresa es acción por definición y la comunicación tiene que formar parte de la acción estratégica de la empresa, actuar, es una forma de comunicar”. (Costa 1996 p. 76)

Es importante recordar que la comunicación debe dejar de ser una moda para convertirse en una cultura, las empresas que quieren formarse como tal, confían en sus empleados que poseen una capacidad innata de comunicarse ya sea verbal, corporal o escrita y usan estas destrezas como una herramienta de trabajo eficaz para relacionarse con sus pares o superiores. Igual de importante es que esta comunicación

sea ordenada y que fluya de manera bidireccional. Aquí está el reto, ya que en un gran porcentaje de empresas la comunicación es descendente ya que no existen los canales formales de comunicación ascendente, sin embargo, los descendentes están bastante delineados ya que las organizaciones se aseguran de que sus intereses estén bien definidos, pero no en relación con sus colaboradores.

4.1 Tipos de Comunicación.

Podemos distinguir dos canales de comunicación interna al interior de las empresas.

Comunicación Formal, estos canales están estructurados de una manera planificada que es establecida por las organizaciones, sus contenidos principalmente se refieren a aspectos laborales y por lo general el medio de comunicación más usado es el escrito (memorándums, comunicados, avisos).

Este canal por lo general es lento ya que debe cumplir un criterio estructurado, rígido, que debe solventar todas las formulaciones burocráticas que son necesarias para establecer una comunicación casi siempre ascendente.

Comunicación Informal, es poco probable que esté previamente planificados, porque estos canales surgen de la interacción social espontánea entre los empleados, los contenidos de estos son por lo general de contenido laboral pero no se usan canales oficiales, más bien se producen en grupos de colaboradores, reuniones de pasillos, rumores, grupos de WhatsApp, etc. La característica de este canal es que suele ser mucho más rápido que el formal y viene con cargas emocionales o sentimentales, no obstante, estos modelos informales son redes de comunicación.

Esta red de miembros tiene algunas características:

- Redes totales del sistema, los miembros diseñan los modelos de comunicación a través de toda la empresa.
- Red de pandilla, son un grupo de colaboradores que se comunican exclusivamente entre ellos mas no con otros empleados dentro de la empresa.
- Redes personales, son sujetos que interactúan con un miembro específico de la empresa.

A su vez se identifican cuatro figuras que adoptan los miembros en las empresas:

- Figura de los aislados, son colaboradores que tienen un mínimo contacto con el resto, evitan involucrarse con la empresa o también es la empresa quien los evita, creando un aislamiento, en cualquier caso.
- Figura del líder de opinión, formalmente no son autoridad, pero su comportamiento y relación con los demás de hacen acreedor que influye en las decisiones del resto de miembros de la organización.
- Figura del portero, controla el flujo de información entre los empleados, por lo general están en medio de una red y llevan mensajes de una persona a otra o también retienen información. Es un rol importante y el sujeto es una persona responsable y bien informada de ambos canales, formales e informales.
- Figura del cosmopolita, conectan a las empresas con su entorno, recaban información de su entorno y proporcionan información sobre las empresas en un alto grado de jerarquía.
- Figura del conector, son individuos que conectan con una pandilla dentro de la organización.

- Figura del vinculador, conectan a las figuras de pandilla sin pertenecer a alguna y ayudan a compartir información importante entre miembros de este grupo.

Esta clasificación, lo que proyecta es que cuando hablamos de comunicación formal, ésta rara vez satisface las necesidades de los miembros, está establecido que mientras menos se utiliza la comunicación formal para entregar información importante y de relevancia a los miembros de las organizaciones, la dependencia del rumor es más frecuente para obtener información que sea más amplia o complementaria, por lo tanto, el rumor adquiere potencia.

Por el contrario, cuanta más información relevante sobre las empresas se proporcione a través de los canales formales, los colaboradores dependen menos del rumor para obtener información se sea satisfactoria, entendible y directa.

Dependiendo del sentido que se dé a la comunicación interna, podemos encontrar tres formas:

4.2 Ascendente.

“La comunicación ascendente es la que fluye de los empleados de niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto. Proporciona retroalimentación, e información sobre las operaciones cotidianas que necesitan para tomar decisiones sobre la dirección de la organización”. (Kreps, 2014)

Este tipo de comunicación proporciona a las empresas información vital de la situación de los empleados frente a la empresa, percepciones sobre la organización o modificaciones a su cultura organizativa que deben tomarse en consideración. El contenido surge desde los miembros en la base de la escala laboral hacia el nivel de directivos, la idea que hacer llegar a los mandos una información general sobre el

personal de la empresa en un sentido más amplio, es decir, promover y sistematizar las herramientas adecuadas para informar a los jefes la situación actual del clima laboral de las empresas (información a través de carteleras, buzones de sugerencias, periódicos o revistas institucionales). Sin embargo, en organizaciones de corte tradicional, este tipo de comunicación suele dificultarse debido a la estructura jerárquica, incluso en estructuras modernas también suele complicarse también esta forma de comunicación ya que las comunicaciones suelen generalizarse ya que la comunicación ascendente está basada en una adecuada planificación y en un método de selección de la información de interés de acuerdo con el propósito que la organización ha establecido.

Es por ello por lo que los canales de comunicación ascendentes tienen el problema de facilitar el excesivo control por parte de los altos mandos, si el mensaje no es del agrado del directivo, existe un veto que es replicado a la escala intermedia, filtrando mensajes que solo sean favorables y creen una sensación de comodidad en las gerencias, esto genera el aislamiento en los mandos medios, poca receptividad en los directivos y la insuficiencia de los canales implementados.

4.3 Descendente.

Para Costa (1999) en este tipo de comunicación, solo se consideran importantes los lineamientos básicos para el tratamiento de clientes ya los criterios de normatividad e las empresas con relación a sus clientes. los mensajes que suelen llegar de la alta dirección son filtrados por la jefatura o la supervisión, esta información de procesa y se notifica a los gestores a través de hojas de coordinación memorándums (mensajes editados e imprecisos generalmente), que genera des interés en el colaborador.

En las empresas, es más común que un empleado esté atento a recibir información de su jefe que, al contrario. La comunicación desde arriba es considerada más interesante o importante, es por eso el exceso de información en este sentido, en este caso, no se realiza una selección y adecuación de los contenidos que los receptores reciben.

Dentro de las características de la comunicación descendente está la de enviar ordenes de diversa índole a lo largo de la jerarquía, entregar a los miembros de la organización, información relacionada con el trabajo que se realiza, facilitar una especie de extracto del trabajo a realizar por el colaborador y culturizar a sus miembros en los procesos de asimilación de los principios y objetivos de la empresa.

Kreps concuerda en que la comunicación descendente es la que fluye desde la alta dirección, hacia los niveles inferiores, las órdenes que se envían a las bases proporcionan información relativa al trabajo y ofrece un análisis del desempeño de los colaboradores. El autor también coincide junto con Costa en que el exceso de información puede confundir y generar frustración en los trabajadores, “La comunicación descendente no es clara, se indica rápidamente y es vaga” (Kreps 2014)

La comunicación descendente puede proyectar una falta de consideración de los superiores a los subordinados, con mensajes repetitivos que implican falta de confianza en los receptores de la información otorgada.

4.4 Horizontal.

Este tipo de comunicación se da entre las personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización y se da en distintos niveles. Las principales funciones son facilitar la organización de tareas, que permiten a los miembros establecer relaciones interpersonales eficaces de acuerdos claros, proporcionan un medio para compartir

información importante de la empresa entre los compañeros de trabajo. En ocasiones los problemas que surgen a través de este tipo de comunicación puede ser la falta de interés de los trabajadores, ya sea por la falta de tiempo y esto deriva en la falta de coordinación y transmisión de información dentro de su propia área laboral.

La ausencia de los canales adecuados también genera problemas, sobre todo en la transmisión no solo de información relacionada a las tareas que necesita la organización para generar crecimiento de manera integral, también se afecta a la sensación de seguridad sobre si la información compartida es veraz, clara y que también pueda generar una sensación de tranquilidad con respecto a la cultura organizacional las formas comunicativas suelen ser las juntas, comités, mesas de trabajo, asambleas, etc.

4.5 La importancia de la Comunicación Interna.

No es cierto que la comunicación exista en las organizaciones, aunque nadie se preocupe de ella. Justamente esta “naturalidad” es su debilidad. Así como muchas veces los empleados no se cuestionan cómo llega a sus cuentas sus sueldos, la comunicación, al ser una acción espontánea y multidimensional, tiende a ignorarse.

La idea de proponer a la organización que gestione y dirija su comunicación no es agregar un problema, al contrario, es abrir nuevas oportunidades para que aproveche un recurso que siempre estuvo ahí, pero que seguramente no se lo utilizó conscientemente. Para que estas nuevas oportunidades calen en la consciencia directiva es necesario demostrar que la comunicación es un bien que puede y debe explotarse.

La mayoría de las empresas de nuestro medio están convencidas de que se comunican correctamente y que la comunicación interna no es más que una moda

importada del primer mundo y que intenta adaptarse a la realidad local. Lejos de eso, la comunicación interna tiene como objetivo generar más y mejor interacción entre los miembros de una organización. ¿No les ha pasado que, al interior de sus empresas, por ejemplo, el área financiera, no tiene idea de lo que hace producción? ¿nadie puede hablar con la gerencia sin antes pasar por un número de filtros intermedios, ¿alguien les comunico los objetivos económicos o de responsabilidad social para el próximo año? Seguramente no.

Es importante recordar que una organización no se llega a conformar como tal, por el simple hecho de trabajar en ella ocho horas.

Como bien dice John Dewey, 1906 en su libro, *Democracia y educación*, “las personas pueden trabajar por un mismo fin, como las partes de una máquina, sin por eso llegar a constituir una comunidad. La clave para lograrlo es reconocer ese fin común y regular la actividad específica en vista de él”.

Para nosotros, esto supone comunicación, por eso Dewey dice también que cada persona debe conocer lo que conocen los demás y además poseer algún medio para mantenerlos informados respecto a sus propios propósitos y progresos.

Costa, 1999 nos recomienda que sea el DirCom quien gestione las estrategias de una empresa grande, en el caso de las Pymes, debe asumir las responsabilidades un ejecutivo en donde su vinculación u orientación esté dirigida a la dirección de personal, es decir, alguien de RRHH. Esta aplicación, que muchas empresas medianas y pequeñas suelen adoptar, tienen sus ventajas e inconvenientes.

Cuando un colaborador es responsable y está vinculado a RRHH:

Ventajas:

- Es terreno conocido: se apoya sobre un buen conocimiento de los asalariados.
- Zona de actividades paralelas: la gestión de personal y la comunicación interna persiguen objetivos complementarios.

Inconvenientes:

- Conflictos potenciales: sus gestiones y sus prioridades no serán necesariamente concordantes.

Lo óptimo:

El colaborador deberá planificar sus estrategias tomando en cuenta dos condiciones.

- Que la comunicación interna no sea tratada como un subproducto de la política de personal
- Que no se limite a la difusión bruta de informaciones
- Cuando el colaborador está vinculado al DirCom

Ventajas:

- La proximidad de un servicio de comunicación es más atractiva que la de una Dirección de Personal, con frecuencia austera, dependiendo de la empresa es decir el colaborador conoce sus límites en especial financieros en relación con el resto de los departamentos que complementarán sus estrategias.
- Debe ser el equilibrio de los mensajes en el exterior e interior de la empresa.

Inconvenientes:

- Para Costa, con esta esta gestión, puede que la empresa en algunos casos lleve un riesgo: practicar una política de segunda mano, contentándose con aplicar a lo interno operaciones concebidas para lo externo.

Lo óptimo:

La función principal de este responsable será fomentar la participación de las personas con mayor influencia dentro de la empresa en los procesos comunicativos.

Qué considerar al momento de comunicar en una organización:

Cuando nos formamos para comunicar para las organizaciones, debemos priorizar la comunicación interna, toda acción hacia el exterior desde ir precedida, siempre, de una comunicación hacia el interior, esto se logra, como hemos mencionado anteriormente, difundiendo a través de canales internos días o tres días antes de que nuestras acciones sean públicas.

Esta eficacia en la comunicación (Tello 2012), se podrían resumir en 4 claves:

- Comunicado con diligencia, para eliminar la deformación informativa que genera el rumor.
- Información simple, con lenguaje claro, para garantizar la comprensión general.
- Novedoso, si se pretende que despierte interés.
- Selectivo, para orientarlo hacia los hechos que realmente motivan su comunicación.

Tanto Costa como Tello coinciden en que el contenido del mensaje debe responder a tres variables importantes.

La complejidad del mensaje y la extensión de este. Si el mensaje es complejo y largo, los soportes audiovisuales pueden ofrecer buenos resultados en la medida que permiten una narración que tenga estructura, de igual manera sucede con los gráficos

Si la naturaleza del contenido es más social lo mejor es que el canal sea oral. Una breve reunión por parte de comunicación o RRHH, con cada departamento sería suficiente

También para estos casos resultan de utilidad los soportes escritos siempre y cuando se considere el público al que va dirigido, así como su capacidad de comprensión y su hábito de lectura. Actualmente, el canal más eficaz son los correos electrónicos.

No es lo mismo comunicar a gerencia que a producción, por eso el perfil del destinatario nos ayuda a elegir el canal adecuado para la comunicación interna, por lo tanto, es importante que la segmentación de las audiencias sea proporcional a la eficacia de la comunicación (Tello 2012). Mientras más homogéneos son los grupos, la información puede ser más específica

La comunicación interna, por lo tanto, es el conjunto de acciones, información y del fomento del diálogo que una organización pone en marcha con sus empleados para lograr una mejor comprensión y visión de a dónde quiere ir la organización y a su vez los empleados pueden saber qué obtienen de todo este ejercicio

Para el comunicador peruano Max Tello la comunicación interna es “transmitir un mensaje con el objetivo de provocar un efecto específico, lo que supone no solo tener la capacidad de hablar, sino también de escuchar, de prestar atención a los demás” (p.23). El valor base que tiene la comunicación interna es el fomento de los compromisos de los empleados. Es difícil lograr un compromiso si los

colaboradores no comprenden el propósito de las estrategias que tiene su organización. Esta motivación, el permitir que los empleados se expresen y saber que su opinión va a ser tomada en consideración, genera vínculos estrechos y fidelidad en los colaboradores.

Joan Costa, 1999 opina que el modelo tradicional de empresa si no está caducado, está en el proceso, bueno, al menos esto es un hecho en Europa. Costa que es el director del máster de Dirección de Comunicación, DirCom por sus siglas, dice que las empresas cambian según cambian las sociedades en las que están inmersas, “la empresa es un reflejo del entorno” (p.62). El hecho de que las empresas por naturaleza sean entes conservadores porque tienden a intentar capitalizar en el día uno, todo lo que requiere unos tiempos y procesos, pero sobre todo riesgo. Es así como las sociedades se arriesgan y las empresas así lo están entendiendo. Las empresas no están sobre sus públicos, sino que están por debajo y deben ser muy cautas al momento de entablar una comunicación al mismo nivel. Es por ello por lo que las organizaciones mutan según lo hacen sus stakeholders.

Podemos decir entonces, que la comunicación interna persigue el éxito empresarial, incentivando el talento y promoviendo el conocimiento dentro de una organización. Esta complejidad y variabilidad de los asuntos a comunicar, más las características siempre particulares de cada público, implica el desarrollo de distintas herramientas de comunicación, que varían según el tipo de empresa y el número de empleados de que disponga. No precisa los mismos soportes una pequeña o mediana empresa, cuyos trabajadores realizan sus tareas en un único centro productivo, que una gran organización oficinas y plantas de producción en un rango amplio geográfico. Es por eso que, los planes de comunicación interna no pueden ser un cortar y pegar, no todas las estrategias funcionan en todas las organizaciones,

tampoco las necesidades informativas son similares, incluso en organizaciones que se parezcan. Estamos de acuerdo en que los trabajadores necesitan estar informados para desarrollar su labor cotidiana, pero, además, es necesario trabajar en acciones para que se sientan motivados, comprometidos y actores principales de un diálogo que podemos denominar corporativo. El objetivo último de la comunicación interna es integrar, comprometer y movilizar a las personas en los objetivos de la organización, este sería el trabajo de la comunicación interna.

5. La auditoría de comunicación interna

Para Joan Costa, las empresas son organismos muy complejos en un universo donde existen cambios constantes “Todo cambio, interno y externo afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar” (Costa, 1999, p.12).

Está por demás mencionar que estamos de lleno en la era del conocimiento, las empresas están cambiando sus requerimientos en términos de auditoría, sin olvidar, los enfoques tradicionales en los que suelen considerar: auditorías operativas, administrativas, de control interno, auditorías financieras, de calidad, auditorías enfocadas hacia el tema social, ambiental, forense e integral. Todas estas generan escenarios de discusión interdisciplinaria y la creación y/o integración del conocimiento.

Como futuros profesionales, está claro que la comunicación interna es parte integrante de la dirección estratégica de una organización. Al ser parte de su comunicación institucional, ocupa un puesto de primer orden en las decisiones directivas, al menos así es en la teoría. La realidad es que, si no se ajusta a las

necesidades organizativas o no se estructura como una herramienta estratégica, lo más probable es que la comunicación interna se convierta en una barrera o un conjunto de canales y herramientas carentes de dirección y de contenido de hecho, nos arriesgamos a que la comunicación interna sea usada como arma arrojada guiada por necesidades personales o problemas concretos. El no delinear una estrategia o no decidir en base a ésta, supone desconocer su importancia.

Para las organizaciones que se lo puedan permitir y se establece el departamento de comunicación, en muchas organizaciones, coordina todas las relaciones de comunicación con los públicos, incluido el público interno. Cuando una organización tiene dimensiones reducidas y no puede tener un departamento como tal ya sea por presupuesto o por cantidad de personas en la organización, es conveniente que se determine quién realizará esas tareas porque son excesivamente importantes como para abandonarlas. El departamento de comunicación / o los encargados en el caso de empresas pequeñas, deben ser lo suficientemente capaces de analizar la trayectoria de la comunicación de la empresa y diseñar los objetivos y necesidades que quieren tener tanto directivos como accionistas con el resto de stakeholders.

Como dice Costa 1999, el diseño de auditoría interna es normalmente bidireccional, porque estudia las necesidades y opiniones de los empleados, voluntarios, socios y benefactores, descubriendo el tipo de información que esperan recibir (p.22). El diseño comunicativo proporcionado por el departamento, los procesos, los canales, la comunicación interna, todo esto y otras herramientas más, tienden a fomentar la unidad interna, cohesión, y potencializar la creatividad en el grupo. Esta capacidad para resolver problemas y para encontrar nuevas oportunidades de desarrollo es lo que necesitan las empresas independientemente de su tamaño.

La Dirección de Comunicación tiene una misión estratégica en el plano comunicacional/relacional dentro de la estrategia general de la empresa y en los asuntos importantes además de tener una responsabilidad directa sobre la Imagen Corporativa. (Costa,1999, p.16).

Es importante tener en consideración que es el departamento de comunicación, entre otras funciones, quien difunde la información que proviene desde la cúpula de la organización, gestiona la percepción interna de las áreas sociales donde interviene la organización gestiona los procesos comunicativos internos, coordina los sistemas y se comporta como propulsor de la comunicación institucional, empezando por los públicos internos. El fomento y desarrollo de la creatividad a nivel organizacional son una garantía del crecimiento de la institución.

El hecho de creativizar, por un lado, evita la burocracia, formaliza las relaciones humanas y, sobre todo, brinda un sentido novedoso a las actividades que los colaboradores realicen, aunque éstas sean continuas o cíclicas. Por otro, ofrece a las empresas de esa energía vital que potencia el auge laboral de métodos innovativos para llegar a objetivos además de ofrecer nuevas oportunidades para estimular la misión, visión y valores de la cultura de las organizaciones.

La auditoría de comunicación interna interviene en diferentes ámbitos que son elementos que estimulan la creatividad.

Por un lado, tenemos la manera en que se realiza la auditoría como tal, ya que esta acción ayuda a generar un ambiente específico laboral, que se complementa con la manera en que el equipo auditor se relaciona con el personal. Desde luego que hablamos de un ambiente intangible, muy sutil, pero efectivo, porque es ahí donde se discuten de manera informal las decisiones, donde nacen nuevas relaciones humanas,

amistades tal vez al igual que antagonismos y rivalidades. Se cran equipos unidos o fragmentados.

Otro ámbito es cómo la auditoría de comunicación ejerce influencia sobre una tendencia interna, por ejemplo, cómo establece un modo habitual de resolver los problemas, que a veces se estandariza dando cierta rigidez a la institución pues cada vez que aparecen nuevos factores se interpretan como un problema que hay que resolver o canalizar hacia un proceso ya existente y rutinario, y no como una nueva oportunidad de conocer en dónde existen fallos para resolver conflictos. Es aquí donde usar la creatividad es muy importante, porque si no se eligen cuidadosamente, los contenidos de la auditoría de comunicación interna, nos arriesgamos a crear un mundo donde sólo existen los elementos contenidos en esos mensajes, un mundo del que no es posible salir para ofrecer soluciones a los problemas.

El error que se puede cometer por ejemplo es que los empleados lleguen a pensar de un modo uniforme y a entender el compromiso con la organización de modo pasivo, no activo. Corremos el riesgo de resolver los problemas con las mismas soluciones de siempre, sin buscar nuevas vías fuera del universo mental creado inconscientemente por la organización. En el fondo, buscando la unidad, se puede llegar a perder vitalidad y creatividad. Un error en donde se puede caer fácilmente.

Costa nos recuerda que “la comunicación interna debe potenciar la flexibilidad, el contexto enriquecedor y variado que de modo inexplicable y casi aleatorio provoca la inspiración en los empleados y voluntarios, la chispa que da luz a problemas insolubles, a vías de diálogo hasta entonces impracticables” (1999).

En virtud de esto, es importante que auditorías internas se realicen cada cierto tiempo con el propósito de evaluar los mensajes que se manejan tanto dentro como

hacia el exterior. Recordemos que la imagen debe reflejar la esencia de las organizaciones para que sus estrategias tengan éxito. Y no solo hablamos de isotipos o logotipos y todos los elementos que conforman la marca de las empresas. Debemos tener en cuenta dos pilares básicos:

Los rasgos culturales que son el propósito que tiene la empresa hacia la sociedad y sus colaboradores; la identidad visual, a cargo del nombre, su slogan, el logotipo, emblemas, su iconografía, para asegurar una mayor presencia en los mercados. Por eso la importancia de la periodicidad de las auditorías donde se usen técnicas cualitativas y cuantitativas, de esta manera poder evaluar como la imagen y la cultura de la empresa se desempeñan al interior y fuera de ella.

Toda empresa o institución debería tener manuales de identidad y asesor comunicacional, porque su importancia es vital para desarrollar una serie de pautas y normativas que permitan tomar decisiones en base a los resultados de las auditorias, así con pleno control, se puede determinar qué se debe cambiar y qué debe permanecer.

Podemos decir que una correcta auditoria de comunicación interna se ejerce combinando los aspectos estructurales y humanos para hacer progresar a la institución en una dirección concreta, lo que nos permite cohesionar estos elementos es conseguir una visión precisa de la estrategia que quiere la empresa y el trabajo de un buen equipo de apoyo que base sus logros en la confianza. El trabajo principal en este sentido es generar un ambiente adecuado que potencie el conocimiento de las expectativas de nuestra organización en relación a lo que quieren ver en nuestro trabajo de auditoria. Debemos tener la capacidad de perfilar nuestros objetivos de tal forma que se pueda prever el comportamiento de la organización en relación con sus empleados.

La confianza es fruto de la coherencia en el comportamiento, que ayuda a anticipar una acción futura, es por ello el interés en determinar el origen, la difusión y la verificación de la confianza. Es importante tener en consideración que la incertidumbre, si proviene de la organización, destruye la confianza y genera barreras comunicativas.

6. La comunicación Global: comercial e institucional

La estandarización de la idea de globalización como una parte importante de las estrategias empresariales, ha transformado las negociaciones en el campo de la comunicación. Este concepto de libertad de expresión pasa de tener una dimensión comercial a convertirse en un derecho de todos y por ende convertirse en un principio de planificación a nivel mundial. La soldadura que se crea entre la libertad de expresión y la libre circulación de información ha justificado la desigualdad del contenido de la información, tanto así que es lo mismo decir libertad en general con libertad de comercio.

Según Mattelart 1998, los 80 estuvieron orquestados por buscar una “Cultura Global” pero al mismo tiempo fue el tiempo de caracterizar las culturas individuales, una manera muy irónica de describir el proceso de mundialización de los intercambios culturales y económicos, con el concepto de globalización. Esta descripción poco efectiva, se consideró más bien como una “comunicación-mundo” (Mattelart,1998). Esta relación habla de las nuevas discrepancias entre grupos, regiones y países.

La comunicación internacional afecta en la actualidad los límites culturales del mundo, pues la forma en que cada cultura o comunidad recibe y modifica los mensajes según sus propias experiencias e intereses, van determinando una cultura

(Williams, 1961). Ya desde la segunda guerra mundial, la influencia de los países anglosajones marcó el flujo cultural en el resto del mundo occidental especialmente. Raymond y Williams, opinan que la experiencia humana de ámbito diario compartido busca una identificación o emulación las formas de pensar y cómo éstas se expresan a través de las prácticas sociales diarias, “Lo que encuentran no es tanto una cultura global homogeneizada como un mundo en el que, cada vez más, cada localidad está tipificada por la hibridación cultural y la heterogeneidad sujeta a fuerzas transnacionales y globales” (Raymond y Williams, 1961).

En definitiva, la sociedad global también puede ser vista como el mayor marco de trabajo o contexto posible de relaciones sociales, pero no necesariamente el contexto más definitivo de todas las relaciones sociales. Desde este punto de vista, la mejor manera de entender la sociedad global es concibiéndola como un universo social diverso en el cual las fuerzas unificadoras de la producción moderna, los mercados, las comunicaciones y la modernización cultural y política interactúan con muchas segmentaciones y diferenciaciones globales, regionales, nacionales y locales.

Lo ideal en términos de comunicación global, es que las marcas y empresas sean lo que en realidad dicen ser en base a su cultura organizacional, la coherencia en sus prácticas diarias que desde luego influyen desde lo interno hasta sus relaciones con sus stakeholders de puertas para afuera, es decir toda su relación entorno de la sociedad hacia la que quieren comunicar.

Según Weil (1992), la comunicación institucional, nace para diferenciar las acciones comunicacionales y las acciones en el mercado, o sea las estrategias de promoción y la venta de productos. De esta manera se busca modificar el comportamiento de los receptores (compradores), con la finalidad de conseguir consumidores (adhesiones a una idea para Weil), convirtiendo a las organizaciones en

realizadores de proyectos, dándoles un rol participativo en la sociedad que va más allá de simples fabricantes de bienes o servicios. Torquato (1985) indica que “la comunicación institucional tiene por finalidad conquistar la simpatía, credibilidad y confianza con base en la influencia político-social”. Para ello utiliza estrategias de relaciones públicas, tanto en el campo empresarial como gubernamental, se apoya en la prensa, publicidad y prácticas de lobby. El autor remarca que este tipo de comunicación se distingue de la comunicación mercadológica –a pesar de estar relacionadas– porque desarrolla la imagen positiva de la organización, promoviendo y respaldando la sinergia comercial.

Un plan comercial, por otro lado, se define como un documento escrito en el que se establece la acción de marketing de los productos que tenga la empresa, en donde además deben definirse los objetivos, estrategias, planes operativos y tácticas para cumplirlos en un plazo de tiempo específico. El diagnóstico para este plan es la auditoria de marketing que consiste en sistematizar de manera autónoma y periódica, los objetivos y estrategias de la empresa para localizar aquellas áreas de la organización que suscita algún inconveniente, de esta identificación, se debe realizar una serie de recomendaciones y acciones correctivas que serán destinadas a mejorar la eficacia de dicho plan.

Costa en su libro, *La Comunicación en Acción*, 1999, nos recuerda que dentro de las investigaciones que se aplican a los proyectos de comunicación, la auditoria de imagen global, es modelo más importante de investigación como gestión estratégica en el marco de las funciones del DirCom. Este es un diagnóstico sistemático de la imagen de la organización en todos sus aspectos: objetivos de imagen de la alta dirección, proyecto de la empresa, identidad corporativa, reputación corporativa, imagen de marca y productos, cultura corporativa, características y efectos de la

comunicación en todas las áreas de actuación, posicionamiento y rasgos diferenciales respecto a los competidores. La Auditoría de Imagen Global tiene, por definición una función abarcadora, tanto en sus objetivos como en los aspectos a investigar, e igualmente en los procedimientos técnicos a aplicar. Para hacer una Auditoría de imagen Global es necesario utilizar un mix de procesos y procedimientos técnicos de investigación, complementarios y sinérgicos. La investigación de consulta a los públicos es un soporte fundamental de gestión para que el DirCom pueda hacer un pilar en su función estratégica. Si no realiza investigaciones, éste se ve presionado, y tentado desde las inercias del día a día a ocuparse de acciones dispersas. Utilizar investigaciones estratégicas para escuchar a los públicos significa ampliar el horizonte, es adquirir una visión tridimensional de los proyectos de la empresa. Es la oportunidad que tiene el DirCom para elevarse desde la práctica de emitir mensajes hacia la práctica de una verdadera estrategia y acción comunicativa.

7. Grupo Angora

7.1.Historia.

Angora tiene 27 años funcionando en el mercado. Inicio como una tienda de venta de sacos de punto para mujer, posteriormente incorporó otros tejidos. La empresa fue transformándose incremento vestidos y accesorios a su línea de ventas. En la actualidad cuenta con tres tiendas al público conocidas como DIVA adicionalmente mantiene su línea de negocio de importación y venta de vestidos al por mayor.

7.2. Misión.

Ofrecer a nuestros clientes las mejores prendas de temporada a un precio competitivo, garantizando la calidad, diseño, precio y rapidez en el envío, así como solventar cualquier inconveniente en el proceso de compra.

7.3. Visión.

Ser una empresa de referencia para la venta al por mayor y menor de los mejores vestidos de gala para damas en todas las provincias del país donde estén presentes nuestras marcas.

7.4. Valores.

- Mimar a nuestros clientes con cualquier requerimiento que necesite.
- Ser precisos y transparentes en los procesos de venta.
- Ser puntuales en nuestros envíos a destinos.
- Tener exclusividad en marcas y diseños.
- Ofrecer una amplia cobertura de garantía en cada producto.

7.5. Sistema normativo.

Grupo Angora se maneja por un conjunto de normas que han sido dispuestas por sus directivos con la finalidad de que la organización funcione, bajo los lineamientos legales y reglas que resguardan el orden y excelencia estas se respaldan en los siguientes puntos expuestos:

El sistema corporativo cuenta con la Gerencia General como cabeza principal, junto a Finanzas, toman las decisiones económicas y financieras de la empresa, su relación con entidades de créditos y entidades de control y gobiernos.

7.5.1. Manual de funciones.

- Con la firma o renovación de un contrato laboral, temporal, prácticas o eventual, se entrega contra recepción de firma, un manual con las funciones, responsabilidad y procedimientos que debe tener en cuenta cada colaborador, según sea la descripción de su puesto de trabajo.

7.5.2. Manual de Ventas.

- Para los colaboradores de ventas, existe un manual de ventas, donde se detallan los procesos de venta en tiendas y showroom para ventas al por mayor.

7.5.3. Salud ocupacional en Bodega.

- Existe una normativa para los puestos de bodega y logística, que indican como manipular cargas superiores a 25 kg, según las normas que el Ministerio del Trabajo lo indique. Además, hay una guía de cómo tratar y manipular la mercadería que ingresa a las bodegas, unboxing, almacenamiento, y despacho de los productos.

7.5.4. Código de ética.

- Todos los colaboradores se rigen al código de ética redactado por la gerencia con asesoría de su departamento legal, en esta de detalla entre otros aspectos, temas de imagen personal, horarios de ingreso y salida, normativa en horas extraordinarias, trato entre colaboradores, trato a proveedores y clientes

7.6. Comportamiento organizacional.

La orientación del Grupo Angora está dirigida hacia la buena coordinación de su personal y las tareas que cada uno ejecuta con la finalidad de brindar un servicio adecuado a sus clientes, promover la eficiencia en los empleados y minimizar errores en sus procesos.

Encontramos como un eje de comportamiento organizacional a los empleados de la empresa por ello podemos decir que el motor que mueve todo el sistema es la gente y por ello el proceso de reclutamiento es vital para el éxito de la empresa.

Adicional el departamento de RRHH es el encargado de transmitir misión, visión y valores en la empresa también maneja la organización de eventos para el festejo de festividades y cumpleaños.

7.7. Estrategia de negocios.

Los recursos humanos con los que cuenta la empresa es fundamental para el desarrollo de esta y la atención a los clientes y ventas de los productos que oferta Grupo Angora por esa razón el proceso de reclutamiento es importante como se menciona en puntos anteriores. Mantener una coordinación por departamentos permite el desarrollo de planes de trabajo enfocados en el correcto proceder de cada actividad que se realiza dentro de la organización, y finalmente las estrategias de ventas son vitales para la empresa ya que su desarrollo comercial gira en torno a esta actividad y de ello se mantiene la misma.

7.8. Identidad visual.

7.8.1. Logo.

Figura 1*Logotipo Grupo Angora.**Nota. Logo diseñado por el Grupo Angora, 2008.***7.9. Mapa de públicos.****Tabla 1***Diferentes públicos y su relación con la organización*

PÚBLICO	SUB PÚBLICO	MODO DE RELACIÓN
Gerentes	Gerente General	Relación de compromiso, supervisión de calidad y relaciones internas/externas para el buen funcionamiento de la empresa.
	Gerente Financiero	Relación de compromiso, supervisión de los asuntos financieros de la empresa para el buen funcionamiento de esta.
Empleados	Recursos Humanos	Relación de dependencia laboral, gestión de procesos del personal, nómina y manejo de la armonía de la empresa
	Ventas	Relación de dependencia laboral, crea vínculos directos con los clientes, proceso de venta y estrategias de mercado

	Compras	Relación de dependencia laboral, crea gestión de compra en coordinación con gerencia, según las necesidades de la empresa.
Agentes de control	SRI	Relación de observación y mandatorio para el cumplimiento de la ley.
	Auditorías Externas	Relación de observación para el mejoramiento interno de los procesos que mantiene la empresa
Proveedores	Proveedores Internacionales	Relación de abastecimiento de vestidos
	Operarios	Relación de abastecimiento hacia la empresa de los productos requeridos en limpieza, suministros.
	Agente de Aduanas	Relación de servicios, embarques, logística de transportes.

Nota. Esta tabla muestra los distintos públicos que se relacionan con el Grupo Angora. Elaborado por Escobar y León (2019).

8. Auditoría de Comunicación

8.1. Antecedentes.

La presente auditoría busca conocer e identificar cómo se maneja la Comunicación Interna en la organización, cuáles son los canales o herramientas y estrategias que se utilizan en la actualidad en la empresa y cuáles son los puntos para mejorar o potencializar, para de esta manera, determinar o definir un plan de acción acorde a las necesidades de la empresa Grupo Angora.

Se presentará una investigación profunda a base de una encuesta, realizada a 27 empleados de la empresa, los resultados obtenidos servirán para conocer a profundidad cuánto conocen los empleados sobre la empresa donde trabajan, y que percepción mantienen ellos de la misma.

8.2. Objetivo general.

Conocer y evaluar la efectividad de la Comunicación Interna en el Grupo Angora a través de un estudio enfocado en la percepción de sus empleados y administrativos frente a los canales de comunicación, la identidad de la empresa, rasgos culturales y clima organizacional.

8.3. Objetivos específicos.

- Comprobar si los empleados son plenos conocedores de la misión y valores de la empresa.
- Medir la efectividad de los canales de comunicación que se usan.
- Comprobar si la Comunicación Interna es efectiva y si cumple con el objetivo y misión de la institución.
- Analizar si los contenidos comunicacionales llevados adelante por la empresa son los adecuados para llegar a sus empleados.
- Identificar si la administración del Grupo Angora transmite un mensaje de interés en su personal.
- Identificar si existe una fluidez de comunicación entre empleado y directivos (ascendente y descendente).
- Determinar la percepción del clima laboral en los empleados para con la empresa.

8.4. Metodología.

La metodología que se ha utilizado en esta auditoria es analítico descriptivo y de observación medido cuantitativamente, enfocado en un estudio objetivo a través de la realización de encuestas para recopilar información sobre el Grupo Angora. La

realización de la encuesta se gestionó de una manera estricta acoplándose a la disponibilidad de horarios de la empresa y empleados obteniendo una participación colaborativa entre la organización y los consultores.

8.5. Muestra de estudio.

Actualmente la empresa Grupo Angora cuenta con 27 de empleados los que constituye su universo. Para el trabajo de campo se encuestó a la totalidad de empleados de la empresa, determinando así una muestra representativa.

Tabla 2

Muestra de estudio

Area	# personas
Gerencia y Finanzas	4
RRHH	2
Ventas	13
Compras y Logisitica	8
Total	27

Nota. Esta tabla muestra las cuatro áreas del Grupo Angora y su número de trabajadores. Elaborado por Escobar y León (2019).

8.6. Resultados.

La siguiente encuesta fue parte del estudio realizado a la empresa Grupo Angora para evaluar el nivel de comunicación que tiene la organización. Se dividió en 5 grupos a los empleados para realizar la misma:

Tabla 3*Resultados de la Muestra*

Area	# personas	%	# encuestas
Gerencia y Finanzas	4	100%	4
RRHH	2	100%	2
Ventas	13	100%	13
Compras y Logisitica	8	100%	8
Total	27		27

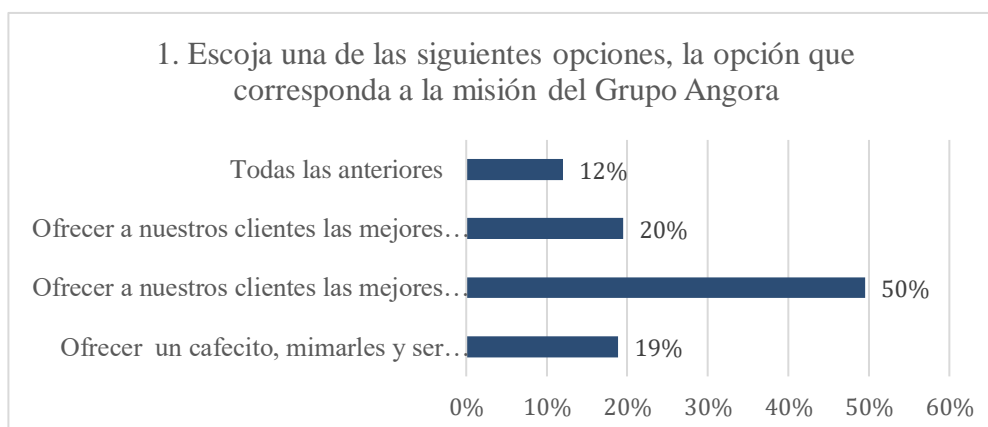
Nota. Esta tabla muestra el número de encuestas a ser rellenas por cada miembro de cada departamento. Elaborado por Escobar y León (2019).

Los resultados de la auditoría serán presentados de la siguiente manera:

- Datos expresados en porcentajes.
- Presentación de datos totales y a continuación de datos correspondientes a cada área.

8.6.1. Pregunta 1.

Escoja una de las siguientes opciones, la opción que corresponda a la misión del Grupo Angora.

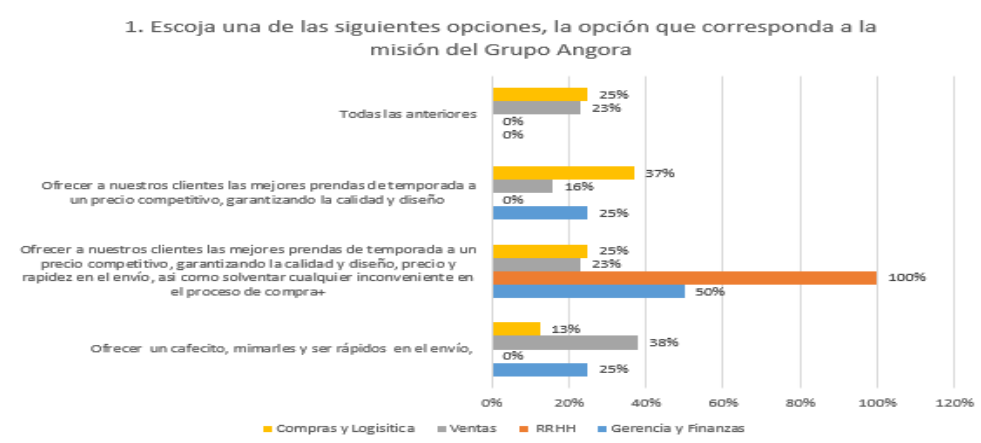
Figura 2*Pregunta 1, a nivel General*

Nota. El gráfico representa la afirmación que más se identifica en la organización.

Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 3

Pregunta 2 a nivel departamental



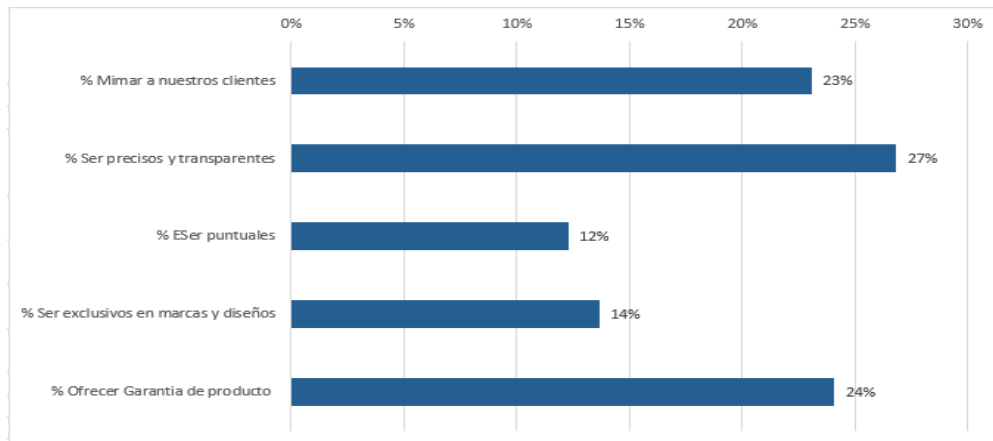
Nota. El gráfico representa la afirmación que más se identifica en cada departamento de la organización. Elaborado por Escobar y León (2019).

8.6.2. Pregunta 2.

De la siguiente lista de valores, elija los tres que mejor identifica a Grupo Angora.

Figura 4

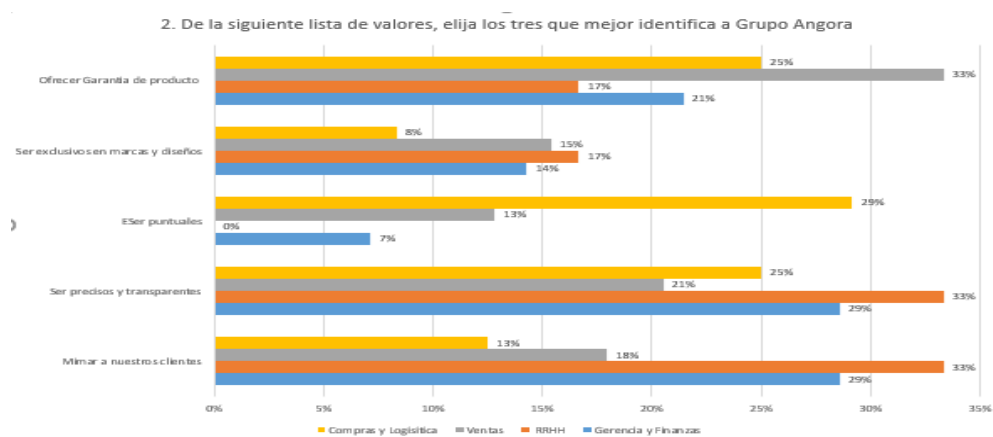
Pregunta 2 a nivel general



Nota. El gráfico representa los valores más importantes a nivel general. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 5

Pregunta 2 a nivel departamental



Nota. El gráfico representa los valores más importantes a de cada departamento.

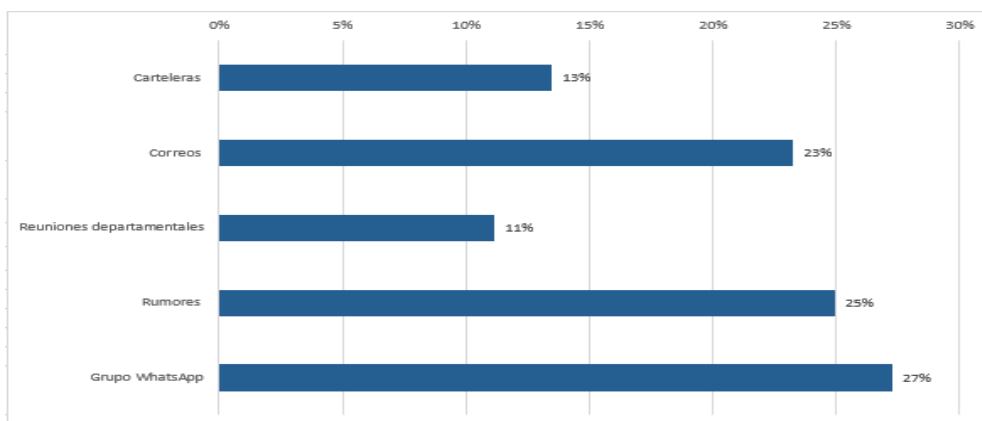
Elaborado por Escobar y León (2019).

8.6.3. Pregunta 3.

Señale las tres herramientas de comunicación por las cuales usted se informa diariamente sobre su trabajo.

Figura 6

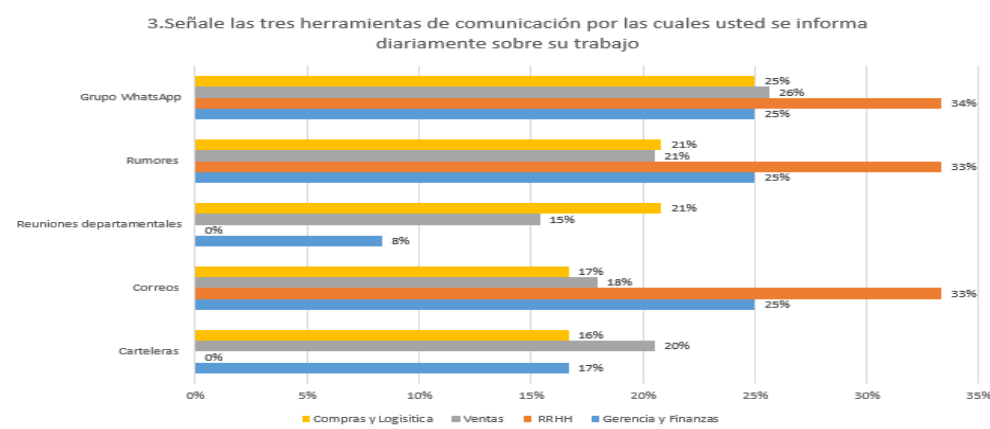
Pregunta 3, a nivel general



Nota. El gráfico representa las herramientas de comunicación más usadas a nivel general. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 7

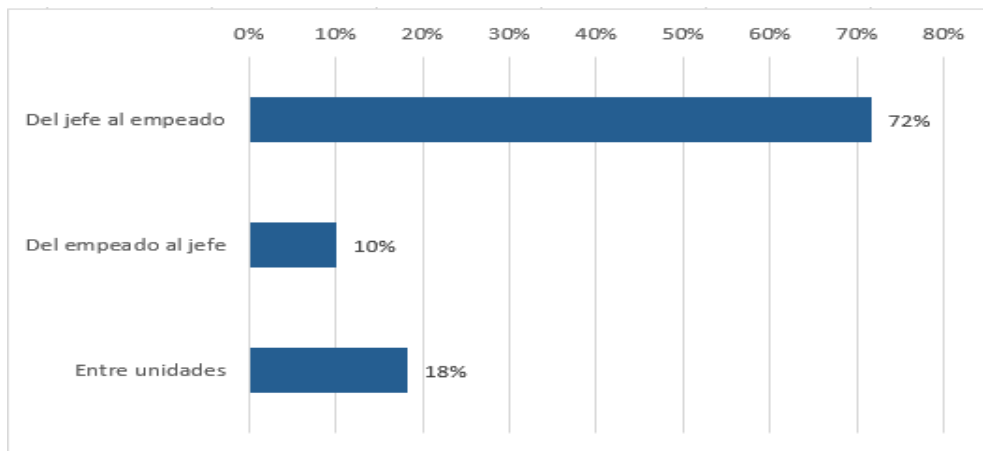
Pregunta 3 a nivel departamental



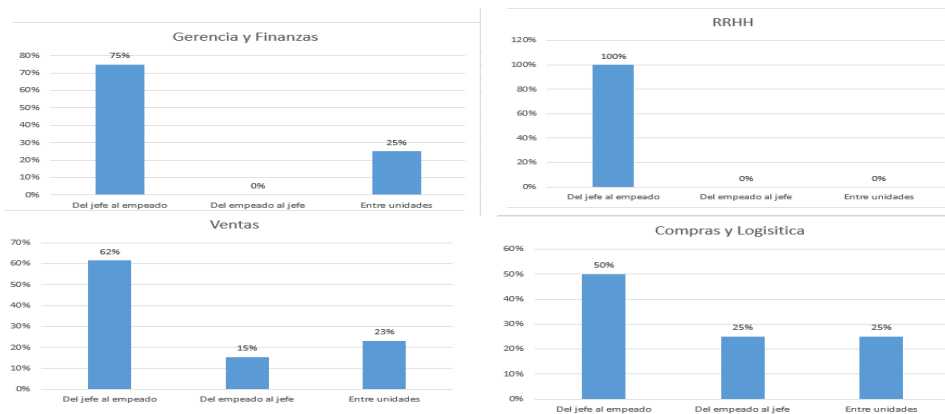
Nota. El gráfico representa las herramientas de comunicación más usadas a nivel departamental. Elaborado por Escobar y León (2019).

8.6.4. Pregunta 4.

De qué manera se transmite la información dentro del grupo, escoger 1 opción.

Figura 8*Pregunta 4 a nivel general*

Nota. El gráfico representa de qué manera se transmite la información de la empresa a nivel general. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 9*Pregunta 4 a nivel departamental*

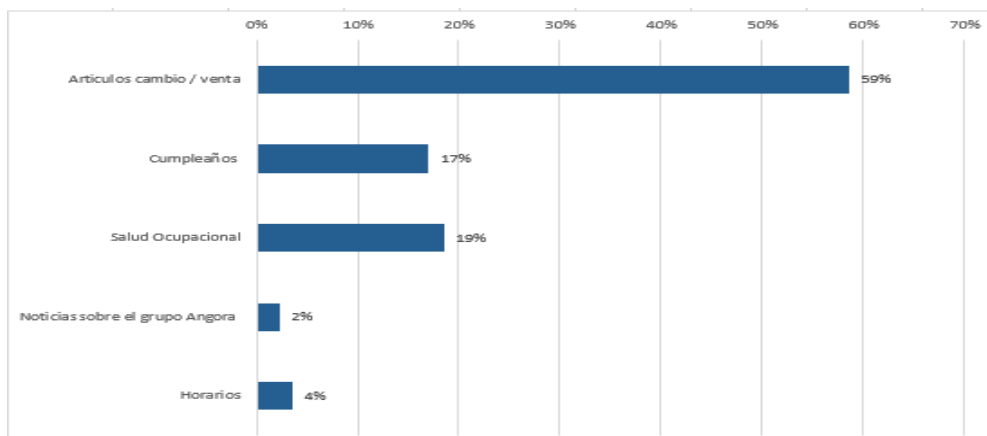
Nota. El gráfico representa de qué manera se transmite la información de la empresa a nivel departamental. Elaborado por Escobar y León (2019).

8.6.5. Pregunta 5.

De las siguientes opciones, señale las 2 que más le llaman la atención sobre la información que encuentra actualmente en las carteleras.

Figura 10

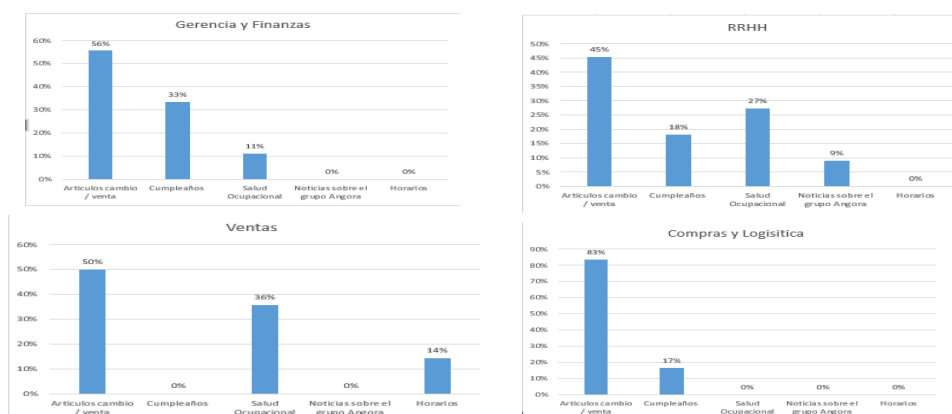
Pregunta 5 a nivel general



Nota. El gráfico representa la información más redundante que se encuentra en las carteleras a 2019 a nivel general. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 11

Pregunta 5 a nivel departamental



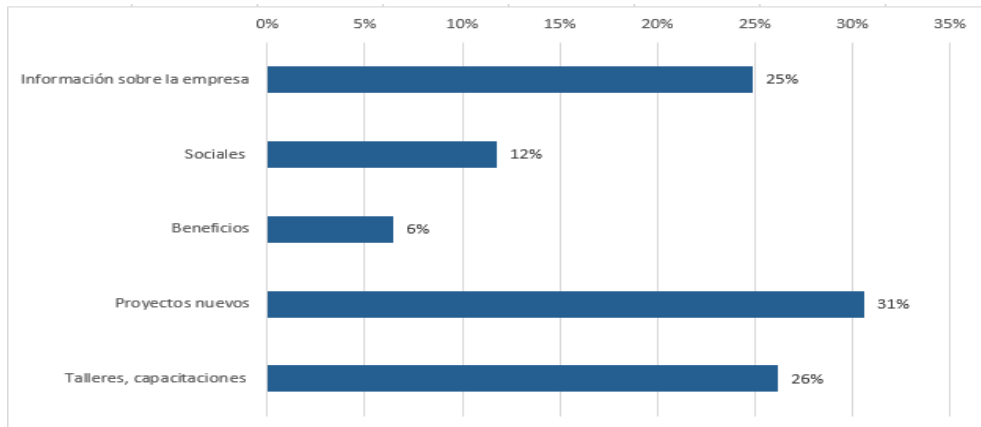
Nota. El gráfico representa a nivel departamental, la información que más redundancia en las carteleras. Elaborado por Escobar y León (2019).

8.6.6. Pregunta 6.

Qué tipo de información le gustaría recibir por parte de la empresa.

Figura 12

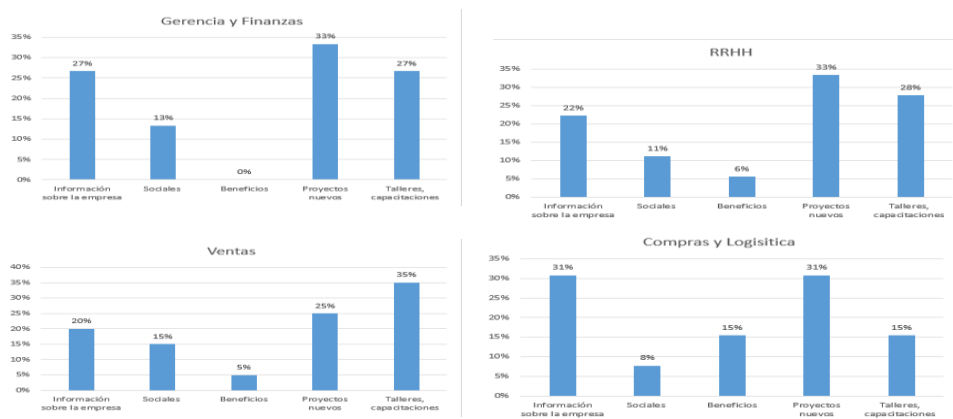
Pregunta 6 a nivel general



Nota. El gráfico representa la información que le gustaría recibir al personal de manera general. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 13

Pregunta 6 a nivel departamental



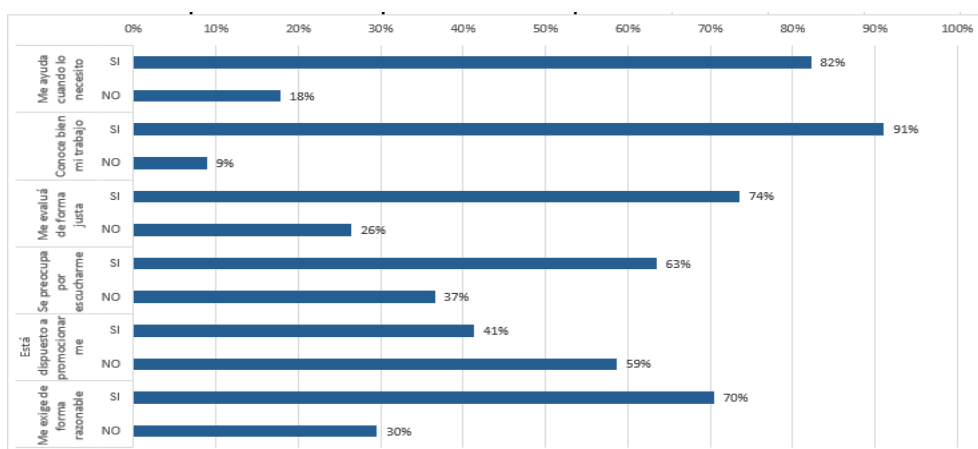
Nota. El gráfico representa la información que le gustaría recibir al personal de manera general. Elaborado por Escobar y León (2019).

8.6.7. Pregunta 7.

Puntuar de acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones, sobre su jefe o superior inmediato.

Figura 14

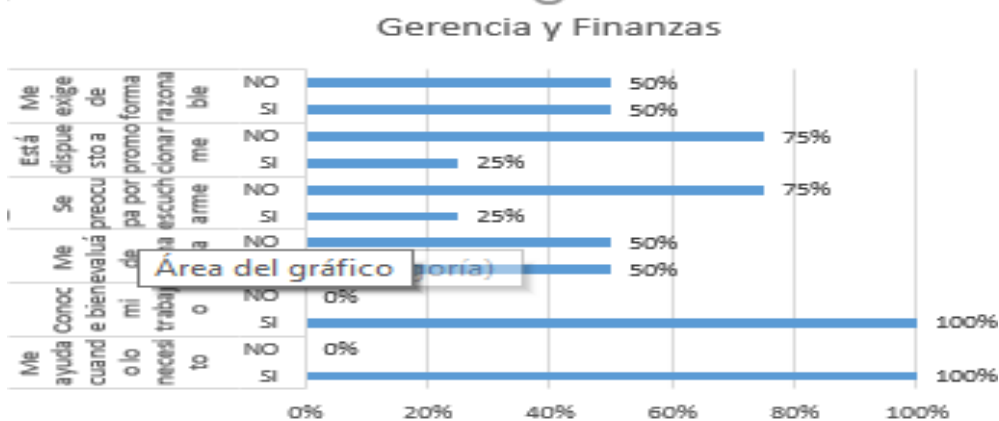
Pregunta 7 a nivel general



Nota. El gráfico representa que tan de acuerdo o desacuerdo está el personal a nivel general sobre determinadas afirmaciones. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 15

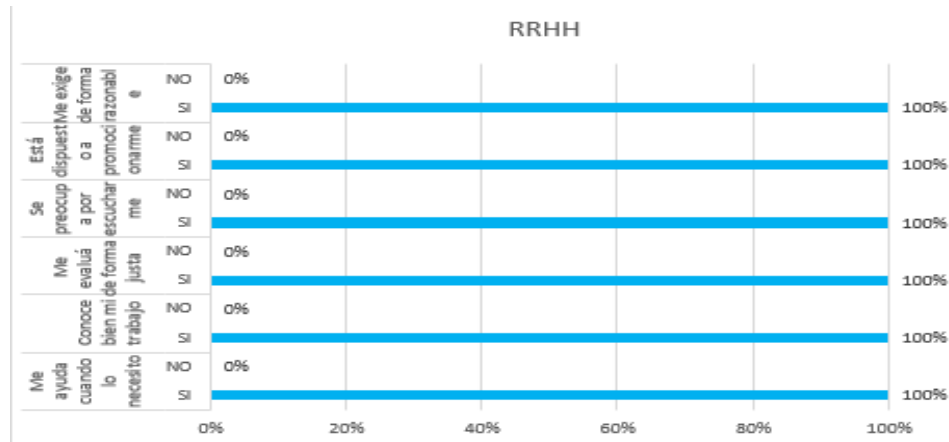
Pregunta 7 a nivel departamental



Nota. El gráfico representa la información que le gustaría recibir al personal de Gerencia y Finanzas. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 16

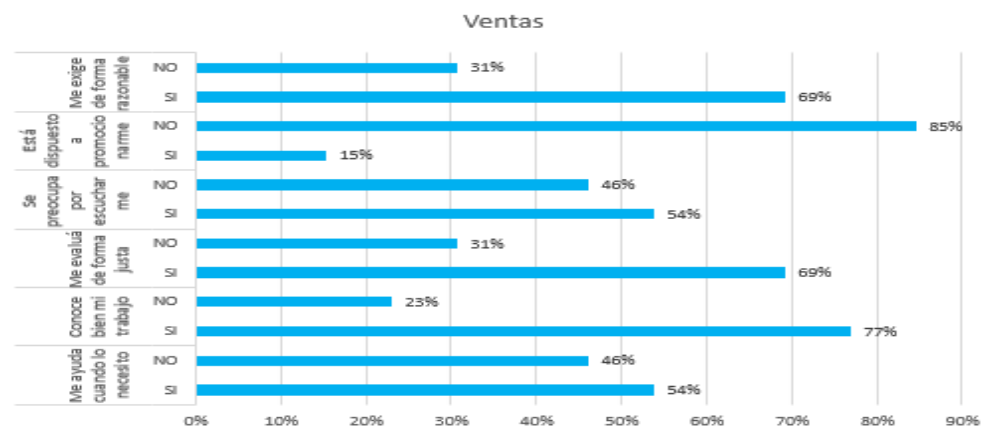
Pregunta 7 a nivel departamental



Nota. El gráfico representa la información que le gustaría recibir al personal de RRHH. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 17

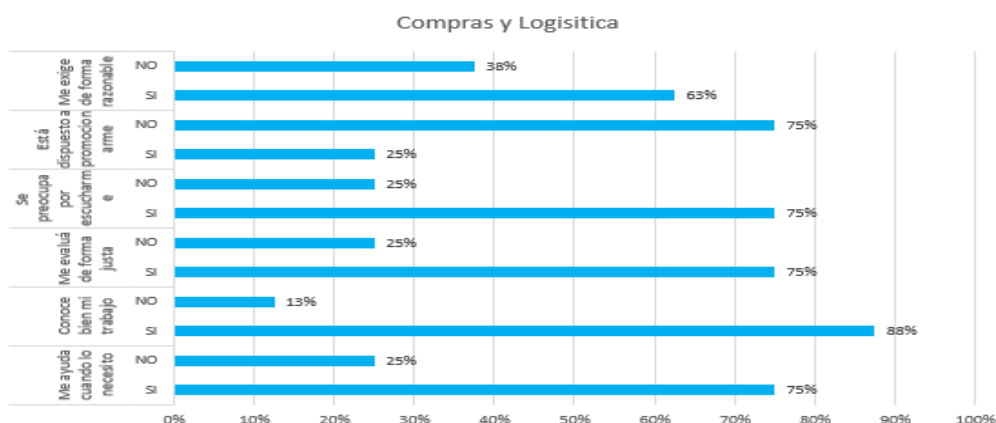
Pregunta 7 a nivel departamental



Nota. El gráfico representa la información que le gustaría recibir al personal de Ventas. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 18

Pregunta 7 a nivel departamental



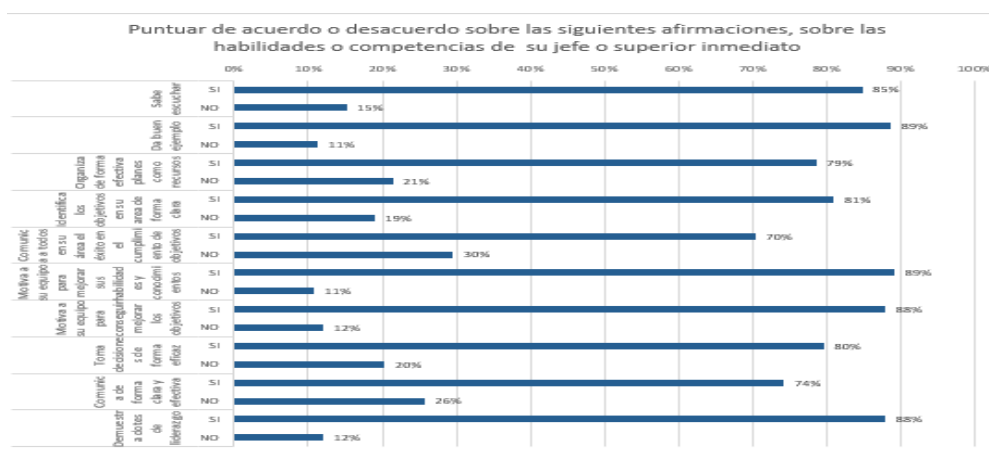
Nota. El gráfico representa la información que le gustaría recibir al personal de Compras y Logística. Elaborado por Escobar y León (2019).

8.6.8. Pregunta 8.

Puntuar de acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones, sobre las habilidades o competencias de su jefe o superior inmediato.

Figura 19

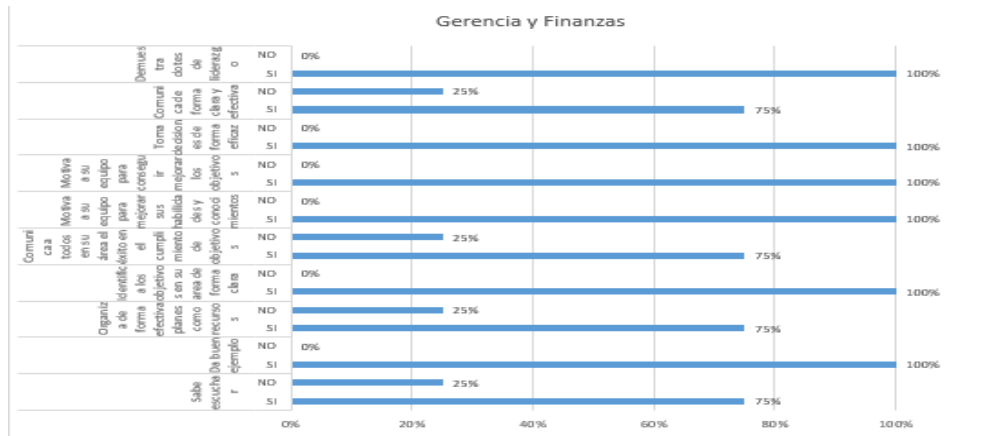
Pregunta 8, a nivel general



Nota. El gráfico representa el acuerdo o desacuerdo sobre las habilidades o competencias de los jefes de área a nivel general. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 20

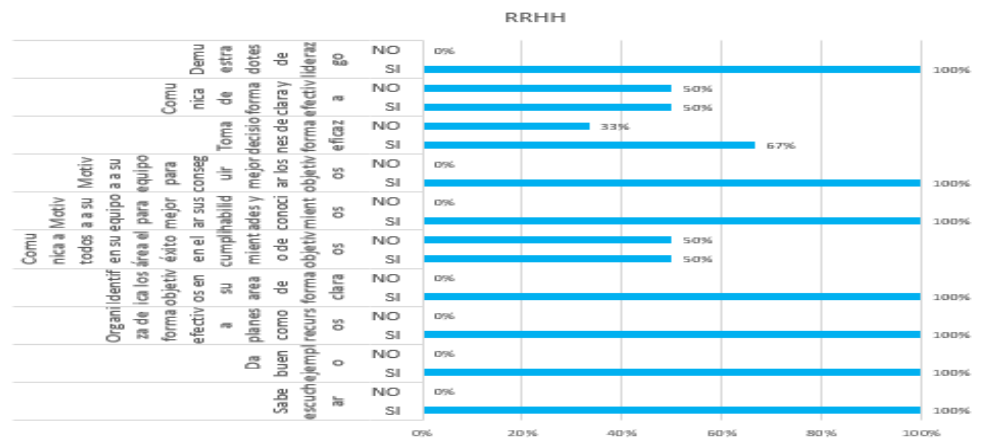
Pregunta 8, a nivel departamental



Nota. El gráfico representa el acuerdo o desacuerdo sobre las habilidades o competencias del jefe de área de Gerencia y Finanzas. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 21

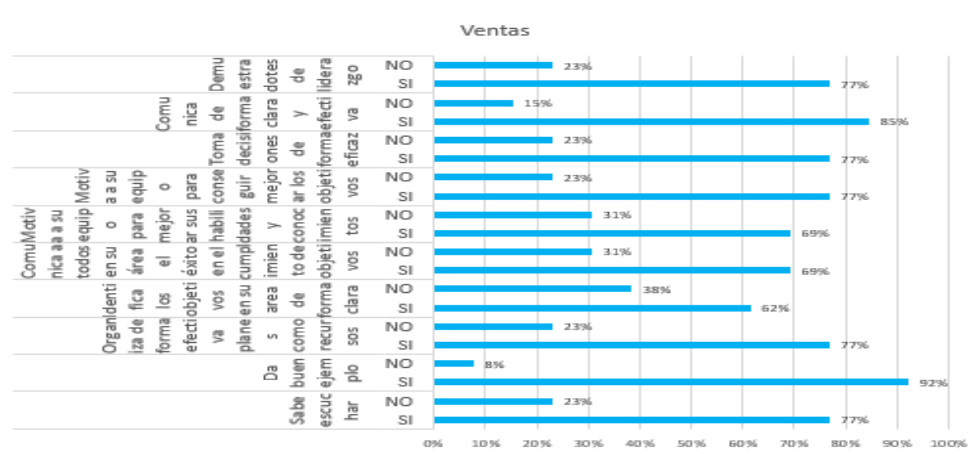
Pregunta 8 a nivel departamental



Nota. El gráfico representa el acuerdo o desacuerdo sobre las habilidades o competencias del jefe de área de RRH. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 22

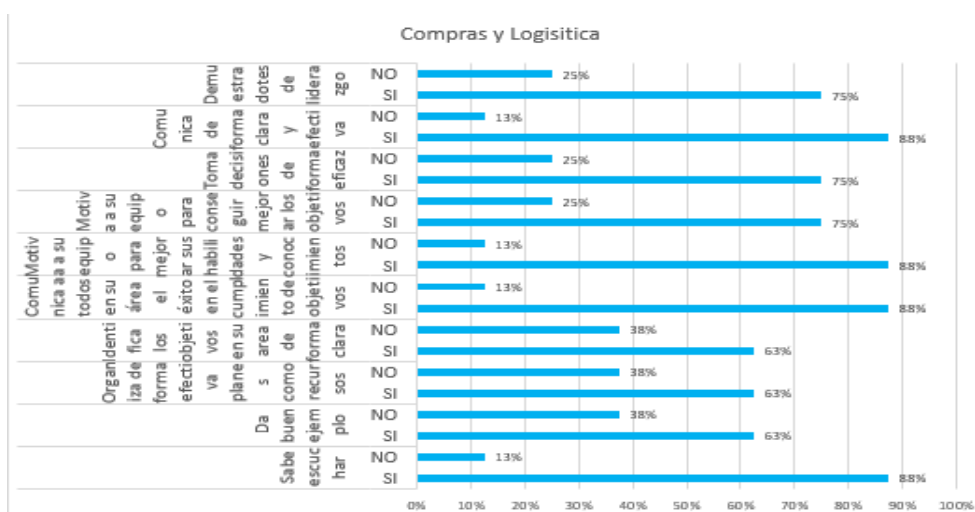
Pregunta 8, a nivel departamental



Nota. El gráfico representa el acuerdo o desacuerdo sobre las habilidades o competencias del jefe de área de Ventas. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 23

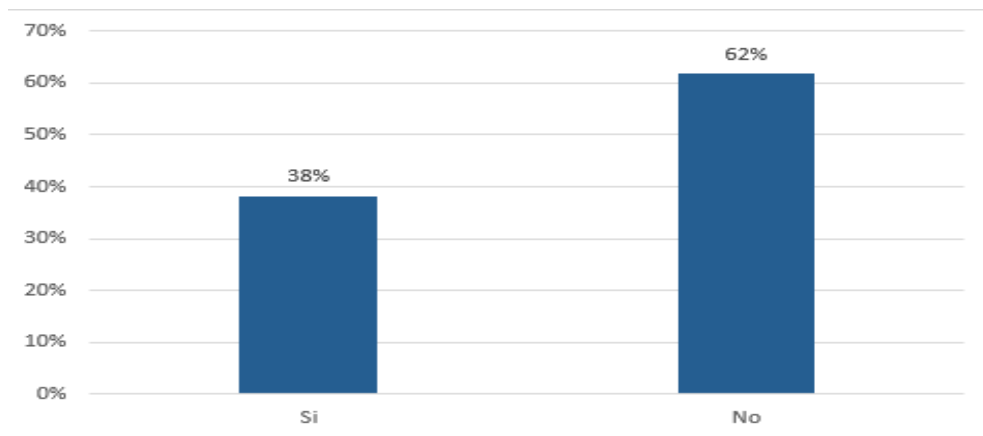
Pregunta 9, a nivel departamental



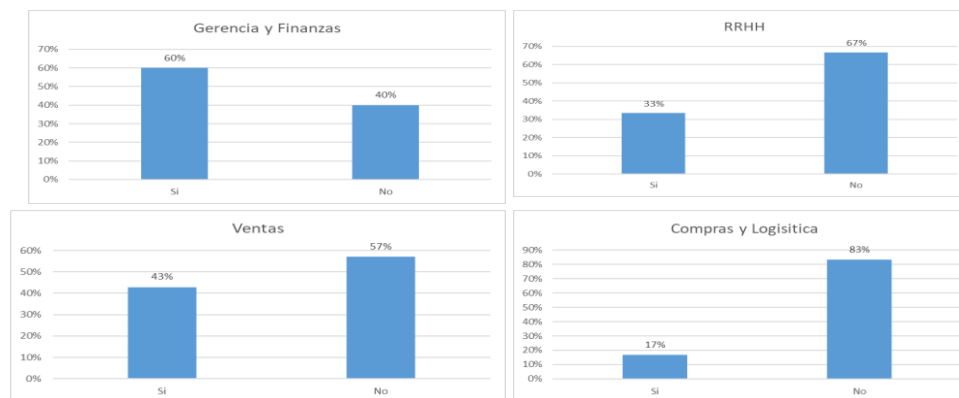
Nota. El gráfico representa el acuerdo o desacuerdo sobre las habilidades o competencias del jefe de área de Compras y Logística. Elaborado por Escobar y León (2019).

8.6.9. Pregunta 9.

Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa.

Figura 24*Pregunta 9 a nivel general*

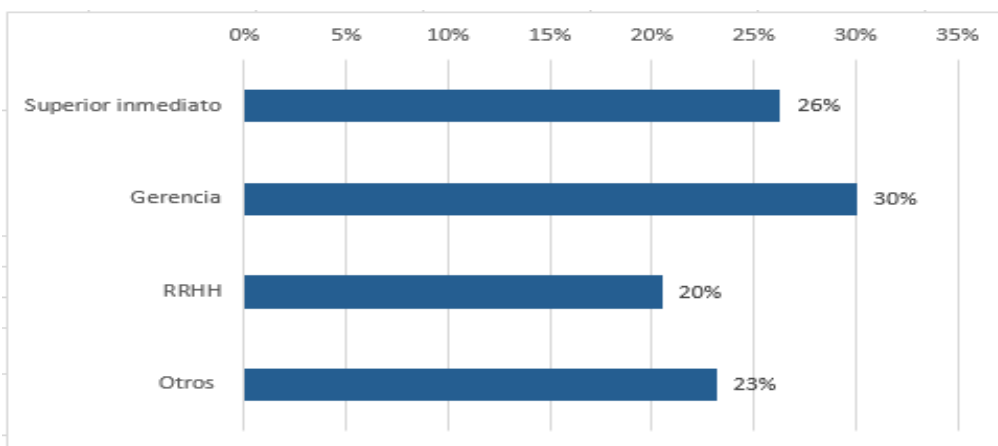
Nota. El gráfico representa si se ha sugerido o no alguna acción a la dirección de la empresa. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 25*Pregunta 9 a nivel departamental*

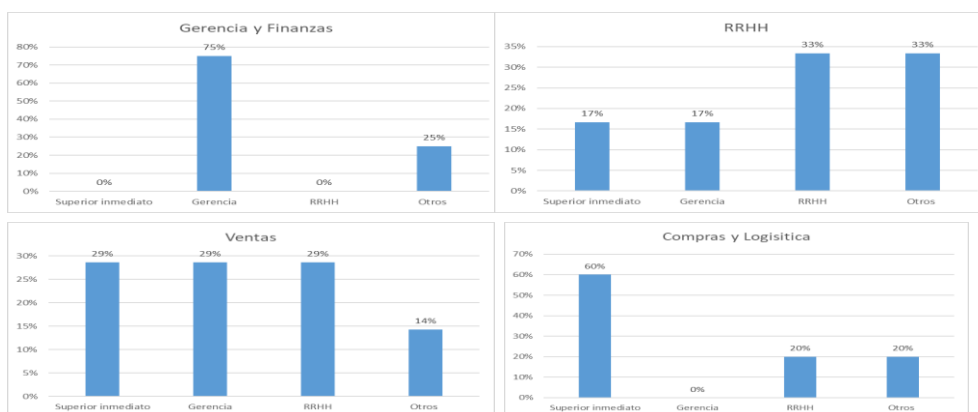
Nota. El gráfico representa si las cuatro áreas han realizado o no sugerencias a la dirección de la empresa. Elaborado por Escobar y León (2019).

8.6.10. Pregunta 10.

¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

Figura 26*Pregunta 10, a nivel general*

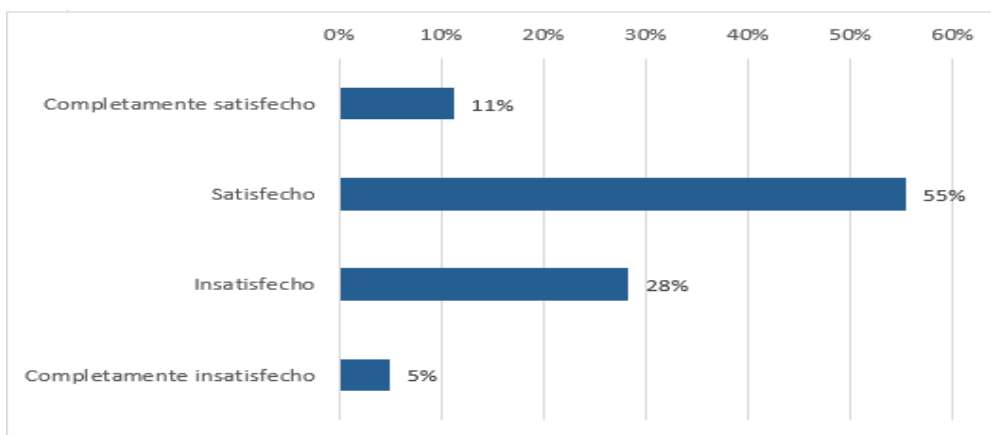
Nota. El gráfico representa a nivel general, a qué jefaturas se han hecho las sugerencias. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 27*Pregunta 10, a nivel departamental*

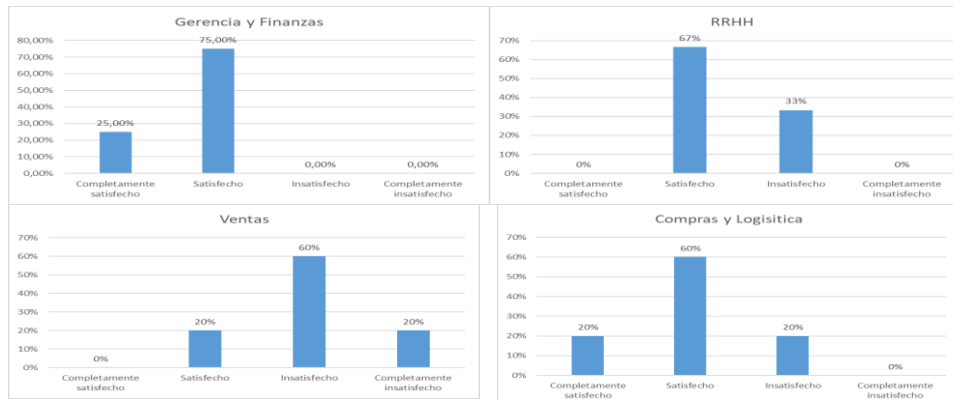
Nota. El gráfico representa a nivel de cada departamento, a qué jefaturas se han hecho las sugerencias. Elaborado por Escobar y León (2019).

8.6.11. Pregunta 11.

Que tan satisfecho quedo usted con la respuesta.

Figura 28*Pregunta 11, a nivel general*

Nota. El gráfico representa a nivel general, el nivel de satisfacción de la respuesta de los superiores. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 29*Pregunta 11 a nivel departamental*

Nota. El gráfico representa a nivel de departamentos, el nivel de satisfacción de la respuesta de los superiores. Elaborado por Escobar y León (2019).

8.6.12. Pregunta 12.

Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación de la empresa y los empleados.

Tabla 4*Recomendaciones*

	motivación/comunicación/ agradecimientos	mejorar canales comunicación	mayor comunicación	manejar canales de comunicación adecuados, incentivar comunicación bidireccional en todas las áreas	realizar actividades de integración	
Gerencia y Finanzas						
	todo está bien					
RRHH						
	tener mascomunicación entre empleados	comunicación y mejorar canales	definición funciones, procesos, mejora ambiente confianza, se habla por la espalda	mas chalas y capacitaciones	si el empleado no esta motivado, no habra cliente satisfechos	respeto entre compañeros e igual con los jefes
Ventas						
	mejor comunicación entre compañeros y oportunidades laborales	preguntar antes de hablarnos sobre lo que estamos haciendo	motivación para el personal			
Compras y Logisitica						

Nota. Esta tabla muestra algunas recomendaciones para mejorar las relaciones entre empresa y departamentos. Elaborado por Escobar y León (2019).

8.7. Recomendaciones.

Es importante tomar acciones correctivas en la Comunicación Interna que maneja la organización, para ello se ha puntualizado las siguientes recomendaciones con la final de mejorar e implementar acciones que favorezcan a la empresa:

- Crear estrategias de comunicación con los públicos internos.
- Se recomienda medir efectividad en cuento al uso de herramientas comunicaciones.
- Fortalecer la cultura organizacional, poner en conocimiento de los empleados la identidad del Grupo Angora.
- Fomentar y trabajar en la implementación de una comunicación bilateral dentro de la empresa.
- Potencializar el interés en los recursos humanos que la empresa tiene, mejorando el clima laboral.

- Reconocer méritos, esfuerzos u objetivos alcanzados por el personal, con la finalidad de llegar a los mismos y crear vínculos positivos.
- Examinar el conjunto de mensajes que se comunican valorando el impacto y la eficacia en conjunto con el personal.
- Fortalecer las herramientas comunicacionales que más utilizan los empleados, para lograr que todos esté bien informados desde temas formales hasta de festividades, de igual forma implementar una nueva herramienta de comunicación para medir aceptación y ver si es óptima para el equipo.

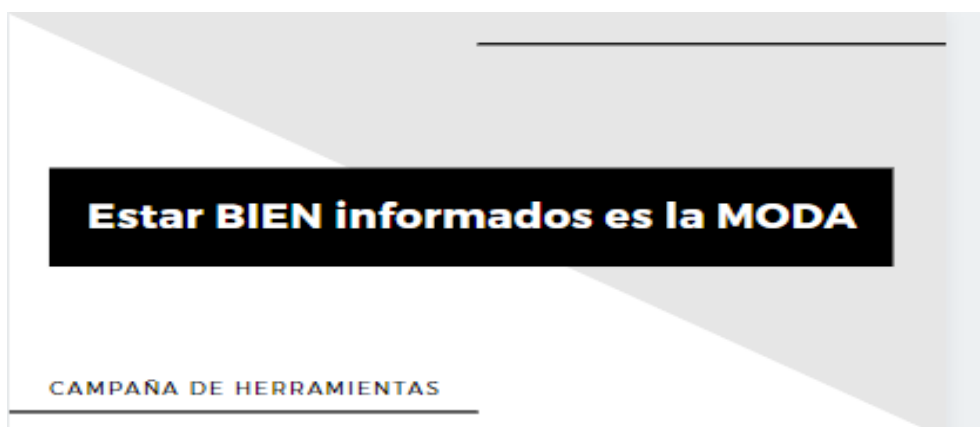
9. Campañas de Comunicación Interna

9.1. Campaña de herramientas.

Nombre de la campaña: Estar BIEN informados es la MODA

Figura 30

Campaña 1, estar bien informados



Nota. Figura inicial de la Campaña Interna 1. Elaborado por Escobar y León (2019).

Objetivo: Posicionar en un 50% el uso de las carteleras y correo electrónico institucional, como herramientas de comunicación oficiales en siete meses.

Estrategia: Comunicar de manera gráfica, el nuevo contenido de las carteleras empresariales e informar sobre las herramientas oficiales de comunicación del Grupo Angora.

Oportunidad de mejora: Solo un 2% de los empleados se informa sobre temas relacionados a la empresa mediante las carteleras, adicionalmente, se identificó que las herramientas de comunicación utilizadas no son oficiales, un 25% del personal se informa a través de rumores y el 27% por WhatsApp.

9.1.1. Expectativa.

Estrategia: Comunicar de manera visual la construcción del nuevo contenido informativo y renovación de las carteleras.

Tácticas:

- Causar expectativa sobre la nueva información que se presentará en las carteleras.
- Evidenciar que se está construyendo una nueva herramienta de comunicación interna.
- Renovar las carteleras de la empresa.

Figura 31*Campaña 1, expectativa**Nota. Arte para la primera fase en carteleras. Elaborado por Escobar y León (2019).***Figura 32***Campaña 1, expectativa**Nota: Arte para la primera fase en carteleras. Elaborado por Escobar y León (2019).*

9.1.2. Informativa.

Estrategia: informar de manera visual la renovación de carteleras y las herramientas de comunicación a utilizar en el Grupo Angora.

Tácticas:

- Campaña de mailing.
- Revelación de las nuevas carteleras con información oportuna sobre la empresa.
- Fomentar el uso de carteleras y correo institucional para comunicación dentro del Grupo Angora.

Figura 33

Campaña 1, informativa



Nota. Arte envió de e-mails al personal para informar sobre cambios en carteleras.

Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 34

Campaña 1, informativa



Nota. Arte envió de e-mails al personal para informar sobre cambios en carteleras.

Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 35

Campaña 1 informativa



Nota. Arte de carteleras cubiertas antes de la revelación de las nuevas. Elaborado por Escobar y León (2019).

9.1.3. Recordación.

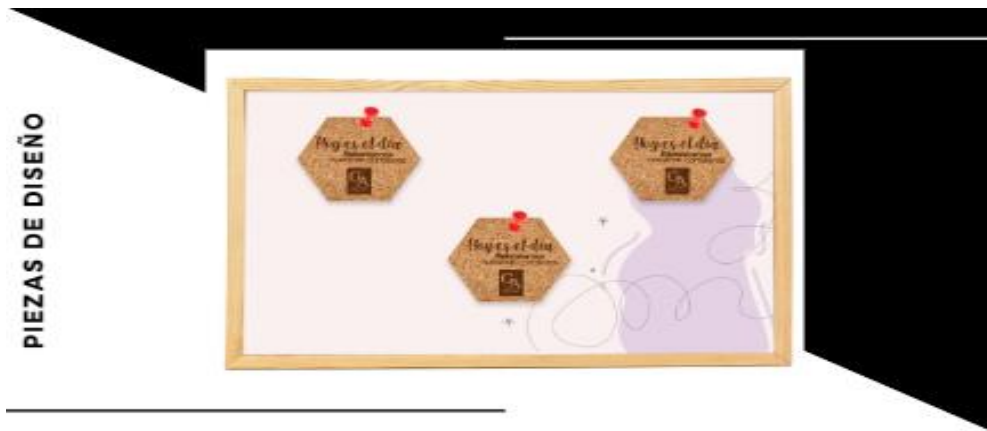
Estrategia: generar emoción en los empleados sobre el cambio mensual del contenido en las carteleras.

Tácticas:

- Cambiar la información de las carteleras mensualmente.
- Informar y causar interés en el personal sobre los nuevos contenidos.
- Obsequiar mini corchos imantados con un post-it como recordatorio.

Figura 36

Campaña 1, recordación



Nota. Arte de mini corchos en carteleras. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 37

Campaña 1 recordación, mini post it



Nota. Arte recordatorio del cambio mensual en la información en carteleras.

Elaborado por Escobar y León (2019).

9.1.4. Presupuesto Campaña 1.

Tabla 5

Presupuesto total

PIEZA	VALORES	CANTIDAD	TOTAL
COMUNICADO PINTADO EN PATCHWORK SOBRE CARTELERAS	\$ 32,50	6	\$ 195,00
PLASTICO BIODEGRADABLE EN PULPA DE YUCA IMPRESO	\$ 12,00	6	\$ 72,00
MINI CORCHO NEW ARRIVAL! CON POST IT IMPRESO A COLOR	\$ 4,30	27	\$ 116,10
CONFECCION PATCHWORK MANIQUIES	\$ 8,70	2	\$ 17,40
			\$ 400,50

Nota. Esta tabla muestra el presupuesto total de la campaña 1. Elaborado por Escobar y León (2019).

9.1.5. Cronograma Campaña 1.

Tabla 6

Cronograma de las actividades

CRONOGRAMA CAMPAÑA 1						
Actividad	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Mayo
Expectativa						
Limpieza carteleras	6	7				Abril
Telas under construct.			8	9	10	Abril
Informativa						
Ubicación maniquies en oficina			8			Abril
Cambio de telas por logos	13	14				Abril
Revelación nuevas carteleras y contenido			15	16	17	Abril
	20	21	22	23	24	Abril
	27	28	29	30	1	Abril/Mayo
Recordación						
Colocar en cada escritorio mini corcho	25	26	27	28	29	Mayo

Nota. Esta tabla muestra el cronograma de las actividades de expectativa, información y recordación de la Campaña 1. Elaborado por Escobar y León (2019).

9.2. Campaña de identidad.

Nombre de la campaña: Nuestra ESENCIA, la ETIQUETA

Figura 38

Campaña 2



Nota. Figura inicial de la Campaña Interna 2. Elaborado por Escobar y León (2019).

Objetivo: Conseguir que un 80% del personal reconozcan la misión, visión y valores de la empresa en un período de 5 meses.

Estrategia: Comunicar de manera gráfica, la identidad del Grupo Angora en las instalaciones de la empresa.

Oportunidad de mejora: Se identificó que in 50% de los empleados no cuentan con la información sobre la identidad: misión, visión y valores de la empresa.

9.2.1. Expectativa.

Estrategia: Crear una experiencia positiva y de emoción ante las campañas sobre identidad del Grupo Angora.

Tácticas:

- Entregar galletitas personalizadas con motivos de moda para causar expectativa.
- Generar en cada empleado una autoevaluación sobre cuanto conocen a cerca de la empresa.
- Fomentar a través de la pregunta adjunta, el interés sobre la identidad del Grupo Angora.

Figura 39

Campaña 2, expectativa



Nota. Arte para la incentivar los valores de la empresa. Elaborado por Escobar y León (2019).

9.2.2. Informativa.

Estrategia: Estimular de manera visual el aprender la identidad del Grupo Angora.

Tácticas

- Vinilos en paredes de las oficinas de la empresa con información sobre la misión, visión y valores.

- Recordar permanentemente a los empleados a través de la decoración enfocada en la identidad de la empresa.
- Informar sobre la identidad de la empresa a los empleados.

Figura 40

Campaña 2 expectativa



Nota. Arte en gigantografías con misión, visión y valores de la organización, para mejorar la identificación de estos. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 41

Campaña 2 expectativa



Nota. Arte en gigantografías con misión, visión y valores de la organización, para mejorar la identificación de estos. Elaborado por Escobar y León (2019).

9.2.3. Recordación.

Estrategia: estimular el aprendizaje de la identidad del Grupo Angora.

Tácticas:

- Entregar a los empleados cupcakes con información sobre la identidad del Grupo Angora cada 2 meses.
- Recordar de manera creativa a los empleados sobre la misión, visión y valores.
- Colocar la información de manera decorativa en cada cup cake que se entrega.

Figura 42

Campaña 2, recordación



Nota. Arte para estimular los principios de identidad de la organización. Elaborado por Escobar y León (2019).

9.2.4. Presupuesto campaña 2.

Tabla 7*Presupuesto*

PRESUPUESTO	Material	Cantidad	V. Unit	V. Total
	Galletas	81	\$ 0,75	\$ 60,75
	Vinilo Misión	5	\$ 50,00	\$ 250,00
	Vinilo Visión	5	\$ 50,00	\$ 250,00
	Vinilo Valores	5	\$ 75,00	\$ 375,00
	Cup Cakes	162	\$ 1,00	\$ 162,00
	TOTAL			\$ 1.097,75

Nota. Esta tabla muestra el presupuesto total de la campaña 2. Elaborado por Escobar y León (2019).

9.2.5. Cronograma campaña 2.

Tabla 8*Cronograma de las actividades*

CRONOGRAMA		Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	
	Expectativa						
	Entrega Galletas	9		18		20	Marzo
	Informativa						
	Colocación Vinilos	23	24	25	26	27	Marzo
	Presentación Misión			1			Abril
	Presentación Visión			8			
	Presentación Valores			15			
	Recordación						
	Entrega Cup Cakes	4				22	Mayo
Entrega Cup Cakes	8				26	Junio	
Entrega Cup Cakes	13				31	Julio	

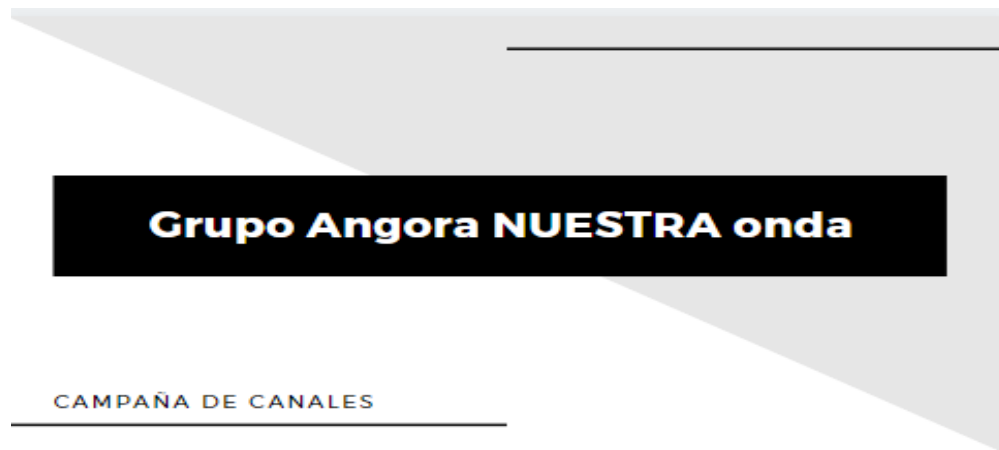
Nota. Esta tabla muestra el cronograma de actividades de expectativa, información y recordación de la Campaña 2. Elaborado por Escobar y León (2019).

9.3. Campaña de canales.

Nombre de la campaña: Grupo Angora NUESTRA onda

Figura 43

Campaña 3



Nota. Figura inicial de la Campaña Interna 3. Elaborado por Escobar y León (2019).

Objetivo: Conseguir que en un 80% la comunicación interna del Grupo Angora sea bidireccional en un periodo de 6 meses.

Estrategia: invitar a todo el personal de la empresa a un BRUNCH organizado para promover la interacción entre todos.

Oportunidad de mejora: Se identificó que un 72% de los empleados confirma que la comunicación que se maneja en la empresa es unilateral.

9.3.1. Expectativa.

Estrategia: Entusiasmar e incentivar a todo el personal por medio de material gráfico.

Tácticas:

- Enviar tarjetas previas a las invitaciones del evento para generar expectativa en el personal.
- Entrega de invitaciones a todo el personal del Grupo Angora.

- Incentivar al personal por el evento que se va a realizar.

Figura 44

Campaña 3, expectativa



Nota. Arte de tarjetas para generar expectativa. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 45

Campaña 3, expectativa



Nota. Arte diseño de tarjetas de invitación. Elaborado por Escobar y León (2019).

9.3.2. Informativa.

Estrategia: informar de manera visual la renovación de carteleras y las herramientas de comunicación a utilizar en el Grupo Angora.

Tácticas:

- Organización de un Brunch con todo el personal. Día: Jueves Hora: 11:00
Lugar: Grupo Angora - Alpallana y Almagro.
- Un brunch – Buffet de 11h00-15h00.
- Junto a FUDELA, se trabajarán aspectos sobre la capacitación del desarrollo y destrezas en trabajo en equipo, habilidades y destrezas personales, donde todos tengan voz en Grupo Angora de 15h00-18h00.
- Se entregarán incentivos y premios a todo el personal. De 18h00-20h30.

Figura 46

Campaña 3 informativa



Nota: Arte evento Brunch. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 47

Campaña 3, informativa



Nota. Arte decoración en globos evento Brunch. Elaborado por Escobar y León (2019).

9.3.3. Recordación.

Estrategia: Crear gráficamente piezas para recordar y posicionar la comunicación bilateral.

Tácticas:

- Información sobre los eventos realizados en cartelera (fotos).
- Mensajes imantados en los lockers del personal con frases motivando la comunicación bilateral.
- Recordar y fomentar la comunicación bilateral con mensajes claros.

Figura 48

Campaña 3 recordación



Nota. Arte recordatorio y posicionamiento de la comunicación bilateral. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 49

Campaña 3 informativa



Nota. Arte de actividades para trabajar en aptitudes. Elaborado por Escobar y León (2019).

9.3.4. Presupuesto campaña 3.

Tabla 9

Presupuesto total

PIEZA	VALORES	CANTIDAD	TOTAL
SERVICIO DE CATERING BRUNCH + SERVICIO	\$ 16,00	27	\$ 432,00
ALQUILER ELEMENTOS DECORATIVOS Y MENAJE BRUNCH	\$ 800,00	1	\$ 800,00
MINI MANIQUIES CON BASE Y PLACA	\$ 12,00	4	\$ 48,00
PLACAS EN VIDRIO IMPRESO	\$ 8,00	12	\$ 96,00
ORDENES COMPRA GA	\$ 100,00	6	\$ 600,00
FIN DE SEMANA EN TERMAS PAPALLACTA	\$ 250,00	1	\$ 250,00
ENTRADAS AL QUITO FASHON WEEK	\$ 45,00	12	\$ 540,00
FUDELA ACTIVIDADES	\$ 14,00	27	\$ 378,00
Imanes para escribir (lockers)	\$ 1,75	54	\$ 94,50
			\$ 3.238,50

Nota. Esta tabla muestra el presupuesto total de la campaña 3. Elaborado por Escobar y León (2019).

9.3.5. Cronograma campaña 3.

Tabla 10

Cronograma de las actividades

CRONOGRAMA CAMPAÑA 3						
Actividad	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	MES
Expectativa						
Tarjetas "surprise come"			3	4		Junio
Informativa						
Evento Brunch				18		Junio
Trabajo grupal FUDELA				18		Junio
Entrega premios / reconocimientos				18		Junio
Recordación						
Envio de emails			25	26		Junio
Post it /cartelera			16	17		Julio
Imanes en lockers			13	14		Agosto
Envio de emails	14	15				Septiembre
Post it /cartelera	13	14				Octubre
Imanes en lockers	16	17	18	19	20	Noviembre

Nota. Esta tabla muestra el cronograma de las actividades de expectativa, información y recordación de la Campaña 3. Elaborado por Escobar y León (2019).

9.3.6. Presupuesto global.

El presupuesto global reúne cada uno de los presupuestos de las tres campañas de manera general. Estos precios son referenciales a febrero de 2020 y podrían sufrir modificaciones.

Los valores no incluyen en 12% IVA.

Tabla 11

Valores totales aproximados

CAMPAÑA	VALOR
Campaña 1	\$ 400,50
Campaña 2	\$ 1.097,75
Campaña 3	\$ 3.238,50
	\$ 4.736,75

Nota. Esta tabla muestra los valores totales aproximados de cada campaña interna para el Grupo Angora. Elaborado por Escobar y León (2019).

10. Campañas globales

10.1 Método.

El método utilizado en la investigación al Grupo Angora fue cualitativo basado en la observación, fundamentado en las apreciaciones y entrevistas realizadas al personal del área de recursos humanos que manejan la gestión en el ámbito comunicativo actualmente en la empresa.

10.2 Técnicas.

Se realizaron dos entrevistas cualitativas al:

Gerente general

Jefe de recursos humanos

Problemas comunicacionales

No existe una relación con medios de comunicación más allá de pequeñas pautas comerciales que realiza.

No se ha fidelizado ni involucrados a los clientes con el Grupo Angora y sus tiendas.

La organización no ha explotado la comunicación de la gestión que realiza en el ámbito de la moda en el país, siendo una tendencia en la importación de vestidos de alta calidad y exclusividad.

Grupo Angora no comunica las actividades que realiza internamente en la empresa, como para ver la parte de responsabilidad social con la comunidad enfocado a la mujer que mantiene.

No se ha posicionado en el mercado como una empresa que realiza gestión en el ámbito de la moda en el Ecuador.

10.3 Objetivo General.

Proponer campañas comunicacionales enfocadas a la solución de problemas del Grupo Angora en cuanto a comunicación externa encontrados la investigación realizada.

10.4 Mapa de públicos.

Tabla 12

Mapa de públicos del Grupo Angora

Stakeholder	Subgrupo	Relación
Colaboradores	Gerencia / Finanzas	Practican la cultura organizativa de la empresa
Clientes	Tiendas	Compran al detalle y al por mayor en tiendas y Showroom
	Mayoristas	
Representantes	Camara de Comercio	Ofrecen apoyo y asesoría legal, comercial y logística
	Asociación de mayoristas AME	
	Buro de comercio de moda	
Entidades Control	SRI	Ejercen control en sistemas tributarios, aduanas, normas y acuerdos comerciales, locales
	Centros Comerciales	
	Superintendencia de CIAS	
Medios De comunicación	Televisión	Estimulan y auspician el contacto entre la organización y los públicos objetivos de cada medio
	Radio	
	Prensa	
	Medios Sociales	
Comunidad	Señoras, Novias, Madrinas, Graduadas, eventos sociales	Compran al detalle y al por mayor en tiendas y Showroom por que buscan vestidos elegantes
Accionistas	Familia Molina Escobar	Familiares, inversionistas bajo de relacion de dependencia

Nota. Esta tabla muestra los distintos públicos con los que se relaciona el Grupo Angora. Elaborado por Escobar y León (2019).

10.5. Concepto de Campaña.

Figura 50

Concepto de campaña, 30 años del Grupo Angora



Nota. Arte por los 30 años del Grupo Angora. Elaborado por Escobar y León (2019).

10.6. Campaña de medios de comunicación.

Nombre de la campaña: TOP cover 30 años de ESTILO

Figura 51

Campaña Global 1



Nota. Figura inicial de la Campaña Global 1. Elaborado por Escobar y León (2019).

Objetivo: Fortalecer la cultura organizacional del GA en un 60% a través del contacto con los medios de comunicación en un periodo de 3 meses.

Estrategia: Acercar a los medios de comunicación a través de la invitación a un evento exclusivo para los mismos.

Oportunidad de mejora: Se ha detectado que a pesar de que el GA auspicia sus prendas a través de presentadoras de noticias, los medios podrían estimular más la presencia de marca en los programas que conjuguen su línea editorial y el estilo que desea transmitir la empresa.

10.6.1. Expectativa.

Estrategia: Comunicar de manera visual el evento próximo de la empresa por su aniversario.

Tácticas:

- Anunciar por email que un gran evento está próximo para causar intriga y emoción. Enviar invitación a los medios de comunicación con los que se planea participar.
- La invitación es un patchwork, representando cada patch 10 años de existencia
- Causar impacto en los medios de comunicación con esta campaña para contar con su presencia en el evento.

Figura 52

Campaña Global 1



Nota. Arte mailing invitación para Medios de Comunicación. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 53

Campaña Global 1 expectativa



Nota. Arte para las invitaciones físicas para un evento dirigido a Medios de Comunicación. Elaborado por Escobar y León (2019).

10.6.2. Informativa.

Estrategia: Comunicar de manera visual e informar porque es importante el Grupo Angora en la industria de la moda local.

Tácticas:

- Causar impacto en los medios sobre nuestra gestión en el ámbito de la moda en el país a través del desfile que se realizará en el centro de eventos YAKU.
- Presentar la calidad, exclusividad y diseño que ofrece la empresa en sus productos.
- Hacer partícipe a los medios de comunicación del aniversario de la empresa
- Dar a conocer de una manera más relevante y profunda la trayectoria del GRUPO ANGORA.
- Entregar un reconocimiento por ser parte del evento.

Figura 54*Campaña Global 1, informativa*

Nota. Arte para la elaboración de estatuillas para premiación. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 55*Campaña Global 1, informativa*

Nota. Arte para la ambientación del museo YAKU para el desfile de modas a Medios. Elaborado por Escobar y León (2019).

10.6.2. Recordación.

Estrategia: Causar interés en los medios de comunicación sobre la empresa y sus 30 años.

Tácticas:

- Obsequiar un recordatorio permanente del evento realizado.
- Pautar en redes sociales a través de influencers el obsequio entregado memorando el aniversario.
- Fidelizar a los medios de comunicación.
- Obsequiar un mini humidificador con el logo de la campaña de aniversario.

Figura 56

Campaña Global 1, recordación



Nota. Arte de diseño de mini humidificador para recordar el desfile de modas por los 30 años del Grupo Angora. Elaborado por Escobar y León (2019).

10.6.3. Medios de Comunicación.

Tabla 13

Listado de algunos invitados al desfile de moda

Nombre/Apellido	Medio
Ale Boada	Teleamazonas
Carolina Muso	Teleamazonas

Ma Fer Benitez	Radio Quito
Ricardo Cueva	La Bruja
Paulina Cueva	Gitana Fm
Carolina Leon	Revista Cosas
MeyHinostroza	youtuber / influencer
Roxana Maruri	Revista Hola
Esteban Jaramillo	enchufetv
Francisco Viñachi	enchufetv
Andres Areteaga	enchufetv
Carolina velez	enchufetv
Amaya Villacreces	enchufetv
Ginna Loretto	enchufetv
Dolores Palacios	Revista Dolce Vita
Eduarno Thomson	Ecuavisa
Patricia Terán	Radio Mundo FM
Constanza baez	influencer / exmiss
Uti torres	influencer
Cristina mag	front row
Stephanie rodas	diseñadora
Alejandra echeverria	Influencer/ aleechblog
Fabrizio zambrano	Fashionista
Renata merchan	@ renatamerchan
Stefanya machiavello	Fashinonista

Nota. Esta tabla muestra algunos de los invitados al desfile de modas en el museo Yaku. Elaborado por Escobar y León (2019).

10.6.4. Presupuesto Campaña 1.

Tabla 14

Presupuesto

PIEZA	VALORES	CANTIDAD	TOTAL
Invitación especial 30 años	\$ 12,00	150	\$ 1.800,00
Alquiler Yaku	\$ 2.100,00	1	\$ 2.100,00
Servicio catering	\$ 35,00	150	\$ 5.250,00
Estatuillas y placas	\$ 25,00	30	\$ 750,00
Humidificadores personalizados	\$ 13,00	30	\$ 390,00
<u>Pautaje con convenio</u>	\$ 800,00	8	\$ 6.400,00
			\$ 7.540,00

Nota. Esta tabla muestra el presupuesto que correspondería a la Campaña Global1. Elaborado por Escobar y León (2019).

10.6.5. Cronograma Campaña 1.

Tabla 15

Cronograma de medios

CRONOGRAMA CAMPAÑA MEDIOS						
Actividad	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	MES
Expectativa						
ENVIO INVITACIONES POR COURIER	4	5	6	7	8	MAYO
	11	12	13	14	15	MAYO
Informativa						
CONFIRMACION RESERVA YAKU				14		MAYO
PRE MONTAJE CATWALK		21	22	23		MAYO
DESFILE Y COCTEL					24	MAYO
Recordación						
Actividad	MAYO	JUNIO	JULIO			
PAUTAJE TV Y RADIO	S2/S3/S4		S2/S4			
PAUTAJE PRENSA ESCRITA	S2	S2	S2/S4			
MICRO ESPACIOS EN YOUTUBE	S1	S2/S4	S1/S3			

Nota. Esta tabla muestra el cronograma de actividades de expectativa, informativa y recordación de la Campaña Global 1. Elaborado por Escobar y León (2019).

10.7. Campaña para clientes tiendas.

Nombre de la campaña: Tú eres el protagonista de en nuestros 30 años

Figura 57

Campaña Global 2



Nota. Figura inicial de la Campaña Global 2. Elaborado por Escobar y León (2019).

Objetivo: Conseguir que en un 60% de nuestros clientes formen parte del aniversario y visiten con más frecuencia nuestras tiendas en un periodo de 3 meses.

Estrategia: Comunicar visualmente el aniversario del GRUPO ANGORA en todas nuestras tiendas.

Oportunidad de mejora: Fidelizar a los clientes e informar sobre las gestiones que tiene la empresa, ya que se ha detectado que no se realiza ninguna estrategia en función de fidelizar e involucrar a los clientes con el Grupo Angora.

10.7.1. Expectativa.

Estrategia: Crear una experiencia positiva y de emoción en nuestros clientes ante el aniversario de los 30 años,

Tácticas:

- Generar intriga en nuestros clientes sobre el evento a realizar a través de flyers.
- Invitar a los clientes mediante publicidad a formar parte del aniversario.
- Decorar las tiendas con publicidad de expectativa.

Figura 58

Campaña Global 2 expectativa



Nota. Arte diseño de flyer para generar expectativa a los clientes de las tiendas en Centros Comerciales. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 59

Campaña Global 2, expectativa



Nota. Arte gigantografía con invitación para tiendas. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 60

Campaña Global 2, expectativa



Nota. Arte para escaparates en tiendas. Elaborado por Escobar y León (2019).

10.7.2. Informativa.

Estrategia: Estimular de manera visual a nuestros clientes sobre los productos que la empresa oferta a través de un showroom.

Tácticas:

- Dar a conocer a nuestros clientes sobre el GRUPO ANGORA, su historia y gestión en la moda ecuatoriana en estos 30 años a través de un video.
- Realizar un showroom en un en el Centro Comercial Scala donde se cuenta con una tienda al público
- Presentar una muestra no comercial de vestidos exclusivos en el showroom.
- Fidelizar a nuestros clientes a través de la participación en el aniversario.

Figura 61

Campaña Global 2, informativa



Nota. Arte diseño de escaparates. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 62

Campaña Global 2 informativa



Nota. Arte copas personalizadas que se entregará a cada invitado al Showroom.

Elaborado por Escobar y León (2019).

10.7.3. Recordación.

Estrategia: Incentivar a nuestros clientes de manera gráfica sobre el Grupo Angora y sus tiendas.

Tácticas:

- *Campaña de mailing sobre el aniversario.*
- *Recordar a nuestros clientes sobre la experiencia de moda DIVA.*
- *Recordar en las tiendas con rosas que se vivió la celebración de los 30 años de GRUPO ANGORA.*

Figura 63

Campaña Global 2, recordación



Nota. Arte de envío mailing a clientes. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 64

Campaña Global 2, recordación



Nota. Arte de arreglos florales para las tiendas. Elaborado por Escobar y León (2019).

10.7.4. Presupuesto campaña 2.

Tabla 16

Presupuesto

PRESUPUESTO	PRESUPUESTO			
	Material	Cantidad	V. Unit	V. Total
	Flyers	100	\$ 0,15	\$ 15,00
	Decoración Vidrios x tienda	3	\$ 600,00	\$ 1.800,00
	Invitación en tela x tienda	3	\$ 150,00	\$ 450,00
	Alquiler espacio Scala Showroom	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
	Copas	100	\$ 6,00	\$ 600,00
	Campaña Mailing	1	\$ 100,00	\$ 100,00
	Decoración Rosas	12	\$ 40,00	\$ 480,00
			TOTAL	\$ 4.445,00

Nota. Esta tabla muestra el presupuesto que correspondería a la Campaña Global 2.

Elaborado por Escobar y León (2019).

10.7.5. Cronograma campaña 2.

Tabla 17

Cronograma

CRONOGRAMA	CRONOGRAMA					
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
	Expectativa					
Colocación Vinilos Coming Soon	Desde 09				Hasta 27	Marzo
Entrega Flyers	9		18		20	Marzo
Colocación Tela Invitación	Desde 30				Hasta 17	Marzo Abril
	Informativa					
Showroom			29			Abril
	Recordación					
Colocación rosas	Desde 11				Hasta 22	Mayo
Campaña Mailing	4		13		29	Mayo

Nota: Esta tabla muestra el cronograma de actividades de expectativa, informativa y recordación de la Campaña Global 2. Elaborado por Escobar y León (2019).

10.8. Campaña para clientes mayoristas (wholesalers).

Nombre de la campaña: Siempre DIVA

Figura 65

Campaña Global 3, Siempre Diva



Nota. Figura inicial de la Campaña Global 3. Elaborado por Escobar y León (2019).

Objetivo: Acercar a los clientes mayoristas en un 80% a la cultura organizacional con el ánimo de informar, comunicar y actualizar contenidos relacionados con el Grupo Angora, en un periodo de 6 meses.

Estrategia: Crear una revista digital para informar y acercar a los clientes mayoristas al Grupo Angora.

Oportunidad de mejora: No se ha explotado la comunicación sobre la cultura organizacional y gestión en el ámbito de la moda en el país.

10.8.1. Expectativa.

Estrategia: Innovar en la comunicación para informar de manera visual la cultura organizacional del Grupo Angora.

Tácticas:

- Anunciar de manera estratégica el lanzamiento de la revista digital informativa.
- Entregar un obsequio con la finalidad de causar emoción sobre el lanzamiento.
- Incentivar nuestros clientes mayoristas a que se involucren más con la empresa.
- Entregar una toma todo del aniversario y pre lanzamiento de la revista.

Figura 66

Campaña Global 3, expectativa



Nota: Arte para tomados con logo del Grupo Angora. Elaborado por Escobar y León (2019).

10.8.2. Informativa.

Estrategia: Comunicar de manera gráfica novedades, noticias, marco legal, política de satisfacción programa de fidelización del Grupo Angora.

Tácticas:

- Crear una revista informativa para los clientes mayoristas.

- Realizar un lanzamiento virtual de la revista digital.
 - Tener contenido interesante para el target, que los fidelice con la empresa.
 - Realizar una entrevista a clientes mayoristas para publicar en la revista.
- Generar y actualizar el contenido semanalmente.

Figura 67

Campaña Global 3, informativa



Nota. Arte par el diseño de la revista digital para clientes mayoristas del Grupo Angora. Elaborado por Escobar y León (2019).

10.8.3. Recordación.

Estrategia: Generar un recordatorio sensorial en los clientes sobre el lanzamiento de la revista.

Tácticas:

- Mantener informado y atento a los clientes sobre la revista digital del Grupo Angora.
- Obtener un feedback de los clientes con la finalidad de fidelizarlos con la revista digital.
- Realizar una encuesta sobre el contenido que se maneja en la revista.
- Obsequiar chocolates como manera de causar un recordatorio sensorial.

Figura 68

Campaña Global 3, recordación



Nota. Diseño de caja de bombones para causar recordatorio de la importancia de uso de la revista digital. Elaborado por Escobar y León (2019).

10.8.4. Presupuesto campaña 3.

Tabla 18

Presupuesto

PIEZA	VALORES	CANTIDAD	TOTAL
MAILING VIA PROMO MASTER	\$ 1,00	120	\$ 120,00
POSTING VIA PROMO MASTER	\$ 1,00	120	\$ 120,00
TOMA TODOS	\$ 1,12	150	\$ 168,00
REVISTA INTERACTIVA VIA PROMO MASTER 6 MESES + UP DATE CONTENIDOS	\$ 1,00	1680	\$ 1.680,00
SCOUTING EN PROVINCIA EVENTOS ESPECIALES PROMO MASTER	\$ 160,00	5	\$ 800,00
BAREMO DE ENCUESTAS VIA PROMO MASTER	\$ 1,00	180	\$ 180,00
CAJITAS CHOCOLATES	\$ 3,15	130	\$ 409,50
			\$ 3.477,50

Nota. Esta tabla muestra el presupuesto que correspondería a la Campaña Global 3.

Elaborado por Escobar y León (2019).

10.8.5. Cronograma campaña 3.

Tabla 19

Cronograma

CRONOGRAMA CAMPAÑA MAYORISTAS						
Actividad	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	MES
Expectativa						
MAILING VIA PROMO MASTER		8	9	10	11	SEPTIEMBRE
POSTING VIA PROMO MASTER			16	17	18	SEPTIEMBRE
Informativa						
TOMA TODOS	21		23		25	SEPTIEMBRE
Actividad	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
REVISTA INTERACTIVA VIA PROMO MASTER 6 MESES + UP DATE CONTENIDOS	S1/S2/S3/S4	S1/S2/S3/S4	S1/S2/S3/S4	S1/S2/S3/S4	S1/S2/S3/S4	S1/S2/S3/S4
SCOUTING EN PROVINCIA EVENTOS ESPECIALES PROMO	06/23	11/19	04/22	14	09 Y 16	09 Y 16
Recordación						
BAREMO DE ENCUESTAS VIA PROMO MASTER	28	25	22	27	24	NOVIEMBRE
CAJITAS CHOCOLATES			17			DICIEMBRE
CAJITAS CHOCOLATES					18	FEBRERO

Nota. Esta tabla muestra el cronograma de actividades de expectativa, informativa y recordación de la Campaña Global 3. Elaborado por Escobar y León (2019).

10.9. Campaña para la comunidad.

Nombre de la campaña: PINK CODE

Figura 69

Campaña Global 4



Nota. Figura inicial de la Campaña Global 4. Elaborado por Escobar y León (2019).

Objetivo: Conseguir que en un 50% de la comunidad participe en la gestión social que realiza Grupo Angora por sus 30 años de Aniversario en un periodo de 2 meses.

Estrategia: Invitar a la comunidad a formar parte de charlas preventivas contra el cáncer de mama.

Oportunidad de mejora: No se comunica ni expone las actividades de la empresa como una empresa responsable con la sociedad, se puede generar la participación de la comunidad externa del Grupo Angora en las mismas.

10.9.1. Expectativa.

Estrategia: Entusiasmar y causar intriga a la comunidad por medio de material gráfico.

Tácticas:

- Generar expectativa sobre el evento social a realizarse.
- Incentivar a la comunidad a involucrarse.
- Crear intriga a la comunidad con la publicidad en tiendas.
- Invitar a la comunidad a través de redes sociales a las charlas.

Figura 70

Campaña Global 4, expectativa



Nota. Arte para carteles informativos sobre charlas de cáncer de mama en escaparates de tiendas. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 71

Campaña Global 4, expectativa



Nota. Arte en redes sociales sobre charlas de cáncer de mama en escaparates de tiendas. Elaborado por Escobar y León (2019).

10.9.2. Informativa.

Estrategia: Informar el compromiso social que tiene Grupo Angora con la comunidad a través de charlas por su Aniversario.

Tácticas:

- Realizar un evento por los 30 años del Grupo Angora con un enfoque para la comunidad.
- Se realizará charlas en contra y la prevención del cáncer de mama.
- Generar una fidelización con la comunidad.

Figura 72

Campaña Global 4 informativa



Nota. Diseño decorativo para el patio del C.C. Scala con conmemoración del día contra el cáncer de mama, auspiciado por Grupo Angora. Elaborado por Escobar y León (2019).

Figura 74

Campaña Global 4 informativa



Nota. Arte en globos para decoración del patio del C.C. Scala. Elaborado por Escobar y León (2019).

10.9.3. Recordación.

Estrategia: Generar un acercamiento y recordatorio en la comunidad de una forma emotiva.

Tácticas:

- Recordar la jornada de las charlas a través de un brochure informativo.
- Entregar a la comunidad un recuerdo del Aniversario del Grupo Angora enfocado en la campaña PINK CODE.
- Fidelizar a la comunidad informando sobre el evento realizado.
- Se obsequiará los kits PINK CODE en la parte exterior de las tiendas del Grupo Angora.

Figura 75

Campaña Global 4, recordación



Nota. Arte para kit de regalo como recordación. Elaborado por Escobar y León (2019).

10.9.4. Presupuesto campaña 4.

Tabla 20*Presupuesto*

PRESUPUESTO	PRESUPUESTO			
	Material	Cantidad	V. Unit	V. Total
	Vinilos vidrio x tienda	3	\$ 75,00	\$ 225,00
	Diseño Invitación + Pauta Instagram	1	\$ 70,00	\$ 70,00
	Alquiler espacio Scala	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
	Charlas	1	\$ 300,00	\$ 300,00
	Sillas	500	\$ 1,50	\$ 750,00
	Globos	1000	\$ 0,30	\$ 300,00
	Fundas Kits	500	\$ 0,70	\$ 350,00
	Labiales	500	\$ 1,20	\$ 600,00
Brochure	500	\$ 0,14	\$ 70,00	
Aceites	500	\$ 1,50	\$ 750,00	
		TOTAL	\$ 5.215,00	

Nota. Esta tabla muestra el presupuesto que correspondería a la Campaña Global 4.

Elaborado por Escobar y León (2019).

10.9.5. Cronograma campaña 4.

Tabla 21*Cronograma de las actividades*

CRONOGRAMA	CRONOGRAMA					
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
	Expectativa					
Decoración Vidrios	Desde 08				Desde 19	Junio
Post Invitación	29				4	Junio Julio
	Informativa					
Evento - Charlas			Sábado 11			Julio
	Recordación					
Entrega kits			29			Julio

Nota. Esta tabla muestra el cronograma de las actividades de expectativa, información y recordación de la Campaña Global 4. Elaborado por Escobar y León (2019).

10.9.6. Presupuesto global.

El presupuesto global reúne cada uno de los presupuestos de las campañas de manera general. Estos precios son referenciales a marzo de 2020 y podrían sufrir modificaciones.

Los valores no incluyen en 12% IVA.

Tabla 22

Valores totales aproximados de cada campaña global

PRESUPUESTO GLOBAL	PRESUPUESTO			
	Material	Cantidad	V. Unit	V. Total
	Campaña Medios de Comunicación	1	\$ 12.750,00	\$ 12.750,00
	Campaña Clientes	1	\$ 4.445,00	\$ 4.445,00
	Campaña Mayoristas	1	\$ 3.237,50	\$ 3.237,50
Campaña Comunidad	1	\$ 5.215,00	\$ 5.215,00	
		TOTAL	\$ 25.647,50	

Nota. Esta tabla muestra los valores totales aproximados de cada campaña global para el Grupo Angora. Elaborado por Escobar y León (2019).

CONCLUSIONES

Consideramos que el éxito de una empresa se basa en la coherencia que exista entre lo que se dice y lo que se hace, estas acciones no solo que aseguran un clima laboral sano, sino que procuramos integrar a todos los stakeholders dentro de la cultura corporativa de la organización.

Para llegar a esto es necesario conocer la importancia de la comunicación, un recurso estratégico en toda organización, una labor necesaria no solo para el departamento de comunicación, más bien para todos los colaboradores. Las acciones concretas deben venir de acciones eficaces y positivas, que afecte a toda la plantilla en primera instancia y al resto de públicos.

Es importante saber que todo proceso comunicativo debe ser medible, por ello la importancia de nuestros públicos y su direccionalidad en todos los ámbitos de la organización. Ningún plan puede ser eficaz si el receptor no ha entendido lo que el emisor ha intentado comunicar.

Es esencia de la Comunicación Organizacional, lograr que tanto clientes y públicos formen y construyan una imagen y reputación positivas, se arriesguen al cambio, inviertan en acciones que se distingan del resto de competencia, pero, sobre todo, que crean en su mayor potencial: sus trabajadores. Sin ellos, ninguna empresa podrá crecer de manera integral ante un mundo tan competitivo como el actual.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado se desarrolló una auditoría realizada al Grupo Angora, en donde se concluyó evidenciando la situación actual de la empresa entorno al ámbito comunicacional.

El estudio realizado mediante las entrevistas a la organización nos muestra que Grupo Angora tiene algunos puntos a reforzar en la comunicación interna que maneja, a continuación, puntualizamos los aspectos que mantiene la empresa:

- Se determinó que el 50% de los empleados no tienen suficiente información sobre la misión de la empresa, sin embargo, un 74% de los empleados sí reconocen los valores del Grupo Angora.
- Los canales de comunicación que se maneja no son oficiales se evidencio que en un 25% se informan por rumores y un 27% vía WhatsApp siendo estos dos canales los más utilizados.
- Se evidencia mediante las recomendaciones de los empleados que la comunicación interna no es efectiva, solicitando que la comunicación y sus canales mejore.
- Los contenidos comunicacionales no son efectivos, solo un 2% afirma que se entera de temas relacionados a la empresa en canales como las carteleras de esta.
- Se puede evidenciar que existe liderazgo en la empresa, ya que los porcentajes de reconocimiento de cualidades de los jefes van desde un 70% a un 91%.
- Se puede determinar que la empresa muestra un mensaje de interés hacia algunos departamentos, pero existen otros que se mantienen insatisfechos.
- La comunicación que maneja Grupo Angora es unilateral, un 72% de los empleados confirmo que la comunicación es de Jefe a empleado confirmando así que solo se maneja de forma descendente.

- Se determinó por las recomendaciones de los empleados que el clima laboral se debe mejorar en varios aspectos como reconocimientos, comunicación, rumores perjudiciales.

Existen varios puntos de comunicación interna que la empresa no maneja o se encuentran frágiles, así como estrategias de comunicación.

La falta de continuidad con los medios de comunicación es un aspecto que el Grupo Angora debe tener en cuenta de manera más activa, una relación más cercana puede garantizar que su público asimile su cultura organizacional. Una retrospectiva de la moda de los últimos 30 años, en la que el Grupo Angora, ha sido referencia, es una estrategia adecuada para poder renovar los compromisos de la empresa con los medios de comunicación.

Al no tener un programa de fidelización claro con clientes en tiendas y clientes mayoristas, se corre el riesgo de no mantener una comunicación adecuada a los intereses de estos públicos. Una manera eficaz de lograr este cometido es comunicar a sus clientes lo importante que son para la empresa durante todo este tiempo, porque 30 años no pasan en vano.

El Grupo Angora es un referente en la importación de vestidos de mujer de alta calidad y exclusividad, la mujer es el eje principal de la orientación del mercado del grupo, por ello el dar a conocer la historia de la empresa durante 30 años a través de varias acciones, ayudará a la firma a acercarse más a sus clientes que ya podrán ser dos generaciones.

Se pierde una gran ventaja competitiva al no gestionar la comunicación organizacional de la empresa a sus clientes potenciales, particularmente los

mayoristas, es por ello que desarrollar junto con este publico una revista satisfaciendo sus necesidades informativas, permitirá al Grupo Angora, transmitir su cultura a este público, importante para su gestión comercial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (ESTILO APA)

- Alloza, Á., Carreras, E., & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Lid Editorial.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Baldissera, R. (2010). Comunicación organizacional. *Comunicación. Estudios venezolanos de comunicación*, 5-10.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en Acción*. Madrid.
- Dewey, J. (1916). *Democracia y educación*, Morata, Madrid.
- Gonzales, M., & Brandolini, A. (2009). *Conceptos claves de la Comunicación Interna*. La Crujía, Barcelona
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana, USA.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento das Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Summus, São Paulo.
- Mattelart, A, (1998), *La mundialización de la comunicación*, Paidós Comunicación, Barcelona.
- Mattelart, A., & Mattelart, M. (2013). *Historia de las teorías de la comunicación*.
- Morales, F., (2001): *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000, Barcelona.
- Pelayo, N. (2001). *Lenguaje y comunicación: conceptos básicos, aspectos teóricos generales, características, estructura, naturaleza y funciones del lenguaje y la comunicación* (No. 2). El Nacional.

Ribeiro, L., & BASTANZO, J. (1994). *La comunicación eficaz* (No. 04; P90, R5.).

Urano.

Tello, M. (2012), *La auditoría de las comunicaciones internas en las empresas*, Lima

editores

Torquato, F. G. (1985). *Marketing Político e Governamental: um roteiro para*

campanhas políticas e estratégias de comunicação. São Paulo: Summus.

Weil, P. (1992). *La comunicación global comunicación institucional y de gestión*.

Paidós, Barcelona

Williams, R. (1961) *Culture and Society*, Penguin, Harmondsworth

Zarco, A. I. J., & Ardura, I. R. (2011). *Comunicación e imagen corporativa*. Editorial

UOC.