

**Universidad Miguel Hernández de Elche**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche**  
**Titulación de Periodismo**

**Trabajo Fin de Grado**  
**Curso Académico 2019-2020**



**Comunicación Interna en el sector del calzado de la  
provincia de Alicante**

*Internal Communication in the footwear sector of the  
province of Alicante*

Alumno/a: Lidia Giménez Giménez

Tutor/a: Fernando Olabe Sánchez



## RESUMEN

La Comunicación Interna (CI) es una herramienta estratégica para el funcionamiento y éxito de una organización. Por ello, en el presente trabajo se busca conocer la importancia que tiene la CI en el sector del calzado alicantino. Se trata de una provincia muy arraigada a sus orígenes zapateros y donde la mayoría de empresas son tradicionales.

Para el desempeño del estudio se ha recopilado información de las 182 entidades afiliadas a la **Asociación Valenciana de Empresarios del Calzado (AVECAL)**. Una vez obtenida, se les ha enviado una encuesta a través de correo electrónico o formulario para analizar los conocimientos que tienen de la CI, las herramientas utilizadas para su desempeño y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Tras analizar las encuestas enviadas a las diferentes empresas zapateras alicantinas, se determina el uso de la CI en las organizaciones y se muestran todos los beneficios que la comunicación puede aportar. Además, pone de manifiesto las carencias que las entidades muestran en sus respuestas y, asimismo, se proponen soluciones efectivas que podrían eliminar estas carencias encontradas.

**Palabras clave:** Comunicación Interna, sector del calzado, España, provincia de Alicante, claves para el éxito empresarial, herramientas de Comunicación Interna, Responsabilidad Social Corporativa

## **ABSTRACT**

Internal Communication (IC) is a strategic tool for the functioning and success of an organization. Therefore, this paper seeks to understand the importance of IC in the footwear sector in Alicante. This is a province which is deeply rooted in its shoemaking origins and where the majority of companies are traditional.

In order to carry out the study, information has been collected from the 182 entities affiliated to the Valencian Association of Footwear Businesses (AVECAL). Once obtained, they have been sent a survey via email or via a form to analyse their knowledge of the IC, the tools used for its performance and Corporate Social Responsibility (CSR).

After analysing the surveys sent to the different shoe companies in Alicante, the use of the IC in the organisations is determined and all the benefits that communication can bring are shown. In addition, this paper highlights the shortcomings that the organisations show in their responses and also proposes effective solutions that could eliminate these shortcomings found.

**Keywords:** Internal Communication, footwear sector, Spain, province of Alicante, keys to business success, Internal Communication tools, Corporate Social Responsibility

“ La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento, y por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema”, (Andrade 2005. p.9)



## ÍNDICE

1. **INTRODUCCIÓN**..... págs. 8-9
  2. **HIPÓTESIS Y OBJETIVOS**..... págs. 10-11
  3. **ESTADO DE LA CUESTIÓN** ..... págs. 12-16
  4. **METODOLOGÍA**..... págs. 17-18
  5. **RESULTADOS** ..... págs. 18-37
- ◆ **Conocimientos de la Comunicación Interna (CI)**..... págs. 19-25
    - Aspectos de influencia de la Comunicación Interna (CI)
    - Presupuesto asignado a la CI
    - Contratación de servicios externos para la Gestión de la CI
    - El plan de CI
    - Ubicación de la Comunicación Interna en la organización
    - Personas dedicadas a la CI en la organización
    - Valoración general del desarrollo de la CI en la entidad
  - ◆ **Herramientas de la Comunicación Interna**..... págs. 26-35
    - Frecuencia de disponibilidad de las herramientas
    - Frecuencia de difusión de contenidos
    - Incidencias de transformaciones que hayan requerido acciones de CI
    - Campañas de comunicación para la Gestión del Cambio
    - Canales y herramientas de apoyo a la Gestión del Cambio
    - Investigación para la comunicación y la Gestión del Cambio
    - Comunicación estratégica: Segmentación de públicos
  - ◆ **Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**..... págs. 35-37
    - ◆ Iniciativas de la RSC
    - ◆ Objetivos de la RSE en la organización
    - ◆ Ubicación de la RSC en la entidad

<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>págs. 37-39</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>págs. 40-58</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTACIÓN.....</b>	<b>págs. 59-60</b>



## 1. INTRODUCCIÓN

El calzado de calidad se esconde detrás de dos países europeos. Tanto Italia como España son considerados los número uno en el calzado artesanal y experto. Ambos países, en orden, son los dos principales fabricantes de calzado de Europa. Países como Francia, Italia, Alemania y Reino Unido son los principales clientes de las empresas del calzado español en el continente europeo. Sin embargo, también exportan calzado a otros países internacionales como Estados Unidos, Hong Kong, Rusia o China. Recientemente, desde 2018, se han sumado al consumo del calzado español Singapur, Japón y Vietnam.

El sector del calzado es uno de los más importantes de España debido al gran impacto que tiene en la economía. Este grupo representa el 66% de toda la producción nacional de empresas manufactureras. Asimismo, detrás de la industria del calzado español hay 3.500 entidades dedicadas a la fabricación de zapatos. Las corporaciones pueden formar parte de la **Federación de Industrias del Calzado Español (FICE)**; que tiene como objetivo representar a las empresas y ser su voz nacional, europea e internacional. **FICE** alberga nueve diferentes Asociaciones provinciales, todas ellas engloban a 500 empresas del calzado inscritas en toda España. Dichas entidades zapateras representan el 90% de la producción, distribución y exportación del calzado nacional.

Las nueve Asociaciones del Calzado nacional, que se pueden visualizar en el *gráfico 1*, y que integran la Federación son: **Asociación de Fabricantes de Calzado y Afines de Zaragoza y provincia (AFCYA)**; **Asociación de Fabricantes del Calzado - Ciutadella de Menorca**; **Asociación de Industriales del Calzado y Mueble (APICAL)** - Valverde del Camino; **Asociación de Industrias del Calzado y Conexas de La Rioja (AICCOR)** – Arnedo; **Asociación Provincial de Fabricantes de Calzado y Afines (ASPROFA)** –Almansa; **Asociación Provincial de Industriales del Calzado de Toledo (APICT)** – Fuensalida; **Asociación Valenciana de Empresarios del Calzado (AVECAL)** – Elche; y **Asociación de Industrias del Calzado el Noreste de la Región de Murcia** – Caravaca de la Cruz.





Gráfico 1. Mapa de España con la localización de las nueve Asociaciones del Calzado diferentes que integra Federación de Industrias del Calzado Español (FICE). Fuente: FICE

La Asociación con mayor número de empresas inscritas y un elevado número de producción nacional es la Asociación Valenciana de Empresarios del Calzado (AVECAL). Solo la Comunidad Valenciana representa un 44,3% de la elaboración del calzado a nivel nacional. Por ello, AVECAL abarca un total de 182 empresas que recorren la Comunidad de norte a sur. Explícitamente, la provincia con mayor número de empresas destinadas al calzado es Alicante (157 entidades), en el Valle del Vinalopó. Destacan ciudades referentes en el sector como **Elche** y sus partidas rurales donde se estima que el 40% de la producción de zapatos sale de esta ciudad alicantina, ya que 104 empresas se encuentran en dicha localidad y se convierte en la primera ciudad con más empresas destinadas al calzado que hay en la provincia de Alicante; **Villena** es la segunda ciudad con más compañías zapateras (16 entidades) y además, es considerada la cuna del calzado infantil español; **Elda**, tercera en cuanto al número de empresas (9 entidades), es una ciudad que destaca por el meticuloso y delicado diseño en el calzado.

En la cuarta y quinta posición en el mayor número de empresas del calzado en la provincia de Alicante son: Crevillente (8 entidades) y Catral (5 entidades). Les siguen Petrer con 4 entidades y Monovar con 3. El resto de entidades (9) se distribuyen en nueve diferentes localidades de la provincia.

## 2. HIPÓTESIS Y OBEJTIVOS

La Comunicación Interna trata de mejorar la competitividad organizacional y la atmósfera de trabajo. Pretende implantar comunicaciones prácticas con el público interno para dar sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y así consoliden la identidad de la organización, según **Muñiz (2001)**. Pero ¿obtiene esa importancia en las empresas del sector del calzado de la provincia de Alicante?

La mayoría de las 157 empresas de calzado que forman parte de AVECAL en la provincia de Alicante están constituidas por familias, es decir, que el relevo de esta tradición zapatera se pasa de generación en generación. Por ello, surgen ciertas incógnitas: ¿Las corporaciones habrán sabido adaptarse a los cambios tecnológicos? ¿Tendrán personal específico para llevar a cabo las tareas de la Comunicación Interna? ¿Utilizarán herramientas específicas para alcanzar informar y comunicarse con todos los empleados de la forma adecuada? ¿Tendrán un presupuesto destinado a la Comunicación Interna?

Para contestar a todas estas cuestiones, vamos a realizar el estudio mediante una encuesta *online* a las empresas inscritas en AVECAL. De esto modo se podrá analizar la importancia que se le da a la Comunicación Interna y los resultados que dan las mismas instituciones sobre el tema que abarcaremos. Para ello, se plantean una serie de hipótesis que se irán confirmando o refutando a lo largo de la investigación:

**Hipótesis 1.** Al tratarse de empresas tradicionales, en su mayoría familiares, la Comunicación Interna estará desarrollada solo desde la directiva.

**Hipótesis 2.** El avance tecnológico es un hecho y todos los trabajos necesitan de este para mejorar el desarrollo y la función de sus labores. Además, hay que tener en cuenta que la mayoría de trabajadores en las fábricas serán personas no digitalizadas, por lo tanto, la comunicación por medios tecnológicos es casi inviable para todos sus empleados. Por ello, ¿tendrán los recursos necesarios para que los empleados estén informados sobre los movimientos de la entidad?

**Hipótesis 3.** Al tratarse de empresas en su mayoría pymes, no tendrán los recursos suficientes para destinar una parte de las inversiones en la Comunicación Interna. En

consecuencia, no tendrán un plan desarrollado para garantizar el éxito en la comunicación entre la plantilla interna.

**Hipótesis 4.** La industria del calzado pertenece al sector secundario, por lo tanto, la comunicación hacia los trabajadores tenderá a ser verticalmente y directa.



“

*El 60% de los problemas en las empresas son debidos a*

*la falta de comunicación interna” (Drucker, 1954)*

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

La comunicación siempre ha estado asociada al ser humano, ya que desde los inicios de la humanidad ha sido necesaria para el avance del ser humano como sociedad. **Watzlawick (1967)**, psicólogo austriaco, expresó la importancia de la comunicación en uno de los axiomas de su Teoría de la Comunicación Humana: “*no puedes no comunicar*”. Incluso el silencio forma parte de la comunicación. Además, destacó que “*la comunicación ejerce un papel fundamental en nuestras vidas y en el orden social*”. Por ello, es improbable que una empresa no comunique, debido a que necesita de la interrelación entre sus trabajadores para que la entidad obtenga el éxito.

Así mismo, **Arriagada (2011)** señala que “*la comunicación interna como realidad y fenómeno corporativo siempre ha existido, ya que está radicada en la esencia de cualquier organización humana*”.

No obstante, la gestión profesional de la Comunicación Interna comenzó a desarrollarse a finales de la década de los años setenta en Estados Unidos y Europa. Fue la época donde empezaron a asociar los organigramas como una herramienta de la estrategia de recursos humanos para la gestión participativa y el desarrollo del personal. De este modo, la inquietud por la comunicación y la información en el núcleo de la empresa no fue una simple que moda, sino que como señala **Villafañe (2015)** fue “*una respuesta, en términos del management, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones*”.

En esa misma época, investigadores de las ciencias empresariales y sociales –entre ellos **Drucker (1974)** y **Bowen (1978)** – consiguieron decretar los diferentes y complejos principios de la Comunicación Interna. Estos académicos se basaron en diversos estudios [teoría de la comunicación (comunicación corporativa), la teoría del comportamiento humano, la psicología laboral, la sociología y las relaciones humanas] para llegar a descubrir el origen de la CI.

Esta primera versión de la CI, según **Arriagada (2011)**, se prolongó hasta principios de los años noventa. Donde los expertos le dieron más importancia a difundir verticalmente la información de tres maneras diferentes: laboral (condiciones de trabajo y salarios), operativa (la forma de trabajar y cómo hacerlo) y organizacional (políticas, normativas, historia y cultura interna). La principal finalidad de otorgar toda esta información a cada

uno de los trabajadores era favorecer y prosperar la relación entre todos los miembros de la entidad. Del mismo modo, ayudar a que la circulación de la información entre los directivos y los asalariados de la empresa fuera más sencilla.

Con ese fin se utilizaban herramientas tradicionales. Tales como los medios impresos (revistas, boletines, tabloneros informativos, etc); las vías telefónicas y audiovisuales; y las acciones (actividades de ocio/ convenciones).

Sin embargo, en mitad de los años noventa, el cometido de las comunicaciones internas empieza a desvincularse de su total dependencia de los directivos o recursos humanos. A partir de entonces, la Comunicación Interna junto con la Comunicación Externa formarían lo que hoy se conoce como la gestión de comunicaciones corporativas. Con la finalidad de obtener una estrategia de negocio en ambos públicos y que sea unificada. Además, ambas comunicaciones empiezan a encargarse de los activos intangibles estratégicos (la imagen, reputación, identidad y cultura corporativa de la empresa). Y poner especial perseverancia en la bidireccionalidad de la comunicación (en sentidos descendente y ascendente) con un agudo hincapié en la importancia del *feedback*. Es decir, que la información hacia los empleados no fuera una simple acción, sino más bien una comunicación activa con ellos. Y como afirma **Arriagada (2011)** “*La Comunicación Interna adquirió la responsabilidad de motivar y dinamizar la labor de los empleados, y pasó a ser un elemento clave en la formación y mantenimiento de la identidad y cultura corporativa*”. Y además, ambas comunicaciones deben estar ligadas y unidas a pesar de que cada una tiene diferentes visiones y públicos, la finalidad en ambas es la misma: el desarrollo fructífero de la empresa. Sin embargo, **Robles (2001, p.204)** aporta una mayor importancia a la Comunicación Interna alegando que es la clave principal en “*procesos de cambio o reestructuración que afectan a los empleados de la empresa*”. Y añade que “*no hay peor fracaso en comunicación interna que los empleados de enteren por la Prensa de las noticias que les afectan*”.

Por lo que respecta a las herramientas que se añadieron a la Comunicación Corporativa en la década de los noventa, fueron resultado de la era tecnológica y la digitalización. Estas nuevas herramientas digitales fueron: mail, intranet, *newsletters* y mensajes electrónicos; también nuevos formatos audiovisuales (*streaming* por medio de intranet); y en cuanto a acciones, se les sumó las reuniones estratégicas.

Diez años más tarde, con la llegada del siglo XXI, tanto en el continente americano como en el europeo, la Comunicación Interna avanzaba hacia la estabilización como una conducta corporativa, confirma **Arriagada (2011)**. Para tener como objetivo un crecimiento empresarial, un progreso eficaz y una prestigiosa estrategia a nivel corporativo. En otras palabras, los ejes fundamentales que empezaron a surgir en la CI fueron: difundir de manera práctica la estrategia de negocio –tanto a niveles mayores (objetivos generales y grupales) como menores (rol concreto de cada miembro de la entidad) –; fomentar y divulgar la identidad y cultura corporativa (comunicar la esencia organizacional); y encargarse de la motivación, participación, pertenencia y compromiso de los trabajadores para ayudar a obtener los objetivos empresariales. Este último fundamento, demuestra que la CI adquiere una nueva capacidad actitudinal y esta se vincula con la misión del comportamiento organizacional.

**Brandolini y González Frígoli (2009. p.26)** defienden que la CI debe tener como finalidades: promover la participación de la plantilla, fomentando la responsabilidad de trabajo en todos los empleados para conseguir lograr las metas aceptadas por la empresa, siempre favoreciendo la importancia del trabajo en equipo.

Actualmente, la Comunicación Interna es distinguida por su visión integral y multipropósito dentro de la corporación. Ya que tiene una función esencial en los procesos de cambio (fusiones, reestructuraciones, compras, etc.); en las dificultades internas (despidos, huelgas, mal ambiente de trabajo, etc.); fortalecer el liderazgo, mejorar la relación entre jefes y personal, establecer armonía entre los diferentes equipos, y la divulgación de la visión de negocios y la cultura e identidad corporativa.

Otra de las finalidades, ya mencionada anteriormente, es conseguir armonía en la plantilla y el lugar de trabajo. Para ello, son necesarios el diálogo y las comunicaciones dentro de las distintas secciones y los grados de jerarquía para evitar enfrentamientos y desacuerdos en la rutina diaria. Otra vez, queda recalcada la importancia del trabajo en equipo para el desarrollo y funcionamiento de una corporación. De este modo, se confirma que la Comunicación Interna es: *“reconocida por las empresas como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio”* **Serrano (2012)**.

Por otra parte, la CI pretende abarcar el mayor número posible de maneras de comunicar dentro de la plantilla interna, hacer eficientes los canales y disminuir el impacto de la comunicación informal. Para ello, el procedimiento actual de la comunicación interna formal es multidireccional, como se muestra en el *gráfico 2*, (coinciden de manera conjunta y mecánica los mensajes descendentes, ascendentes, horizontales, diagonales e integrales) y multiformato (conversaciones cara a cara, información no verbal y la comunicación escrita).

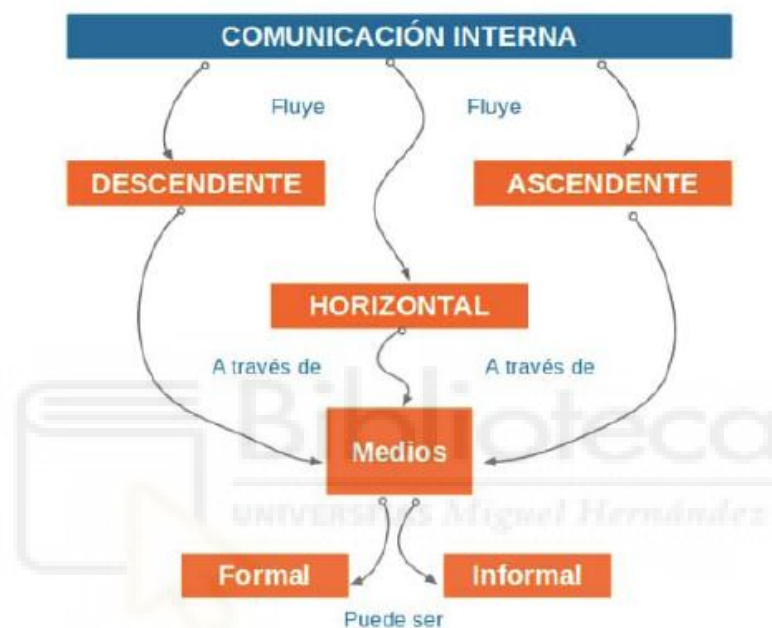


Gráfico 2. Tipos de comunicación interna. Fuente: Web Canasto.es

Sin embargo, no hay que olvidar que quien ejecuta y da órdenes para otorgar información a la plantilla interna es la dirección de la empresa a través del departamento de comunicación. Para ello, ambos deben de estar en constante contacto ya que son las dos principales piezas para obtener una Comunicación Interna adecuada. Aunque para que la CI sea un total éxito no hay que dejar de lado los jefes de departamentos y los empleados. El triunfo de una empresa se debe a toda su plantilla. Como dice **Morales** (2012): “*la Comunicación Interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros directivos y empleados. Los esfuerzos individuales deben conseguir conjuntamente conseguir los objetivos de la empresa*”.



Y para conseguir que todo esfuerzo individual acabe en una ganancia conjunta hay que motivar e integrar a cada trabajador como parte primordial de la empresa. Es un hecho fundamental para el desarrollo de la CI, así **Robles** (2001. p.9), señala que *“la integración y motivación del trabajador se ha convertido en una verdadera prioridad para las grandes empresas, conscientes de que la inteligencia y el talento personal de sus empleados es la única materia prima que puede diferenciarlas de la competencia”*. El empleado ya no es una herramienta más, ahora ha pasado a ser el principal soporte para garantizar la producción, por encima de las materias primas y los bienes empresariales.

La Comunicación Interna descrita por **García Jiménez** (1998): *“no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones”*. Sin embargo, este mismo autor se lamenta de que a pesar de que la CI es un pilar fundamental en la organización, esta *“sigue siendo una asignatura pendiente en la mayoría de las organizaciones”*. Y añade que *“un ejemplo de ello es, la falta de definición de las funciones y recursos en los departamentos de recursos humanos así como en todo lo relativo a los aspectos económicos y técnicos, puntos esenciales a tener en cuenta para poder llevarla de forma satisfactoria”*.

Las tecnologías digitales han ayudado al avance rotundo de la Comunicación Interna en las organizaciones, por ello, son primordiales para obtener una buena comunicación entre el público interno. Sin embargo, en plena era digital, hay empleados que no tienen conocimientos digitales o son recios al uso de la tecnología. Esta característica está presente en el sector del calzado, ya que como describe **Bermejo Sales** (2017), la precariedad en la industria del calzado está presente y es un factor importante a la hora de asumir que las herramientas digitales de la CI no tienen tanto impacto en el público interno. A consecuencia de esta falta de digitalización, los medios tradicionales de comunicación siguen siendo importantes dentro de las empresas. Ya que, actualmente, no existe ningún soporte que garantice tantos resultados y una lectura sencilla como el papel.



#### 4. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este estudio acerca de la Comunicación Interna en el sector del calzado en la provincia de Alicante, se ha recopilado la información de las 182 empresas que forman parte de la Asociación Valenciana de Empresarios del Calzado (AVECAL). De esta forma, a partir de sus webs se ha recopilado la información necesaria para conocer las empresas que se dedican exclusivamente a la fabricación, producción y venta de zapatos. Ya que once empresas comercializan con maquinaria, pieles, textiles, bolsos, cinturones, diseño y producción.

Además, un dato curioso y que sobresalta es que 17 empresas no tienen web. Y diez de estas entidades no tienen ningún tipo de información en internet donde se puede sacar un email de contacto. En plena era tecnológica donde la mayoría de información se busca en internet y estas compañías no invierten en tener un lugar virtual donde poder comunicarse con el público externo. No obstante, siete de estas ha pagado para publicitarse en terceras páginas web de contacto de profesionales en el sector empresarial.

Otro dato curioso, es que una de las empresas que forman parte de AVECAL es italiana (STUART WEITZMAN) y en su web así lo demuestra. Tanto es así que solo proporcionan información en italiano y respectiva a Italia. Se ha de suponer que dicha empresa italiana, fabricará y producirá los zapatos en la Comunidad Valenciana para luego venderlos en Siena, según su web.

Otra empresa que resalta es la alemana marca de zapatos DEICHMANN. Pone que sus sedes están en Alemania y en Barcelona. Aunque no proporcionan un email en la web propia donde se puedan poner en contacto con ellos y tampoco mencionan a la Comunidad Valenciana como lugar de fabricación y/o producción de su comercio.

Por lo tanto, doce empresas se quedan fuera de poder participar en la presente investigación por no proporcionar los datos de contacto necesarios para enviar el formulario *online*. En definitiva, se obtienen datos de 160 empresas de la Comunidad Valencia, entre ellos emails y/o formularios de contacto. De las cuales 157 se sitúan en la provincia de Alicante (104 de ellas, concretamente, en la ciudad de Elche), dos en la provincia de Valencia y solamente una en la provincia de Castellón.

Una vez obtenida toda información necesaria, se les ha enviado a cada entidad un email o se ha rellenado una encuesta explicándoles la finalidad de este estudio y proporcionándoles el enlace del formulario para que contestaran.

La encuesta –enviada mediante correo electrónico una vez al mes entre los meses de enero y mayo de 2020 a las diferentes empresas del calzado– ha sido semi estructurada con preguntas mayormente cerradas con opción abierta en las preguntas que pueden aportar información no especificada. Por otro lado, el diseño del cuestionario se ha realizado mediante *google* formularios.

## 5. RESULTADOS

De todos los emails que han sido enviados, solo se han obtenido las respuestas de 17 empresas. Dos empresas alegando que no tienen Comunicación Interna y la gran mayoría informando que dadas las circunstancias actuales por la pandemia del Covid-19 no tienen personal para formar parte del estudio.

No obstante, las empresas que sí han participado en el presente estudio son:

- **CALZADOS MIX.SL.** Bajo el nombre de marca *Calzados Marian*, y situados en La Hoya (Elche)]
- **GAB-AL SHOES, S.L.** Bajo el nombre de marca *Genuins* y situados en Torrellano (Elche)
- **EXCLUSIVAS YUMAS, S.L.** Bajo el nombre de marca *Yumas* y situados en Elche
- **CAUCHOS LO ZABALA, S.L.** Bajo los nombres de marcas *Lozoya* y *Zoma*, situados en Catral
- **FERMÍN & GROUP, S.L.** Bajo el nombre de marca *Brenda Zaro* y situados en Elda
- **CALZADOS DOMPY, S.L.** Bajo el nombre de marca *Doriani* y situados en Elche

- **ZAPATELI, S.L.** Bajo los nombres de marcas *Cucada, Eli Driver, Eli* y *Papanatas*; situados en Villena
- **CREACIONES S.W., S.A.** Bajo los nombres de marcas *Stuart Weitzman* y situados en Petrer y Milán (Italia)
- **PAPIRU SHOES SL.** Bajo el nombre de marca *Pirufin* y se sitúan en Villena
- **ASUNCIÓN SÁNCHEZ JAÉN.** Bajo el nombre de marca *Sondisan* y se sitúan en Elche
- **NEW ROCK SHOES, S.L.** Bajo el nombre de marca *New Rock* y se sitúan en Yecla
- **INDUSTRIAL ZAPATERA, S.A.** Bajo los nombres de marcas *Panter, Páguá, Rombullronets, Intelcal* y *Zion*; y se sitúan en Callosa del Segura
- **GIOSEPPO, S.L.U.** Bajo el nombre de marca *Gioseppe* y se sitúan en Elche
- **SAPENA FOOTWEAR S.L.** Bajo el nombre de marca *Sapena* y se sitúan en Elche

#### ◆ **CONOCIMIENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

##### ➤ **Aspectos de influencia de la CI**

La CI es esencial para el desarrollo y función de una empresa. La buena práctica de la comunicación entre los empleados es muy importante porque gracias a ella los trabajadores adquieren los objetivos y valores que la organización quiere transmitir. Es decir, suscita una cultura de apropiación, fidelidad e unión de los empleados con la organización por el talento humano que la entidad demuestra que existe entre su plantilla. Por ello, es de vital importancia que la organización muestre a sus trabajadores los principios y retos que deben asumir de manera conjunta.

Para saber si las empresas están familiarizadas con los conocimientos influyentes de la Comunicación Interna se les ha pedido que dieran su opinión sobre diferentes opciones en las cuales la CI influye.

- a. **La mejora de la imagen pública de la organización.** La CI es una de las claves principales para obtener una mejora en la imagen pública de la empresa. Ya que si los empleados sienten que forman parte de la empresa, estos hablarán positivamente de la entidad/marca y la imagen pública de la organización se ve favorablemente ante el público externo. Aumentando de esta forma el compromiso del público interno y mejorando la venta de productos.

Los resultados a esta faceta son positivos, el 93% de las entidades conocen la finalidad de mejorar la imagen pública a partir de la CI. Ocho empresas están bastante de acuerdo en esta afirmación, cinco muy de acuerdo y una le parece indiferente.

- b. **Promueve el conocimiento de los servicios y logros de la organización.** En efecto, la CI trata de divulgar toda la información posible de la entidad para que los trabajadores estén informados. Seis corporaciones están muy de acuerdo y otras 8 bastante de acuerdo.

- c. **Permite ahorrar presupuesto o gestionar mejor los recursos.** Si se tiene conocimiento directo del ambiente de trabajo y los empleados están contentos, el rendimiento de producción será elevado. Por lo tanto, el presupuesto anual puede destinarse a diferentes ramas de la organización que así lo necesiten, obteniendo mejores resultados, un ahorro de presupuesto y una buena gestión de los recursos. Todos los encuestados afirman que este factor está influenciado por la CI. Específicamente: siete empresas afirman que están muy de acuerdo y otras siete bastante de acuerdo.

- d. **Favorece la gestión de la organización.** Para llevar a cabo una acción en equipo es necesaria la comunicación entre los diferentes miembros del grupo para obtener los resultados válidos. Por ello, la CI es tan importante dentro de la gestión de la empresa. Diez entidades apuestan por que la Comunicación interna es fundamental para la gestión de la organización mientras cuatro empresas están bastante de acuerdo.

- e. **Fomenta la retención del talento.** Reconocer el valor y esfuerzo de los empleados y demostrárselo mediante la CI es una de las principales claves para que el progreso de la organización sea un éxito. Tres organizaciones se sienten indiferentes ante este hecho. Sin embargo, siete están bastante de acuerdo y cuatro muy de acuerdo, es decir, el 76% de los encuestados afirma que la CI promueve la conservación de aptitud en la plantilla.
- f. **Agiliza la tarea de decisiones.** Al igual que la CI influye en la gestión de recursos, lo hace también en la tarea de decisiones. Tener información recurrente de todo lo que engloba la empresa hace más sencillo el desarrollo de las tareas y las principales decisiones. Ocho empresas afirman estando muy de acuerdo que la CI agiliza las tareas de decisiones mientras que seis entidades están totalmente de acuerdo.
- g. **Facilita los procesos de innovación y proyectos I+D.** La CI dispone de herramientas que aportan información significativa para desempeñar de manera sencilla y efectiva cualquier cambio en la organización. Tres organizaciones se sienten indiferentes ante esta afirmación. Cinco están bastante de acuerdo y otras seis muy de acuerdo. En definitiva, el 76% de las empresas sondeadas afirman que la CI interviene a la hora de innovar y realizar proyectos de I+D.
- h. **Ayuda en la conciliación de la vida personal y laboral.** Conocer de antemano los movimientos de la empresa aporta la posibilidad de planificar la vida privada y laboral de cada empleado según sus necesidades. Una entidad respalda que está característica no tiene mucho fundamento en la CI, otras tres les parece indiferente, cinco de las empresas encuestadas están bastante de acuerdo y otras cinco muy de acuerdo. Es decir, solo el 71% asume que la CI intermedia la vida personal y laboral.
- i. **Utiliza la gestión de conocimiento.** Una de las finalidades de la CI es transferir los conocimientos necesarios para conseguir los objetivos comunes. Nueve encuestados opinan que están bastante de acuerdo en que la CI utiliza la gestión de conocimiento, cuatro están muy de acuerdo y a una empresa le parece indiferente.

**j. Estimula el trabajo en equipo.** La CI evita que haya rumores y que todos los trabajadores se sientan útiles dentro de la organización, de esta forma se evitan los conflictos o el mal ambiente en el espacio de trabajo y el trabajo en equipo obtiene mejores resultados. Diez entidades están muy de acuerdo, mientras tres están bastante de acuerdo y a una le parece indiferente.

### ➤ Presupuesto asignado a la Comunicación Interna

La CI debe contar con presupuesto acorde con el tamaño de la empresa. De esta forma, la organización tendrá mejores resultados de producción y un alto rendimiento de trabajo. En consecuencia, es importante conocer si todas las entidades que participan en el estudio tienen un presupuesto asignado.

Los resultados han mostrado que el 78,6% de las organizaciones no cuentan con presupuesto destinado para la Comunicación Interna, como se demuestra en el *gráfico 3*. Frente al 14,3% que sí disponen de presupuesto para la CI. Es decir, solo tres entidades han contestado que sí tienen presupuesto para la CI. Dos de ellas destinan menos de 10.000€ y la tercera entre 50.000€-100.000€.



Gráfico 3. Porcentaje de empresas zapateras alicantinas que cuentan con presupuesto para la Comunicación Interna. Fuente: Elaboración propia

### ➤ **Contratación de servicios externos para la gestión de la CI**

Existen empresas que ofrecen sus servicios a organizaciones donde no tienen una CI específica. De esta manera, se ha querido averiguar si las empresas del sector del calzado recurrían a esta opción para el desarrollo de la CI.

Los resultados a esta pregunta, tal y como se muestran en el *gráfico 4*, el 64,3% no han empleado ningún servicio externo. Por lo tanto, deben de tener una persona o un grupo de personas específicas que desempeñan las funciones del CI. Frente al 35,7% que sí han obtenido ayuda. Por parte de una consultora de comunicación externa (7,1%), servicios tecnológicos (7,1%) y/o asesores o especialistas (21,4%).

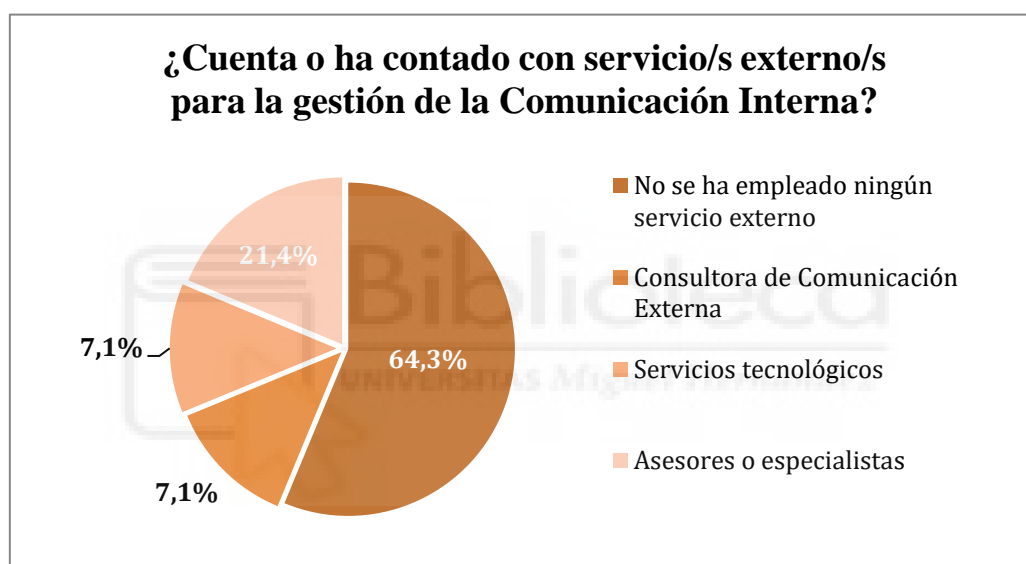


Gráfico 4. Porcentaje en gráfico circular de las empresas que han utilizado servicios externos para la gestión de la Comunicación Interna. Fuente: Elaboración propia.

### ➤ **El plan de Comunicación Interna**

Cada año nuevo empresarial debe tener unos objetivos para mejorar como entidad y conseguir mayor impacto social. Por lo tanto, anualmente se deben de crear planes de estrategia para llegar a las metas que se plantea la organización. Uno de estos métodos debe ser la Comunicación Interna entre el público interno. Si se desarrolla un plan de CI efectivo se evita, entre otras cosas, que haya rumores, mal ambiente entre la plantilla... Y en consecuencia una producción baja.

Como se puede apreciar en el *gráfico 5*: El 78,6% de las empresas del sector del calzado alicantino no disponen de un plan de Comunicación Interna estructurada. Solo un 14,3% sí procede a tener un plan de CI.

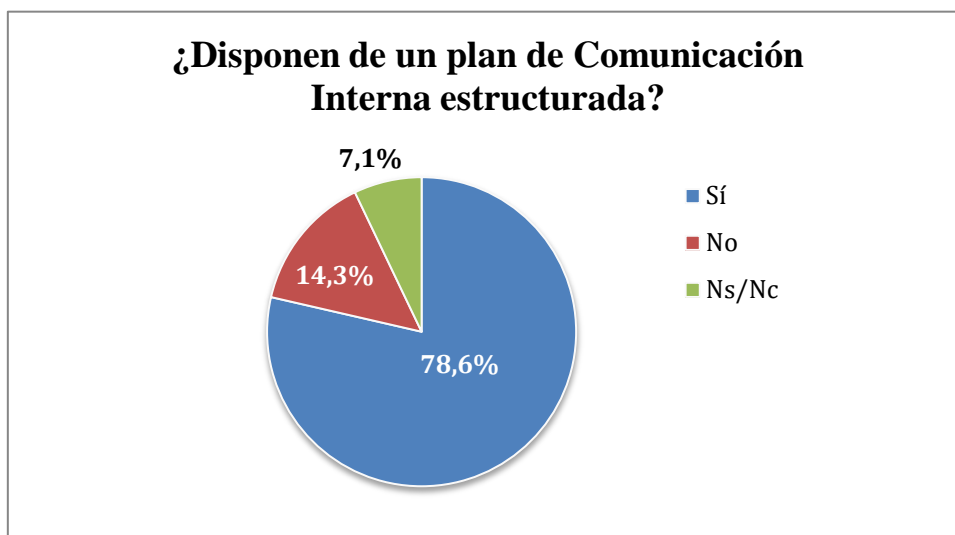


Gráfico 5. Porcentaje en gráfico circular de las empresas tienen un plan de Comunicación Interna estructurada. Fuente: Elaboración propia.



### ➤ Ubicación de la CI en la organización

Dentro de la comunicación interna conviven varias profesiones: relaciones laborales, recursos humanos, relaciones públicas, ciencias de la comunicación y periodismo. Todas ellas deben trabajar unidas para llevar a cabo una CI completa y eficaz.

El 35,7% de las empresas encuestadas dicen que para llevar a cabo la CI se realizan acciones desde varios departamentos. Un 28,6% que forma parte del departamento de Recursos Humanos (RRHH). Un 21,4% que se gestiona desde otra área/departamento. Solo un 7,1%, es decir, una empresa dice que la Comunicación Interna funciona conjuntamente con la Comunicación Externa. Otro 7,1% sitúa la CI dentro del Marketing Corporativo. Ninguna ha empresa ha marcado la opción de que la CI está en un departamento independiente que reporta a la Dirección General.



### ➤ **Personas dedicadas a la CI en la organización**

Más de la mitad de las empresas encuestadas (57,1%) tienen a una sola persona llevando a cabo la Comunicación Interna como se puede observar en el *gráfico 6*. Frente a un 28,6% que tiene de dos a tres personas y solo un 14,3% tienen más de cinco personas.

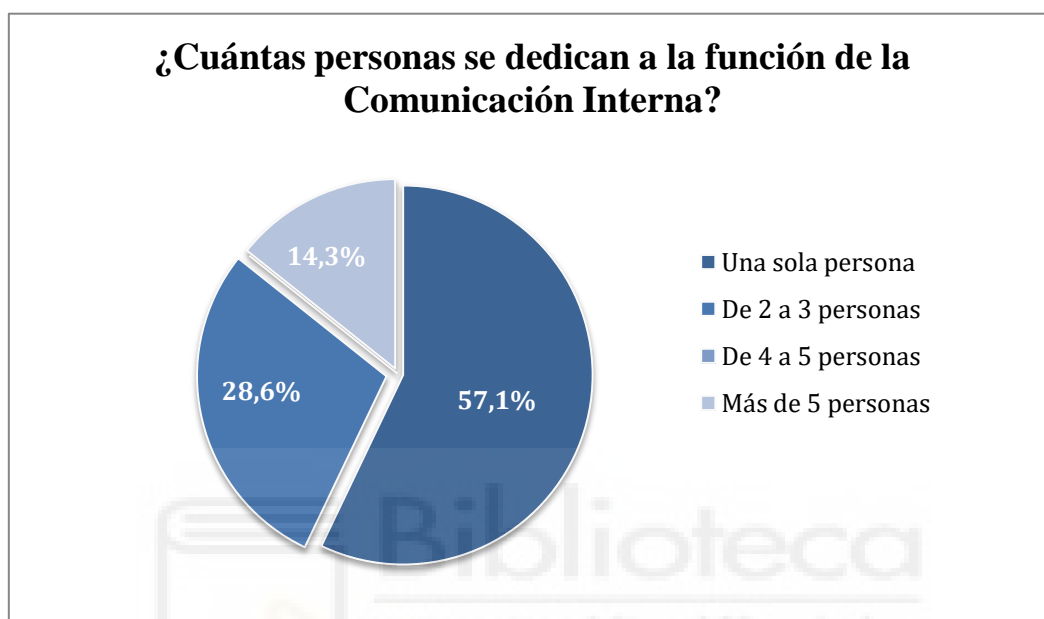


Gráfico 6. Porcentaje representado en gráfico circular del número de personas que se dedican a desempeñar la Comunicación Interna en cada empresa. Fuente: Elaboración propia.

### ➤ **Valoración general del desarrollo de la CI en la organización**

A todos los encuestados se les ha realizado una pregunta reflexiva acerca del desarrollo general de la CI dentro de su organización. Para ello, se les ha preguntado qué cómo lo valoran en una escala del 0 al 10.

Cinco empresas se muestran por debajo de la media. El 21,4% estiman que su desarrollo es de un tres mientras que un 14,3% de un cuatro. Dos empresas se ponen un suficiente raspado (14,3%), es decir, un cinco de nota. Otro 14,3% se autoevalúa con un seis. Solo una entidad valora el desarrollo general de la CI con un siete. Y por último, solo cuatro empresas se ponen las notas más altas: un 14,3% un ocho y otro 14,3% un nueve.

## ◆ HERRAMIENTAS DE LA CI

### ➤ Frecuencia de disponibilidad de las herramientas

Para llevar a cabo una excelente CI en las organizaciones se debe de hacer uso frecuente de herramientas técnicas y sencillas para disponer de información tanto de manera ascendente como descendente. De este modo la comunicación obtendrá un *feedback* asegurado. Para ello, se ha querido conocer si las entidades zapateras usaban reiteradamente las herramientas de la CI.

- 1. Manual de bienvenida.** El 57% de los encuestados creen que el manual de bienvenida es poco útil o nada útil. Frente a las cinco empresas que opinan que sí es bastante útil o muy útil.
- 2. Tablones de anuncios.** El 79% de las organizaciones del calzado alicantino apuestan por los tablones de anuncios mientras que cinco empresas no creen que tengan mucho impacto dentro del público interno.
- 3. Portal del empleado.** Solo cinco entidades optan por el portal del empleo como una herramienta funcional dentro de la CI. No obstante, el 79% de las empresas opinan justo lo contrario.
- 4. Reuniones aleatorias con la Dirección.** El 79% aboga por la eficiencia de reuniones aleatorias con la Dirección como herramienta útil de la CI. Frente a tres empresas que no opinan igual.
- 5. Buzón de sugerencias.** El 57% reconoce a esta herramienta como bastante útil o muy útil. Sin embargo, las otras seis no opinan igual.
- 6. Revista interna impresa.** El 79% opina que la revista interna impresa es poco útil o nada útil. Solamente tres entidades apoyan la idea que dicha revista sea una herramienta efectiva para la CI.
- 7. Vídeos corporativos.** Seis organizaciones le dan la suficiente importancia a los vídeos corporativos como herramientas bastante útiles (4) o muy útiles (2). No obstante, el 57% de entidades alicantinas restantes no ven de utilidad dicha herramienta.

- 8. Convención.** Cinco empresas entienden las convenciones como una herramienta muy útil (3) y bastante útil (2). Mientras el 79% no asocian las convenciones como una herramienta de la CI, es decir, cuatro de estas once empresas opinan que no son muy útiles y las otras cinco, nada útil.
- 9. Campañas de marketing interno.** El 57% de las organizaciones no apoyan a las campañas de marketing interno como herramientas útiles en la CI. Tres de esas ocho opinan que son poco útiles y las otras cinco, nada útiles. Por el contrario, hay seis empresas que sí atribuyen las campañas a la CI. Dos de ellas consideran que son bastante útiles y las otras cuatro, muy útiles.
- 10. Newsletter.** Cinco entidades opinan que una herramienta poco útil (1) o nada útil (4). Sin embargo, más de la mitad de las empresas encuestadas (64%) consideran que la Newsletter es una herramienta bastante útil (6) o muy útil (3) para llevar a cabo la Comunicación Interna.
- 11. Revista digital.** Ninguna de las organizaciones encuestadas opina que la revista digital sea una herramienta muy útil dentro de la CI. No obstante, cuatro entidades piensan que es un método bastante útil. Por el contrario, la mayoría de los encuestados (71%) falla que es un instrumento poco útil (3) o nada útil (7).
- 12. Jornadas de puertas abiertas.** Las jornadas de puertas abiertas obtienen una estimación parecida a las convenciones. Cinco empresas entienden las convenciones como una herramienta muy útil (3) y bastante útil (2) como las convenciones. Mientras el 79% de las entidades zapateras encuestadas no asocian las jornadas de puertas abiertas como una herramienta de la CI, es decir, tres de estas once empresas opinan que no son muy útiles y las otras seis, nada útil. Al igual que los resultados obtenidos en las convenciones. No obstante, las jornadas de puertas abiertas obtienen una valoración menos útil que las convenciones.
- 13. La Televisión interna** obtiene la votación más alta como herramienta poco útil o nada útil (el 93% de las entidades encuestadas lo corroboran). Mientras una única empresa cree que es un método bastante útil dentro de la Comunicación Interna.

- 14. Blog corporativo interno.** La mayoría de las organizaciones encuestadas (64%) opinan que el blog corporativo interno no es nada útil. Dos piensan que es poco útil y solamente tres entidades, bastante útil.
- 15. Intranet.** La intranet obtiene resultados equilibrados y bien repartidos. A pesar de ello, tres empresas opinan que la intranet es una herramienta muy útil para la CI. Por el contrario, cuatro organizaciones consideran justo lo contrario, que es una nada útil. Otras cuatro entidades creen que es bastante útil, frente a las otras tres empresas encuestadas que dicen ser una herramienta poco útil.
- 16. Streaming vía Intranet.** Solamente una organización estima que el streaming vía Intranet sea una herramienta de la CI muy útil. Frente a la opinión de la mitad de empresas encuestadas que consideran esta herramienta nada útil. Las seis restantes opinan que es bastante útil (3) o poco útil (3).
- 17. Cartas a los trabajadores.** Nueve empresas del calzado alicantino (el 64%) ven esta herramienta como muy útil (2) o bastante útil (7) para el desempeño de la CI. Por el contrario, solo cinco entidades opinan que son poco útiles (3) o nada (2).
- 18. Entrevistas.** Las entrevistas son otra de las herramientas que junto con la intranet obtiene resultados equilibrados. El mismo número de empresas (cuatro) que opina que las entrevistas son muy útiles, hay otras cuatro que opinan que no son nada útiles. Otras tres creen que son una herramienta bastante útil, frente a las otras tres entidades que opinan que son poco útiles.
- 19. Redes sociales.** El 64% de las organizaciones consideran que las redes sociales son una herramienta muy útil (5) o bastante útil (4) para el desarrollo de la CI. Por el contrario, cinco de las empresas encuestados opinan que las redes sociales son poco útiles (2) o nada (3).
- 20. Social media.** Los resultados obtenidos al preguntar por las Social media han sido muy similares a los de redes sociales. El 64% de los encuestados consideran que las redes sociales son una herramienta muy útil (5) o bastante

útil (4) para el desarrollo de la CI. No obstante, en esta ocasión, el número de entidades que reconoce la social media como una herramienta de CI poco útil es uno, mientras que cuatro empresas consideran que las *social media* no son nada útiles.

### ➤ **Frecuencia de difusión de contenidos**

Las empresas utilizan las herramientas para difundir contenidos necesarios para una Comunicación Interna adecuada para el desarrollo empresarial. Para ello se les ha pedido que indicaran la frecuencia de difusión de contenidos a través de las herramientas de comunicación de cada empresa.

En primer lugar, la difusión de contenidos emocionales (tales como reconocimientos o eventos sociales) es muy baja y así se puede ver reflejado en el *gráfico 7*. Solo el 36% de las empresas alicantinas encuestadas ha divulgado pocos contenidos emocionales. Sin embargo, otras tres entidades abogan que sí han difundido estos contenidos emocionales continuamente. Las cinco empresas restantes quedan entre baja frecuencia (3) y alta (2).

En segundo lugar, solo una entidad ha difundido con mayor frecuencia contenidos operativos (formación, promoción interna, gestión del cambio, manuales de actuación...). El 36% de las organizaciones han divulgado dichos temas con alta continuidad y por el contrario, el 57% restante han enviado contenido operativo con una frecuencia muy baja (4) o baja (4).

En tercer lugar, los contenidos financieros (resultados económicos, balance...) son los que menos han sido distribuidos por medio de las herramientas. El 71% de los entrevistados afirman que la frecuencia de envío es muy baja (5) o baja (5). Y en el lado opuesto se encuentran las cuatro empresas restantes que difunden dicho contenido de forma alta (3) o muy alta (1).

Y por último lugar, los contenidos estratégicos (objetivos de la organización, discurso y/o mensaje de la Dirección, noticias en prensa...) son los que mayor frecuencia de divulgación tienen. El 36% de las organizaciones encuestadas afirman que envían

dichos temas con una alta periodicidad. El 21% de entidades, muy alta. Y el 43% restante, con una continuidad baja (3) o muy baja (3).

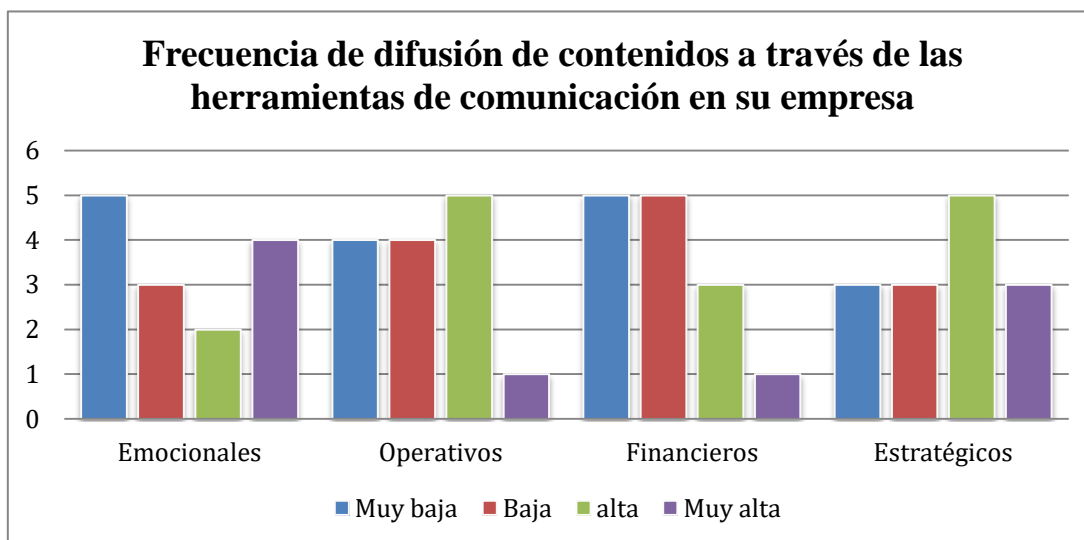


Gráfico 7. Representación en gráfico de barras de la continuidad de divulgación de contenidos por medio de herramientas de comunicación. Fuente: Elaboración propia.

### ➤ Incidencia de transformaciones que hayan requerido acciones de la Comunicación Interna

Los rumores, mal ambiente en la rutina de trabajo, rendimiento bajo, cambio de plantilla, adquirir una nueva entidad... Son algunos de los motivos por el que se debe intervenir con una CI adecuada para apalear todos estos inconvenientes en el desarrollo de la empresa. En consecuencia, se ha querido conocer si las empresas del sector del calzado alicantino han experimentado algún tipo de transformación que haya requerido acciones de CI para la Gestión del Cambio en los dos últimos años.

El 74,4% confirma que sí han necesitado de la CI para afrontar cualquier cambio en la entidad. Y los apartados que han necesitado ese cambio son los siguientes (de mayor a menor votación por parte de las organizaciones): en la estructura de la organización; estrategia y proyecto; tecnologías y procedimientos; imagen corporativa; implantación de nuevas herramientas de comunicación; regulación de empleo (ERES, planes de viabilidad, convenios colectivos...); cultura corporativa; funciones y adquisiciones; y por último, marca interna. Ninguna empresa le ha dado importancia a la integración de la RSE y el traslado de instalaciones como se puede apreciar en el gráfico 8.

Mientras el 28,6% desestima la experiencia de haber pasado por algún tipo de transformación para la Gestión del Cambio que haya necesitado la intervención de la CI.



Gráfico 8. Representación en gráfico de barras de los apartados donde se haya experimentado los cambios de cada empresa. Fuente: Elaboración propia.

#### ➤ Campañas de comunicación para la Gestión del Cambio

El 35,7% de las organizaciones zapateras alicantinas encuestadas reconoce que no ha realizado ninguna campaña de comunicación en el desarrollo de los procesos de cambio y de esta forma está representado en el *gráfico 9*. Por el contrario, el 28,6% de los encuestados afirma que han utilizado campañas de Comunicación Interna para la Gestión del cambio. Mientras que solo un 14,3% ha ejecutado campañas de Comunicación Externa. Por último, el 21,4% confirma que ha realizado campañas para ambas comunicaciones, tanto la Interna como la Externa.

De las catorce empresas encuestadas, solo el 71% ha realizado alguna campaña de comunicación para la Gestión del Cambio. En consecuencia, el presente estudio ha querido conocer en qué momento se implementó la campaña en el proceso del cambio. Un 40% confirma que lo realizó de forma previa al cambio, mientras que el otro 40% subraya que fue simultáneamente al proceso. Solo un 20% de los encuestados dice haber realizado la campaña de comunicación posterior al cambio.

### En el desarrollo de los procesos de cambio, ¿ha realizado alguna campaña de comunicación?

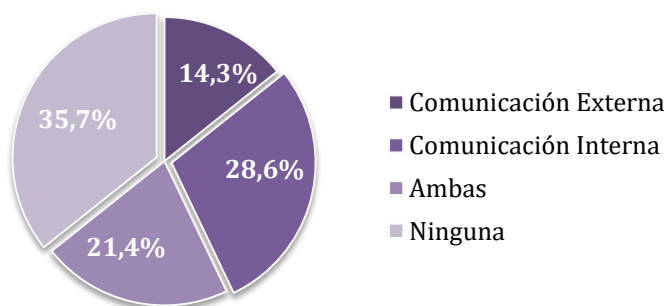


Gráfico 9. Porcentaje representado en gráfico circular de las organizaciones que hay elaborado campañas de comunicación durante el proceso de cambio.. Fuente: Elaboración propia.

#### ➤ Canales y herramientas de apoyo a la gestión del cambio

La herramienta que más se utiliza para comunicar y fortalecer los cambios en la mayoría de entidades encuestadas (el 57,1%) es el correo electrónico. Mientras los sistemas de reuniones son la actividad más realizada en el 50% de organizaciones. Solo un 21,4% dan finalidad a los cursos de formación y otro 21,4% a las redes sociales.

Por otro lado, el 14,3% de los encuestados hacen uso de vídeos, comité específico/grupo, campaña de marketing interno, aplicaciones de mensajería instantánea y social media para informar y gestionar los procesos de cambio en la plantilla. Solo un 7,1% envían la información de los procesos de cambio a la plantilla a través del portal del empleo, de una web o microsite específico, de una revista impresa, folletos, manuales, convenciones, voluntariado corporativo y comunicación informal. Además, otro 7,1% aporta que no se ha realizado ningún proceso de cambio en su entidad.

Por otro lado, destacar que ninguna de las organizaciones zapateras encuestadas da uso a revistas online, blogs, workshops y actividades outdoor, como se puede visualizar en el gráfico 10.





Gráfico 10. Representación en gráfico de barras de los canales o actividades que cada empresa ha puesto en funcionamiento para comunicar los procesos de cambio. Fuente: Elaboración propia.

### ➤ Investigación para la comunicación y la Gestión del Cambio

Es necesario hacer un estudio previo para realizar cualquier cambio en la organización. Ya sea favorable o perjudicial se debe saber cómo actuar y de qué forma comunicarlo al público afectado. Por ello, se ha querido conocer si las empresas que han realizado un proceso de Gestión del cambio, han realizado alguna investigación. A lo el 57,1% responde que no se ha realizado ningún estudio, frente al 28,6% que afirma haber estudiado de manera previa a la acción y el 14,3%, tanto previamente al cambio como posteriormente. Véase en el *gráfico 11*.

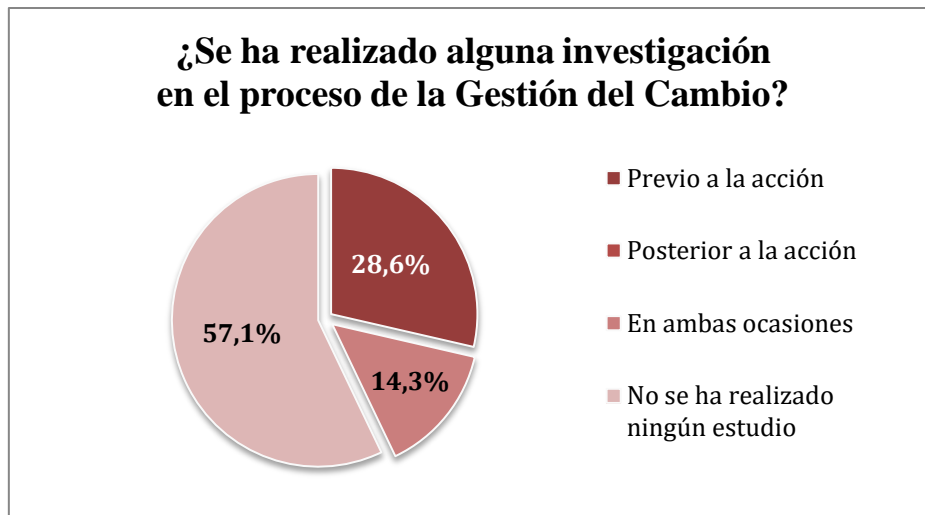


Gráfico 11. Porcentaje en gráfico circular de las entidades que han elaborado algún tipo de investigación en el desarrollo de la Gestión del Cambio. Fuente: Elaboración propia.

Después de aplicar la Gestión del Cambio se deben usar técnicas de valoración para conocer los resultados del cambio implantado. En consecuencia, tal y como se muestra en el *gráfico 12*: el 35,7% de las empresas encuestadas ha utilizado cuestionarios para toda la plantilla. De esta forma, aportan conocimientos directos sobre el clima laboral y la satisfacción, entre otras cosas, del público interno. Por otro lado, el 21,4% realiza planes de control de calidad. Otras entidades (14,3%) utilizan entrevistas en profundidad a cargos estratégicos. Y otro 14,3% de las entidades encuestadas confirma que realiza un estudio de las respuestas obtenidas en los buzones de sugerencias (vía web o papel). Para terminar, un 14,3% de las respuestas obtenidas afirman que no se ha utilizado ninguna técnica o realizado.

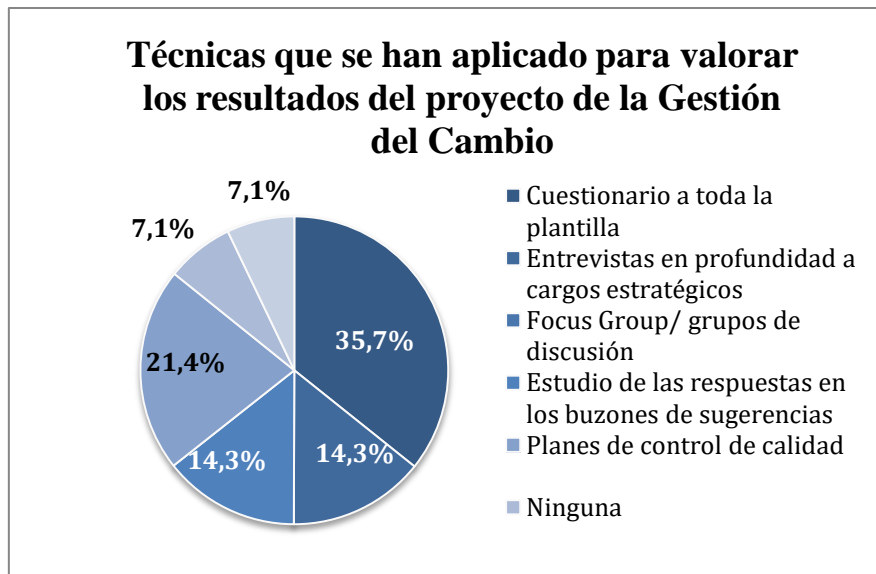


Gráfico 12. Porcentaje en gráfico circular de los métodos que se han utilizado para valorar los resultados del proyecto de la Gestión del Cambio. Fuente: Elaboración propia.

➤ **Comunicación estratégica: segmentación de públicos**

Para llegar a realizar una comunicación estratégica favorable se debe de segmentar la las acciones del Cambio de Gestión entre los diferentes públicos internos. Ya que todos los empleados no trabajan en el mismo ámbito laboral y puede haber destacadas diferencias para llevar a cabo el cambio. En definitiva, la mayoría de las empresas encuestadas (71,4%) han afirmado que no se definieron acciones segmentadas en cada uno de los públicos internos. Solo un 28,6% ha realizado labores diferentes para cada uno de los públicos internos que tenga su organización.

◆ **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSC) O RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSE)**

➤ **Iniciativas de la Responsabilidad Social Corporativa**

Las organizaciones deben de respetar y apoyar con buenas prácticas todos los ámbitos en las que se ven reflejadas y para ello existe la Responsabilidad Social Corporativa. La presente investigación ha querido conocer las iniciativas que las empresas del sector del calzado alicantino tienen en sus esquemas.

La primera iniciativa que sobresale en este apartado es el plan de conciliación, donde solo un 43% de las entidades cuenta con un acuerdo para sobrellevar el trabajo con la vida privada.

La segunda decisión más ejecutada por parte de las organizaciones del calzado es un programa medioambiental (promocionar la utilización eficaz de energías y recursos) con solo un 21% de implicación.

El desarrollo de la integración de personas con discapacidad solo se ha desarrollado en dos empresas. Al igual que el plan de diversidad, la formación RSE y la participación de empleados en órganos de gestión de la RSE (comités, consejos, asambleas...).

Un dato a destacar es que una de las organizaciones no ha realizado ninguna planificación para la Responsabilidad Social Corporativa, bien porque no le da importancia o porque desconoce todos los beneficios que esta implica a la entidad.

Por último, resaltar que solo una empresa (un 7,1%) ha desarrollado todos los planes mencionados anteriormente y además, a todos ellos se les debe de sumar: la Comunicación Interna sobre RSE (a través de revista interna, portal del empleo...), voluntariado corporativo y plan de igualdad.

### ➤ **Objetivos de la RSC en la organización**

Es evidente que las entidades que se implican en la RSC tienen como fin lustrarse y dar una buena imagen. Muchos de sus propósitos están estrechamente enlazados con los planes de la CI. En el presente estudio se ha destinado una parte de la investigación para conocer los objetivos que las entidades zapateras alicantinas alcanzan de sus buenas prácticas.

La mayoría de las empresas implicadas (el 71,4%) tienen como finalidad conseguir un clima laboral agradable para desempeñar las funciones de cada día. Por otro lado, el 35,7% busca obtener una fidelización del talento entre su plantilla. Aunque un 28,6% estima que con la RSC adquiere un ahorro de costes. Y un 21,4% de los encuestados, el desarrollo de nuevas habilidades.

Solo un 14,3% pretende lograr una creación de marca como empleador mientras otro 14,3%, generar innovación. Una única organización opta por el uso de la RSC para mejorar las relaciones con la comunidad u otros *stakeholders*. Y solo un 7,1% no ha realizado ninguna actividad para la RSC.

### ➤ **Ubicación de la RSC en la organización**

Para que la Responsabilidad Social Corporativa de la organización lleve un desempeño efectivo para toda la plantilla debe tener un lugar concreto donde realizar sus funciones. Debido a su importancia, se ha querido saber la ubicación de la RSC en las entidades encuestadas del sector del calzado.

Un 35,7% destina la RSC a la Dirección general de la empresa. Un 28,6% al departamento de RRHH. Un 14,3% en el departamento de Comunicación. Solo un 7,1% de los encuestados dispone de un departamento exclusivo para el desarrollo de la RSC. El 14,2% restante asume que no existe un departamento para la RSC o que ni si quiera se ha realizado.

## **6. CONCLUSIONES**

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que las empresas del calzado alicantino deben implicarse más en desempeñar el papel de la Comunicación Interna, puesto que solamente 1 de cada 5 entidades tiene CI y un plan de comunicación estratégico. Se trata de un porcentaje muy bajo (14,3%). Por lo tanto, las entidades zapateras no están explotando todos los recursos que la CI puede aportar. Otro dato que cabe destacar entre las respuestas es que las entidades necesitan de las herramientas y las aptitudes de la CI para la gestión de cualquier cambio en la empresa. Sin embargo, no ven la importancia de invertir en la CI para desarrollar un plan estratégico anual y conseguir los objetivos marcados de la organización. Así pues, la **Hipótesis 3** –la cual estimaba que al ser organizaciones, en su mayoría pymes, no tendrían recursos suficientes para fomentar el avance de la CI dentro de la empresa y,

por consiguiente, un plan estratégico desarrollado para emplear durante el tiempo estimado– se confirma.

La **Hipótesis 1** –la cual sostenía que al tratarse de empresas tradicionales, en su mayoría familiares, la Comunicación Interna estaría desarrollada solo desde la directiva– se desestima, ya que las organizaciones zapateras alicantinas no destinan íntegramente el desarrollo de la Comunicación Interna a la directiva, sino que cada entidad le ha dado una ubicación diferente. Sin embargo, un punto destacable es que ninguna empresa encuestada indica tener un departamento independiente de CI que reporte a la Dirección General, si bien esta opción sería la indicada para obtener todos los beneficios que la CI aporta a las entidades. Asimismo, si el departamento de CI estuviera en constante contacto con el departamento de Comunicación Externa, se conseguirían mejores resultados.

Por otro lado, la ubicación de la CI debería situarse en un departamento concreto para el desempeño de los objetivos que la empresa quiere conseguir. Además, debe estar constantemente en contacto con la Dirección General para tomar mejores decisiones e informar de manera transparente a la plantilla interna.

Por otro lado, se ha confirmado que el uso de las herramientas tradicionales tiene mayor acogida que los métodos más innovadores. A causa de ello, la **Hipótesis 2** –que cuestionaba si las empresas tendrían los recursos necesarios para informar acerca de los movimientos empresariales a todos los empleados, tanto si fueran personas digitalizadas o no– es afirmativa, puesto que las organizaciones tienen las herramientas necesarias para mantener comunicados a toda su plantilla. Igualmente, no tienen en cuenta la importancia de la difusión de contenidos emocionales y financieros de manera constante. Solo le dan valor a los temas operativos y estratégicos de la entidad.

Ahora bien, las respuestas analizadas muestran un uso débil, e incluso a veces incorrecto y poco constante, de estas herramientas. Por consiguiente, el sector del calzado alicantino tiene grandes posibilidades de mejora en este aspecto, ya que podría mejorar exponencialmente su rendimiento si invirtiera en este tipo de recursos. Entre estas mejoras encontramos la fidelización del talento humano y la mejora de la comunicación en el trabajo, con su consiguiente mejora del ambiente laboral.

Es más, si se va a realizar algún cambio en la entidad se debe hacer un previo estudio para conocer la acogida de la plantilla interna. Asimismo se debe realizar otro balance después de aplicar la transformación para conocer la satisfacción o los inconvenientes que existan entre los empleados. La finalidad de los cambios es mejorar y prosperar en el sector del calzado con el trabajo y motivación de toda la plantilla.

Por otra parte, la **Hipótesis 4 (H4)** argumentaba que la industria del calzado pertenece al sector secundario, y por lo tanto, la comunicación hacia los trabajadores tenderá a ser verticalmente y directa. Esta hipótesis se desestima, ya que los trabajadores tienen canales suficientes, ya descritos previamente, para ser informados y que también ellos puedan facilitar argumentos positivos o negativos para la mejora del funcionamiento de la empresa. En muchas de las respuestas obtenidas, la CI está situada en diferentes departamentos, por lo tanto, es improbable que la comunicación sea vertical y directa.

En cuanto a la RSC, las empresas deben implicarse más en conseguir las iniciativas que destacan en sus encuestas realizadas. Un plan de conciliación no es difícil de conseguir, siempre y cuando haya una total y transparente comunicación entre la empresa y los trabajadores. Además, un programa medioambiental bien aplicado sería de lo más innovador para dar ejemplo de buenas prácticas en contra del cambio climático actual.

En definitiva, el avance de la Comunicación Interna debe estar cada vez más presente en el sector del calzado alicantino para conseguir el éxito empresarial, siempre de manera transparente y teniendo como base los valores y la coherencia. En consecuencia se incrementará el talento y se suscitará el conocimiento necesario en la organización.

No obstante, este estudio no es concluyente porque dado que la muestra de empresas analizadas no es lo suficientemente significativa como para establecer presuposiciones más allá de los datos obtenidos. Así pues, se necesitaría un análisis más profundo en el cual participen más organizaciones y se obtengan fundamentos más cercanos a la realidad. Esta falta de cooperación e implicación de las empresas en el presente estudio refuerza las evidencias expuestas a lo largo de todo el trabajo puesto que demuestra su falta de implicación y preocupación por la mejora de esta Comunicación Interna, tan infravalorada como necesaria para las empresas.

## 7. ANEXOS

### Recopilación y clasificación de las empresas del calzado que están afiliadas a AVECAL. Elaboración propia

A.G. SHOES, S.L.	LAB BY BAG	www.agshoes.com	Elche	info@agshoes.com
	ÁNGEL ALARCÓN			
AGNELLI INTERNACIONAL, S.L.	24 HRS	www.24hrs.es	Elche	24hrs@24hrs.es
AIMAKE SHOES, S.L.	PRIMOCX	www.primocx.com	Nacidos en Pinoso. Ahora en Catral	Formulario
ALMACENES DE CALZADOS SEVA, S.L.	DESIREE, COMODO SPORT, TUPIE, ABRIL, MORXIVA, DOS DE DOS	www.sevacalzados.com	Elche	info@sevacalzados.com
ANALCO AUXILIAR CALZADO, S.A.	ANALCO	www.analco.com	Elche	
ASUNCIÓN SÁNCHEZ JAÉN	SONDISAN	www.sondisan.com	Elche	info@sondisan.com
ATELIER DU SOLEIL 2003, S.L.	BELLUSA	www.bellusa.es	No va la web. Facebook. Francesa	Comercializa con el diseño
ATHLETIC SPORT GROUP, S.L.	D.FRANKLIN, CONGUITOS	www.dfranklincreation.com		dfranklin@dfranklincreation.com
		www.conguitos.es		info@conguitos.es
AURA FUTURE, S.L.	LODI, GADEA	www.lodi.es	Elda	lodilovers@lodi.es
BABY STYLE, S.L.	BEBERLIS	www.beberlis.com	Villena	info@beberlis.com
BALCHINI, S.L.	BALTARINI	www.baltarini.es	Elche/México	info@baltariniman.com
BAMBU EUROPA, S.L.	BAMBU EUROPA	www.bambueuropa.com	Monovar	bambu@bambueuropa.com
BARMINTON DISTRIBUCION, S.L.	BARMINTON	www.barminton.com	Elche	info@barminton.com
BERTUCHI, S.L.	BERTUCHI, NEX51	www.bertuchi.es	Elche	bertuchi@bertuchi.es
BESPOKEN FACTORY GROUP, S.L.	ANIMAS CODE, ROOSTER LEAGUE, BESPOKE FACTORY	www.bespokefactory.com	Elche	Instagram/ info@bespokefactory.com
BICACHIO, S.L.	¿PANAMA JACK?		Elche	
BIOMEDICAL SHOES, S.L.	MENDIVIL, PODIABET	www.mendivil.com	Villena	info@mendivil.com
BLUEBAGS & ACCESORIES, S.L.	BLUE BAGS, FOR TIME, E. FERRI	www.bluebags.es	Ontinyent	contabilidad@bluebags.es



BONTRE, S.A.	GIANNI ZENNA, LINCE	www.bontre.com	Elche	bontree@empresas.inescop.com
BREAK & WALK DISTRIBUCION, S.L.	CONGUITOS, B&W, D. FRANKLIN	www.grupoillice.com	Elche	GRUPOILLICE@GRUPOILLICE.COM
BRYAN FOOTWEAR, S.L.	BRYAN STEPWISE	https://bryanstepwise.com/	Elche	contabilidad@bryanstepwise.com
BUBEL SHOES, S.L.	BIANCAMOON, ZETA	www.biancamoon.es	Elche	info@biancamoon.es
		www.zetashoes.com	Siena (Italia)	zetashoes@live.it
CALDEPIEL, S.L.	GARVALIN, BIOMECHANICS, AGATHA RUIZ DE LA PRADA	www.garvalin.com	Elche	info@garvalin.com
CALZA-CHOLO, S.L.	CHOLO	www.calzacholo.com	Villena	calzacholo@calzacholo.com
CALZADOS ANDANINES, S.L.	ANDANINES	www.andanines.com	Villena	info@andanines.es
CALZADOS ANPA, S.L.	CRECENDO	www.crecendo.org	Elche	anpasl@telefonica.net
CALZADOS ANVESA, S.L.	ANVESA		Crevillente	calzadosanvesa@gmail.com
CALZADOS ARANZA, S.L.	D'ESPINOSA, LOLA ALMAGRO	www.despinosa.com	Elche	comercial@despinosa.com
CALZADOS CANO GARCÍA, S.L.	SEGARRA	www.segarra.es	La Vall d'Uixó (Castellón)	segarra@segarra.es
CALZADOS CARSHOES, S.L.	XIQUETS	https://xiquets.eu/	Crevillente	info@xiquets.eu
CALZADOS CDN, S.L.	CDN, FRANCHESCA	https://www.calzadoscdn.com/	Elche	info@calzadoscdn.com administracion@calzadoscdn.com
CALZADOS CUBAELX, S.L.	SALVADOR ARTESANO	www.salvadorartesano.com	Elche	cliente@salvadorartesano.com
CALZADOS DANUBIO, S.L.	WONDERS	www.wonders.com	Elche	info@wonders.com
CALZADOS DESERT, S.L.	PAULA URBAN	www.paulaurban.com	Elche	sac@paulaurban.com
<b>CALZADOS DOMPY, S.L.</b>	<b>DORIANI</b>	<b>www.doriani.com</b>	<b>Elche</b>	<b>info@doriani.com</b>
CALZADOS FUTURMODA, S.L.	D'ANGELA, SWEDEN KLĚ	No tienen web	Elche	calzadosfuturmoda@gmail.com
CALZADOS GUANFLEX, S.L.	ARGENTA, GUANFLEX, DORALATINA, DIBIA	No tienen web	Petrer	guanflex@oizze.com

CALZADOS GULLIVER, S.A.	GULLIVER	www.gulliver-shoes.com	Villena	gulliver@gulliver-shoes.com
CALZADOS ILISOL, S.L.	TRISOLES, PEPA ANTÓN	www.trisoles.com	Elche	Formulario
CALZADOS KIDO, S.L.	CLIC!, TORAL	www.clic-shoes.com	Elche/Holanda	info@clic-shoes.com
CALZADOS MARIAN, S.L.	PEDRO ANTÓN, MARIAN	www.calzadosmarian.com	La Hoya (Elche)	shop@marianwomanshoes.com
<b>CALZADOS MIX, S.L.</b>		<b>No tienen web</b>	<b>La Hoya (Elche)</b>	<b>plopez@calzadosmarian.com</b>
CALZADOS NENUCA, S.L.	ELYSESS, HELIÁ	No tienen web	Elche	info@elysess.com
CALZADOS NEW BABY, S.L.	NENS	www.nens.es	Elche	info@nens.es
CALZADOS NEW DRESS, S.L.	NEW DRESS, WANDA PANDA, SVELTIA	www.new-dress.com	Elche	administracion@new-dress.com
CALZADOS PASOLI, S.L.	CAFFEINE, K-DESASTRE, PATTON, LOLA CANALES, IDENTITY, MODA MENORCA,	www.calzadospasoli.com	Elche	info@calzadospasoli.com
CALZADOS SOYMAR, S.L.	JOHNNY BULLS, DADIALMI	No tienen web	Crevillente	info@calzadossoymar.es
CALZADOS SPIKE, S.L.	SPK, MARIVERO, PIRROLO, D'GOLU	http://www.calzadosspike.com/	Elche	spike@calzadosspike.com
CALZADOS THOR, S.L.	GO-SEXY, AGUA SHOES INDUSTRY	https://gosexys.es/es/	Elche	contact@gosexys.es
<b>CALZAGIL, S.L.</b>	<b>CALZAGIL</b>	<b>www.calzagil.com</b>	<b>MAQUINARIA</b>	
CALZAMEDI, S.L.	CALZAMEDI	www.calzamedi.com	Villena	info@calzamedi.com
CARASO ZAPATOS, S.L.	JOHNNY BULLS Y CONNIVENCE	www.johnnybulls.es	Elche	info@johnnybulls.es
<b>CAUCHOS LO ZABALA, S.L.</b>	<b>LOZOYA, ZOMA</b>	<b>www.cauchoslozoya.es</b>	<b>Catral</b>	<b>Web en mantenimiento// info@cauchoslozoya.es</b>
CIMA FOOTWEAR, S.L.	BELLI, STUDIO ROSANNA, VIDORRETA, GMD, CALZAMUR, VULCARINI, HIJAP, MIKAELA,	www.cimafootwear.com	Elche	Web en mantenimiento // cima@cimafootwear.com
COSI-COSI FOOTWEAR, S.L.	PALOMA BARCELÓ, ECUITADE	www.palomabarcelo.com	Elche	Formulario de contacto // produccion@palomabarcelo.com
CREACIONES JOLVER, S.L.			Elche	aseindusco@hotmail.com
CREACIONES MODA BELLA, S.L.	MODA BELLA	www.modabella.es	Elche	Formulario de contacto // modabella@modabella.es

CREACIONES S.W., S.A.	STUART WEITZMAN	www.stuartweitzman.com	Petrer /Milan	press@stuartweitzman.com vp@cswsa.net
CROTA COLARIS SHOES, S.L.	BUFFALO, PATRICIA, PINKO	www.crotacolaris.com	Alicante	Servicio integral de marca blanca. Hacen todo el trabajo y lo venden.
D'C CALZADOS, S.L.	DOCTOR CUTILLAS, D'C CUTILLAS, MOVING	www.doctorcutillas.com	Elche	Formulario de contacto // contacto@doctorcutillas.com
DECHICS, S.L.	DECHICS	www.dechics.com	Monóvar	contacto@dechics.com
DEICHMANN CALZADOS, S.L.		www.deichmann.com	Alemania // Barcelona	service_es@deichmann.com
DEIMOS FOOTWEAR, S.L.	MARCAS DE CLIENTES	https://deimosfootwear.wixsite.com/deimosfootwear	Elche	info@deimosfootwear.com INTERMEDIARIOS
DELTA ROOBIN'S INTERNATIONAL, S.L.	ROOBIN'S	www.roobins.es	Catral	info@roobins.es
DISGRAMARC, S.L.	MAGRIT, MARGARITA	www.magrit.es	Elda	info@magrit.es
DISTRIBUCIÓN DE CALZADO CALMODA, S.L.	CALMODA, MARIA JAEN	www.calmoda.com	Elche	calmoda@calmoda.com
DIVINITY SHOES, S.L.	JOYCA, REVEL HEART	www.joyca.com	Elche	joyca@joyca.com
EL SASTRE DEL PIE, S.L.		www.elsastredelpie.com	Elche	Formulario de contacto
EMBOGA, S.A.	HISPANITAS CHILD, HISPANITAS	www.hispanitas.com	Elda	hispanitas@hispanitas.com
ESTUDIO CREADOS, S.L.	CREA2	www.crea2.es		Diseñadores de zapatos
EXCLUSIVAS OH ISABELLA	OH ISABELLA	www.ohisabella.com	Elche	Formulario de contacto // pt_r@hotmail.es
EXCLUSIVAS YUMAS, S.L.	YUMAS	www.yumas.com	Elche	info@yumas.com
EXE SHOES, S.L.U.	EXE	www.exeshoes.es	Elche	Formulario de contacto // exe@exeshoes.es
EX-FACTORY, S.L.	GENNIA, GENNIA COMFORT, PENELOPE	www.exfactory-gennia.com	Elda	info@exfactory-gennia.com
FÁBRICA ARTESANOS DE LA PIEL, S.L.	EMBLEME	www.embleme.es	Finestrat	socialmedia@embleme.es o mas bien facebook
FERMÍN & GROUP, S.L.	BRENDA ZARO	www.brendazaro.com	Elda	shop@wypechy.com o formulario web
FIESTA & SIESTA, S.L.	LA SIESTA	www.lasiestashoes.com	Elche	lasiesta@lasiestashoes.es

FRANCISCO R. POMARES, S.L.	JEFFREY CAMPBELL, CETTI, LA STRADA	www.frpshoes.com	Elche	frp@frp-agencies.com
<b>GAB-AL SHOES, S.L.</b>	<b>GENUINS</b>	<b>www.genuins.com</b>	<b>Torrellano</b>	<b>Formulario de contacto // info@gabalshoes.com</b>
<b>GIOSEPPO, S.L.U.</b>	<b>GIOSEPPO</b>	<b>www.gioseppo.com</b>	<b>Elche</b>	<b>Formulario de contacto // gioseppe@gioseppo.com // hola@gioseppo.com</b>
GLOBAL WIKERS DESIGN, S.L.	WIKERS - GUM GO	www.wikersshoes.com	Elche	diego.wikers@gmail.com
GLOBALMARKS S.L.U.	FARRUTX	www.farrutx.com	Origen Mallorca/Empresa Elche	Formulario de contacto // info@globalmarks.es
GOLONCALZA, S.L.U.	ANTONIO GARCÍA, LAURA GARCÍA, ANGARI	www.angari.es	Elda	hola@angari.es
GRUPO DUENDEUI, S.L.	LUNGOMARE	www.lungomareshoes.com	Elche	info@lungomare.com.es
HANDYFLEX, S.L., S.L.	PEPE MENARGUES	www.pepemenargues.com	Elche	info@pepemenargues.com
HIJOS DE CÓRDULO DOMENE, S.L.	CLARYS	http://www.claryshoes.com/	Villena	info@claryshoes.com
ILLICE- INTERNACIONAL, S.A.	CONGUITOS, B&W, D.FRANKLIN	www.grupoillice.com	Elche	grupoillice@grupoillice.com
<b>INDUSTRIAL ZAPATERA, S.A.</b>	<b>PANTER, PÁGUA, ROMBULLRONETS, INTELCAL, ZION</b>	<b>www.panter.es</b>	<b>Callosa del Segura</b>	<b>panter@panter.es</b>
INDUSTRIAS PLASTICAS IGOR, S.L.	IGOR	www.igorshop.es	Almoradí	Formulario de contacto // info@igor.es
INNOVA FOOTWEAR, S.L.	BERTUCHI, FABIOLAS, ZAME - MARE, ANVESA, PASEART, SERGIO ROMERO	www.innovafootwear.com	Crevillente	innova@innovafootwear.com
ISABERI, S.L.U.	CLAUDIA & ISABERI		Crevillente	isaberi@isaberi.es
ISI SHOES, S.L.	BISUE BALLERINAS		Elche	info@isishoes.com
JANUARY FOOTWEAR, S.L.	JANUARY FOOTWEAR		Elche	No tiene nada
J'HAYBER, S.L.	J'HAYBER	www.jhayber.com	Elche	info@jhayber.com
JEMMA FOOTWEAR, S.L.	TITANITOS	www.titanitos.com	San Isidro	info@titanitos.com
<b>JJ GIL, S.L.</b>	<b>GILMART, POSSUM</b>	<b>www.gilmart.es / www.possun.es</b>	<b>Sax</b>	<b>SON CINTURONES</b>
JOSEFA GARCIA JIMENEZ	COSTA ANATÓMICAS	www.costa-anatomicas.com	La Murada (Orihuela)	info@costa-anatomicas.com /ACTUALIZANDO WEB

KENTUCKY JOE, S.L.	QUEST, KENTUCKY WESTERN		Crevillente	<a href="mailto:info@kentuckywestern.com">info@kentuckywestern.com</a>
KIOWAMODA, S.L.	URBAN JUNGLES, FLEXIMAX	<a href="http://www.fleximax.es">www.fleximax.es</a>	Elche	<a href="mailto:kiowamoda@fleximax.es">kiowamoda@fleximax.es</a>
KTINA ESSENCE, S.L.	JOE SANCHEZ	<a href="http://www.joesanchez.es">www.joesanchez.es</a>	Elche	<a href="mailto:info@ktina.es">info@ktina.es</a>
LA TORTOLA 1947, S.L.	TORTOLA, HL, HAPPY LUCK	<a href="http://www.tortola1947.com">www.tortola1947.com</a>	Elche	Formulario de contacto // <a href="mailto:help@tortola1947.com">help@tortola1947.com</a>
LAKE SHOE, S.L.	KAID & IZO	<a href="http://www.lkshoe.com">www.lkshoe.com</a>	Crevillente	Formulario de contacto // <a href="mailto:lakeshoe@lkshoe.com">lakeshoe@lkshoe.com</a>
LENYS FOOTWEAR, S.L.	LENYS		Elche	No tiene nada, solo facebook
LEROY, S.L.	T'AM-T'AM, TROPPA, IGUALADOS	<a href="http://www.troppa.com">www.troppa.com</a>	Elche	<a href="mailto:info@troppa.com">info@troppa.com</a> // Formulario
LRK SANDALS TRADING, S.L.	OH MY SANDALS	<a href="http://www.ohmysandals.es">www.ohmysandals.es</a>	Elche	<a href="mailto:info@ohmysandals.es">info@ohmysandals.es</a> / Formulario web
MABEL SHOES CONFORT, S.L.	MABEL SHOES	<a href="http://www.mabelshoes.com">www.mabelshoes.com</a>	Villena	<a href="mailto:comercial@mabelshoes.com">comercial@mabelshoes.com</a> / Formulario web
MAJESTIC FOOTWEAR, S.L.	VERACRUZ	<a href="https://www.veracruz.shop/">https://www.veracruz.shop/</a>	Elche	<a href="mailto:customerservice@sapenafootwear.com">customerservice@sapenafootwear.com</a>
MANOLETTINES SHOES, S.L.		<a href="http://ww.manoletines.com">ww.manoletines.com</a>	Madrid	<a href="mailto:info@manoletines.com">info@manoletines.com</a> / Formulario web
MANUFACTURAS NEWMAN, S.L.U.	MANOLITOS, NEWMAN, NKS, NEWKERS		Elche	<a href="mailto:administracion@newman.com.es">administracion@newman.com.es</a>
MAR CASTELLANOS NATURAL SHOES COMPANY, S.L.	MAR & MARIA, ROMANO CAVALIERE, VERTIGO	<a href="http://www.marcastellanos.net">www.marcastellanos.net</a>	Elche	<a href="mailto:info@marcastellanos.net">info@marcastellanos.net</a>
MARUJA BELMONTE, S.L.	PABLO GILBERT BARCELONA	<a href="http://www.pablogilbert.com">www.pablogilbert.com</a>	Catral	<a href="mailto:shop@pablogilbert.com">shop@pablogilbert.com</a>
MAYA TROPIC, S.L.	KESS, ZUCHINI	<a href="http://www.kessshoes.com">www.kessshoes.com</a>	Elche	<a href="mailto:contacto@kessshoes.com">contacto@kessshoes.com</a> // Formulario pq el email tiene llena la bandeja de entrada
MEGAZAPATOS ELCHE, S.L.	INVogue, CHAMBY, PIE DE ANGEL, TEKILA	<a href="http://www.zapatos-elche.com">www.zapatos-elche.com</a>	Elche	<a href="mailto:penalva@zapatos-elche.com">penalva@zapatos-elche.com</a>
MENORQUINA D'ESTIU, S.L.	MENORQUINA D'ESTIU, VERO MODA, FRIENDS, VRS, SHOESHIBAR	<a href="http://www.menorquinasestiu.com">www.menorquinasestiu.com</a> // Zaoatos y Adornos SL	Elche	<a href="mailto:menorquinadestiu@hotmail.com">menorquinadestiu@hotmail.com</a>
MILA Y PEDRO GARCIA, S.L.U.	PEDRO GARCÍA	<a href="http://www.pedrogarcia.com">www.pedrogarcia.com</a>	Elda	<a href="mailto:info@pedrogarcia.com">info@pedrogarcia.com</a>
MODA SHOES, S.L.	MODA SHOES	<a href="http://www.modashoes.es">www.modashoes.es</a>	Villena	<a href="mailto:info@modashoes.es">info@modashoes.es</a>
MTNG EUROPE EXPERIENCE, S.L.U.	SIXTYSEVEN, MTNG, MUSTANG, MARIA MARE	<a href="http://www.mustang.es">www.mustang.es</a>	Elche	CUSTOMERSERVICE@MUSTANG.ES

NATURPIE, S.L.U.	PIESANTO, SANAPIE	www.piesanto.com	Elche	atencionalcliente@piesanto.com
NAVIMA CALZADOS, S.L.	BIBI LOU, XC.XCARET, LOLA CRUZ	www.lolacruz.com	Paterna	info@navima.net
NEBULA SHOES, S.L.	GINO VAELLO, PLUG UNUSUAL FLATS	www.ginovaello.com	Elche	Formulario de contacto
NEOX CALZADOS, S.L.	MARILA	www.marilashoes.com	Elche	info@marilashoes.com / marila@marilashoes.com
NEW ROCK SHOES, S.L.	NEW ROCK	www.newrock.es	Yecla	accounts@newrock.com // newrock@newrock.com
NEX-51, S.L.	NEX51	www.bertuchi.es	Elche	bertuchi@bertuchi.es
NORDIKA'S, S.L.	NORDIKAS	www.nordikas.com	Elche	info@nordikas.com / Formulario web
OIO SHOES, S.L.			Elche	
OIZZE SHOES, S.L.	EZZIO, DORALATINA, ARGENTA, GUANFLEX, DIBIA	www.oizze.com	Petrer	oizze@oizze.com
PACAL SHOES, S.L.U.	PAREDES	www.paredes.es	Elche	pedidosonline@paredes.es
PACONFI, S.L.	CHACAL, BOLETA, PASCUALON	www.chacalshoes.com	Crevillente	sales@chacalshoes.com / Formulario web
PANAMA JACK, S.A.	PANAMA JACK, HAVANA JOE	www.panamajack.es	Torrellano	info@panamajack.es
PASOS SANOS S.L.	ROGER MILTON	www.rogermilton.es	Elche	No tienen web
PEDRO INIESTA, S.A.	BIOSTEP, DONNA CORK	www.biostep.es	Elche	info@biostep.es
PEDRO MIRALLES, S.L.	WEEKEND BY PEDRO MIRALLES, PEDRO MIRALLES	www.pedromiralles.com	Elche	tiendaonline@pedromiralles.com
PEMIR, S.L.	HOBBY SPORT, JHAY	www.hobbysport.es	Elche	hobbysport@hobbysport.es
PEPE JEANS FOOTWEAR, S.L.	PEPE JEANS	www.pepejeans.com	Torrellano	corp@pepejeans.com
PETIT STYLE, S.L.	PATALETAS, MARÍA CATALÁN	www.pataletas.es / www.mariacatalanshoes.com	Villena	petitstyle@intermoda.net
PIKOLINO'S, S.L.	MARTINELLI, PIKOLINO'S	www.pikolinos.com	Torrellano	info@pikolinos.com
PIKOLINOS INTERCONTINENTAL, S.A.	MARTINELLI, PIKOLINO'S	www.pikolinos.com	Torrellano	



PILAR QUESADA MACIA			Control de calidad del producto terminado	
PINAZ FOOTWEAR, S.L.	PINAZ		Elche	ebelda@pinaz.es
PINOSO SPORTSHOES, S.L.	PINOSO'S, FOOTCARE, COMODE	www.pinosos.es	Pinoso	info@pinosos.es
PODO-ORTOSIS, S.L.	ARLEQUIN, PODOORTOSIS	www.podoortosis.com	Villena	info@podoortosis.com
PORRONET SOFT & LIGHT, S.L.	PORRONET	www.porronet.es	Elche	sac@porronet.es
PREVENTI SHOES, S.L.	PREVENTI	www.preventishoes.com	Elche	Formulario de contacto / Made in Italy // info@preventishoes.com
PROCONTACT SHOES, S.L.	BIG TREE, BIO COMFORT, BIO TIME, SPIRIT OF CONFORT, G'FIELD	www.contactschoes.com	Elche	contact@contactschoes.com
RAYSER SHOES, S.L.	WONDERS	No tienen web	Elche	
ROBERT PIETRI, S.L.	ROBERT PIETRI	www.robertpietri.com	Petrer	<b>SON BOLSOS</b>
ROLLING BUSINESS, S.L.	HEE!, MITW	www.heeshoes.com	Torrellano	info@heeshoes.com
RUBIO Y CASTAÑO, S.L.	RUBIO Y CASTAÑO, CAMINITO	www.rycshoes.com	Villena	info@rycshoes.com
<b>RUESCAS FERRI, PABLO (PIRUFIN)</b>	<b>PIRUFIN</b>	<b>www.pirufin.es</b>	<b>Villena</b>	<b>contacto@pirufin.es / calzados@pirufin.es</b>
S.A.B. CALZADOS, S.L.U.		www.sabcalzados.es	Catral	info@sabcalzados.es
SABRINAS COMFORT SHOES, S.L.U.	SABRINAS	www.sabrin.es	Torrellano	hola@sabrin.es
SALESOLUTION, S.L.			Torrellano	Comerciantes que venden la marca a diferentes paises
SANDALO ESTUDIO, 2017, S.L.	REBECA SANVER	www.rebecasanver.com/	Elda	tienda@rebecasanver.es // Formulario
SANDRA STYLO, S.L.	SANDRA MORALES	www.sandrastylo.es	Elche	sandrastylo@sandrastylo.es
SELCONET, S.A. – Cuple	CUPLÉ, PIÑA COLADA	www.cuple.com	Elche	online@cuple.com
SESEY, S.L.	SERGIO SERRANO, CHOPO 1991	www.sesey.com	Elche	chopo@sesey.com
SHILA WOMAN	VALERIA'S	www.valerias.es	Aspe	info@valerias.es // Formulario web

SHOE REPUBLIC, S.L.	CAYETANO GIMENEZ, DESCANFLEX	www.cayetanogimenez.com	Elche	info@cayetanogimenez.com
SHOES 2016, S.L.	KELARA		Elche	
SLOWWALK, S.L.U.	SLOWWALK, VAQUETILLAS	www.slowwalkco.com	Elche	Formulario web
SORAKY FASHION, S.L.	ANDY-Z	https://www.andyzshop.com/	Elche	No tienen formulario ni email
SPIFFY, S.L.	SPIFFY, YATE	www.spiffy.es	Elche	tiendaonline@spiffy.es
STUDIO MIHARA, S.L.	CHIE MIHARA	www.chiemihara.com	Elda	comercial@chiemihara.com
TAN SHOES SPAIN, S.L.U.	SI		Elche	mytanshoes@aicmail.es
TENDENCIAS SHOES, S.L.	FUNCHAL	DISEÑO Y PRODUCCIÓN	Elche	info@tendencias-shoes.es / info@tendencias-shoes.es / tomy@tendencias-shoes.com
TOP MANIA, S.L.		ROPA Y TEXTILES	Elche	
TRITEX CORPORATION, S.L.	MAÁ, MANUELA DE JUAN, AKIDO	www.tritexcorporation.es	Villena	info@tritexcorporation.es
UNISA EUROPA, S.A.	UNISA	www.unisa-europa.com	Monovar	shoponline@unisa-europa.com
VANITAS 2002, S.L.	DANIELA VEGA	www.danielavega.es	Elche	info@danielavega.es // Formulario
VICENTE BELANDO, S.L.	LANDOS	www.calzadoslandos.com	Villena	info@calzadoslandos.com
VIVENTI SHOES, S.L.	TAMBI	https://www.tambishoes.com/	Elche	tambi@viventishoes.com
VULCANIZADOS ALBEROLA, S.L.	ALBEROLA	www.vulcanizadosalberola.com	Torrellano	Formulario web // info@vulcanizadosalberola.es
VULCANIZADOS LADI, S.L.	VUL-LADI	www.vulladi.com	Elche	shop@vulladi.com
VULCANIZADOS MARPEN, S.L.	IBIZAS HERITAGE	https://ibizasheritage.com/	Torrellano	info@ibizasheritage.com // admon@marpen.com
XTI FOOTWEAR, S.L.	XTI	www.xtistore.es	Yecla	info@xtistore.es
YOKONO EUROPE, S.L.U.	YOKONO	www.yokono.es	Elche	tiendaonline@yokono.es
ZAPATELI, S.L.	CUCADA, ELI DRIVER, ELI, PAPANATAS	www.calzados-eli.com // https://eli1957.com/	Villena	info@eli1957.com



ZAPATILLERA ILCITANA, S.L.	BEREVERE	www.berevere.com	Matola (Elche)	berevere@berevere.com
ZAPPAS, S.L.	RAS	www.rasshoes.com	Elche	info@rasshoes.com
ZINDACAL, S.L.	ZINDA	www.zinda.es	Elche	Formulario web // info@zinda.es

- ◆ Las empresas que están coloreadas de color verde son las organizaciones que han participado en esta investigación.
- ◆ El color rojo intenso son las empresas que no se dedican a la producción y venta de calzado.
- ◆ El color rojo apagado representan las entidades que tienen se ha podido obtener información válida.
- ◆ Los correos electrónicos y/o enlaces web que de color rojo no existen o han dado problemas.



## Cuestionario realizado a las empresas del calzado alicantino por medio de *google* formularios



### COMUNICACIÓN INTERNA EN EL SECTOR DEL CALZADO

Las respuestas obtenidas en este formulario irán destinadas a la investigación sobre la Comunicación Interna en el sector del calzado de la Comunidad Valenciana. Dicha investigación está coordinada por la Universidad Miguel Hernández de Elche.

\*Obligatorio

Dirección de correo electrónico \*

Tu dirección de correo electrónico

¿En qué medida influye la Comunicación Interna en...? \*

	No está de acuerdo	Poco de acuerdo	Indiferente	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo
Mejora la imagen pública de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve el conocimiento de los servicios y logros de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite ahorrar presupuesto o gestionar mejor los recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorece la gestión de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomenta la retención del talento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agiliza la tarea de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita los procesos de innovación, proyectos I+D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ayuda en la conciliación de la vida personal y laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza la gestión del conocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimula el trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuentan con presupuesto para la Comunicación Interna? \*

- Sí
- No
- Ns/Nc

Si la respuesta anterior ha sido afirmativa, ¿cuánta cantidad de dinero destinan a la Comunicación Interna?

- Menos de 10.000€
- Entre 10.000€ y 50.000€
- Entre 50.000€ y 100.000€
- Entre 100.000€ y 500.000€
- Más de 500.000€

¿Cuenta o ha contado con servicio/s externo/s para la gestión de la Comunicación Interna? \*

- No se ha empleado ningún servicio externo
- Consultora de comunicación externa
- Servicios tecnológicos
- Asesores o especialistas
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Disponen de un plan de Comunicación Interna estructurada? \*

- Sí
- No
- Ns/Nc

¿Cuál es la ubicación de la función de la Comunicación Interna dentro de la organización? \*

- Forma parte del departamento de Recursos Humanos (RRHH)
- Se gestiona conjuntamente con la Comunicación Externa
- Se realizan acciones desde varios departamentos
- En un departamento independiente que reporta a Dirección General
- Se gestiona desde Marketing Corporativo
- Se gestiona desde otra área/departamento

¿Cuántas personas se dedican a la función de la Comunicación Interna? \*

- Una sola persona
- De 2 a 3 personas
- De 4 a 5 personas
- Más de 5 personas

¿Cómo valora el desarrollo general de la Comunicación Interna en su organización? \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Herramientas de la Comunicación Interna

De las siguientes herramientas disponibles en su organización valore el nivel de utilidad que tienen para la Comunicación Interna. \*

	Muy útil	Bastante útil	Poco útil	Nada útil
Manual de bienvenida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tablones de anuncios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portal del empleado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniones aleatorias con la Dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buzón de sugerencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revista interna impresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videos corporativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campañas de marketing interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsletter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revista digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jornadas de puertas abiertas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Televisión interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blog corporativo interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Streaming vía Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartas a los trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique la frecuencia de difusión de contenidos a través de las herramientas de comunicación en su empresa. Siendo 1 muy baja y 4 muy alta. \*

	1	2	3	4
Emocionales: reconocimientos, eventos sociales...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operativos: formación, promoción interna, Gestión del Cambio, manuales de actuación...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financieros: resultados económicos, balance...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estratégicos: objetivos de la organización, discurso y/o mensajes de la Dirección, noticias en prensa...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Durante los dos últimos años ¿ha experimentado su empresa algún tipo de transformación que haya requerido acciones de Comunicación Interna para la Gestión del Cambio? \*

- Sí
- No
- Ns/Nc

Si la respuesta anterior es afirmativa, seleccione los apartados donde haya experimentado los cambios.

- Estrategias y proyectos
- Estructura de la organización
- Cultura corporativa
- Imagen corporativa
- Integración de la RSE
- Implantación de nuevas herramientas de comunicación
- Tecnologías y procedimientos
- Fusiones y adquisiciones
- Traslado de instalaciones
- Marca interna
- Regulación de empleo (ERES, planes de viabilidad, convenios colectivos...)

En el desarrollo de los procesos de cambio, ¿ha realizado alguna campaña de comunicación? \*

- Comunicación Externa
- Comunicación Interna
- Ambas
- Ninguna

Si ha realizado alguna campaña de comunicación, ¿en qué momento del proceso se implementó la campaña?

- Previo al cambio
- Simultáneamente
- Posterior al cambio

¿Qué canales o actividades se han utilizado para informar y gestionar los procesos de cambio a la plantilla? \*

- Correo electrónico
- Portal del empleo
- Revista on line
- Vídeos
- Creación de una web o microsite específico
- Blogs
- Revista impresa
- Folletos
- Manuales
- Sistemas de reuniones
- Cursos de formación
- Convenciones
- Creación de un comité específico/grupo
- Campaña de marketing interno
- Workshops
- Voluntariado corporativo
- Actividades outdoor
- Redes sociales
- Aplicaciones de mensajería instantánea
- Social media
- Otro: \_\_\_\_\_

En el proceso de Gestión del Cambio, ¿ha realizado alguna investigación? \*

- Previo a la acción
- Posterior a la acción (para valorar el impacto)
- En ambas ocasiones
- No se ha realizado ningún estudio



¿Qué técnicas se han aplicado para valorar los resultados del proyecto de Gestión del Cambio? \*

- Cuestionario a toda la plantilla (satisfacción, clima laboral...)
- Entrevistas en profundidad a cargos estratégicos
- Focus Group/ grupos de discusión
- Estudio de las respuestas en los buzones de sugerencias (vía web o papel)
- Planes de control de calidad
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Se definieron acciones segmentadas para cada uno de los públicos internos? \*

- Sí
- No



## Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

¿Qué tipo de iniciativas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se desarrollan en su organización en relación con los empleados? \*

- Comunicación Interna sobre RSE (a través de revista interna, portal del empleo...)
- Programa medioambiental (promoción de la utilización eficaz de energías y recursos...)
- Plan de igualdad
- Plan de conciliación
- Promoción de la integración de personas con discapacidad
- Plan de diversidad
- Voluntariado corporativo
- Formación RSE
- Participación de empleados en órganos de gestión de la RSE (comités, consejos, asambleas...)
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Con qué objetivos se han puesto en marcha estas acciones? \*

- Mejorar relaciones con la comunidad u otros stakeholders
- Clima laboral
- Creación de marca como empleador
- Fidelización del talento
- Generación de innovación
- Desarrollo de nuevas habilidades
- Ahorro de costes
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Dónde se ubica la función de Responsabilidad Social o Responsabilidad Corporativa en su organización? \*

- Departamento de RSC
- Dirección general
- Departamento de RRHH
- Departamento de Relaciones Institucionales
- Departamento de Comunicación
- Otro: \_\_\_\_\_

## 8. BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE, H., (2005): *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo, S.L.

ARIZCUREN, A., CABEZAS, E., CAÑEQUE, N., CASADO, M., FERNÁNDEZ, P., LACASTA, J.J., MARTÍN, T., MENCHACA, M., NÚÑEZ, F., SÁNCHEZ, M., SORIA, L. & VICARIO, D. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: FEAPS

ARRIAGADA HERRERA, J.M. y ULSEN RIVAS, J. (2011). *Origen, evolución y objetivos de la comunicación interna*. Disponible en:

<https://culturacomunicativa.wordpress.com/2011/05/11/origen-evolucion-y-objetivos-de-la-comunicacion-interna/>

BERMEJO SALES, E. (2017): *Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa como estrategia de comunicación en el sector del calzado ilicitano*. Elche, Universidad Miguel Hernández

BERNABÉ, J. M. (1976): *La Industria del Calzado en el Valle del Vinalopó*. Valencia, Departamento de Geografía de la Universidad de Valencia

BRANDOLINI, A., GONZÁLEZ FRÍGOLO, M., HOPKINS, N. (2009): *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. Argentina: DIRCOM

CAPRIOTTI, P. (1998): *La Comunicación Interna*, Reporte C&D, Núm.13 (1998)

CORPORATE EXCELLENCE: *La Comunicación Interna, herramienta de generación de confianza y transparencia en las organizaciones*. (2013). Disponible en:

<https://es.scribd.com/document/228917246/I34-La-Comunicacion-Interna-Herramienta-de-Generacion-de-Confianza-y-Transparencia-en-Las-Organizaciones-2>

GARCÍA ROPERÓ, J. (2018). *El calzado, una tradición que se reinventa*. El País

LOSADA, A. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona: Ariel.

- MAHONEY, M. (2005): *Psicoterapia Constructiva: Una guía práctica*. Ediciones Paidós Ibérica. España
- MORA, J.M. (Ed.) (2009). *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: EUNSA
- MORA, J.M. (2003). “El departamento de comunicación, factor de cohesión y dinamismo”, en: *Ensayos sobre Comunicación Institucional*. Roma: Pontificia Universidad de la Santa Cruz
- MORALES SERRANO, F. (2012): *La Comunicación Interna: herramienta estratégica de gestión para empresas excelentes*. Aprende RH: Tu revista de Recursos Humanos, Nº: 34, págs. 46-51
- MUÑIZ GONZALEZ, R. (2001): *Marketing en el siglo XXI*. Madrid. Editorial: Centro Estudios Financieros
- PINILLOS, A. A. (1993): *El Programa de Comunicación Interna*, I.E Business Publishing. (Revisión en 2010)
- PINILLOS, A. A. *Comunicación Interna: Un paseo por el tiempo*, Ediciones Deusto. Referencia nº 0314 (1996)
- RASKIN, J. D.(2002): *Constructivism in Psychology: Personal Construct Psychology, Radical Constructivism, and Social Constructionism*, American Communication Journal. Volumen 5, Publicación 3
- ROJAS LOBO, P. (2011): *La comunicación interna: Una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones*. Revista Nacional de Administración, 2 (2), págs. 101-128
- TORRES, A. (2005): *La teoría de la comunicación humana de Paul Watzlawick*. 2020, de Psicología y Mente. Disponible en: <https://psicologiaymente.com/social/teoria-comunicacion-humana-paul-watzlawick>