

# La comunicación entre las pequeñas y medianas empresas (PYME)

UOC

Universitat Oberta  
de Catalunya

**Richard Veramendi Oliva**

Máster universitario de Comunicación Corporativa, Protocolo y  
Eventos

TIPOLOGÍA DEL TFM: investigación teórica

TUTORA: Gloria Jiménez Marín

DIRECTORA: Lola Costa Gálvez

Lima, 18 enero del 2021



# Índice

1.	Introducción	4
1.1.	Estructura del trabajo	5
2.	Justificación de la propuesta	7
3.	Objetivos	8
3.1.	Objetivo General	8
3.2.	Objetivos Específicos	8
4.	Preguntas de la investigación	9
5.	Metodología	11
6.	Marco teórico	12
6.1.	Pequeñas y medianas empresas (PYME)	12
6.2.	PYME y conocimiento	12
6.3.	La comunicación corporativa	13
6.4.	Problemas de la comunicación en la actualidad	14
6.5.	Tipos de comunicación	14
6.6.	La importancia de la comunicación en las PYME	17
6.7.	La comunicación corporativa como estrategia	18
6.8.	Estrategias corporativas basadas en la comunicación	19
6.9.	Revisión de la literatura	20
7.	Hechos observables	25
7.1.	Problemáticas generales para la implementación de una buena comunicación.	25
8.	Conclusiones	27
8.1.	Hipótesis.	27
8.2.	Respuestas a las preguntas de investigación.	28

8.3. Conclusiones finales.	29
8.4. Recomendaciones de los expertos.	30
Bibliografía	34

# 1. Introducción

“La comunicación corporativa conlleva a la creación de un ambiente altamente competitivo, el cual no es considerado como lujo sino como un elemento fundamental en la estrategia comercial [...]” (Rodríguez, 2008, p. 43).

Bajo una estricta línea donde la comunicación corporativa está ligada a la estrategia empresarial, resulta un error abordar ambas disciplinas por separado, independientemente de los motivos que impulsen a las personas a hacerlo, tales como la desconfianza, la falta de conocimiento o la soberbia sobre el resultado final. Visto desde una perspectiva más informal, la comunicación corporativa guarda similitud con las vigas de cualquier estructura arquitectónica, siendo estas consideradas el pilar que mantiene a las empresas dentro del mercado competitivo. De ese modo, es importante mantener presente que sin la comunicación corporativa se ponen en riesgo la estabilidad económica y, por ende, los puestos de trabajos.

Sobre esta afirmación, autores como Apolo et al. (2017) manifiestan que la comunicación corporativa toma en consideración aportes de la comunicación estratégica, pero los enfoca hacia las categorías de análisis para permitir responder, con base en una planificación, a las estrategias, actividades y acciones que involucran la acción de los interesados (o *stakeholders*), entre los que menciona: su identidad, imagen y reputación corporativa.

Dentro de las tres dimensiones que engloba la comunicación corporativa, se destaca la realidad empresarial, cuyos atributos primordiales yacen sobre el legado, es decir, engloba las capacidades de la empresa u organización. Estas resultan ser altamente volátiles dentro de un mercado competitivo que es casi impredecible, por lo que el manejo adecuado de la realidad empresarial plantea la posibilidad de obtener al menos un tercio de la información en torno a subidas o bajadas de la competitividad.

Adicionalmente, las tendencias predominantes, hacen alusión a las características de beneficio y pérdidas, por cuanto buscan proporcionar datos sobre el éxito o fracaso de la toma de decisiones empresariales; pudiéndose sustentar en indicadores macroeconómicos como el Producto Interno Bruto (PIB) de un país. Finalmente, las estrategias empresariales se describen como la iniciativa que puede tomar una empresa u organización, entre las que se pueden evidenciar, en la actualidad, aquellas como las alianzas estratégicas, redistribución de recursos y análisis del ejercicio fiscal a fin de año.

Entre todo, las vertientes principales en donde se engloba la comunicación corporativa son las estrategias de marketing hacia el público objetivo y, segundo, sobre la comunicación corporativa dentro de la empresa para facilitar el entendimiento de las responsabilidades entre todos los involucrados y establecer un flujo de trabajo claro, preciso y enfocado hacia el logro de metas.

Dicho en palabras de Van Riel (2018) “la comunicación toma muchas formas. En las organizaciones, ‘relaciones públicas’ y ‘publicidad’, son los términos más empleados”, haciendo énfasis en que existe la comunicación de marketing, comunicación de dirección y organizativa. Sobre la comunicación organizativa, la misma resulta importante de destacar entre las otras, puesto que permite cubrir las relaciones con los inversores, el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, ambiental e interna.

Asimismo, en segundo lugar, no cabe duda de que la comunicación de dirección resulta ser vital también para los directores de las empresas, dado que permite que las acciones se lleven a cabo bajo la guía de un líder que permita dirigir a su equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos de la organización, acción que se traduce, a su vez, en mejores resultados y satisfacción de los clientes.

Siguiendo el mismo orden de ideas, la comunicación corporativa cumple la función de mejorar la imagen y calidad de los productos o servicios que son ofrecidos al mercado al permitir el estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector que se esté abordando para diseñar mecanismos de mitigación o potenciación de actividades que son complementadas por medio del uso de las Tecnologías de la Información (TIC) para lanzar al mercado campañas de publicidad que capten la atención del consumidor desde una perspectiva innovadora y de interés para cualquier persona a la que llegue el mensaje.

Túñez & Costa-Sánchez (2014) precisan que la comunicación corporativa integra todas las herramientas de la comunicación y las tecnologías de la información para poder tener mayor alcance al público objetivo, especialmente en escenarios de crisis, donde la respuesta inmediata se vuelve fundamental para poder superar las mismas y garantizar la recuperación de la empresa en cuanto a reputación y niveles económicos.

Con base en el estudio de las estrategias corporativas aplicadas dentro de las pequeñas y medianas empresas (PYME), se suscita el interés por abordar la comunicación corporativa como una estrategia significativamente impactante en el éxito o fracaso de estas y resulta prudente matizar la aproximación a una pregunta por medio de los criterios como:

1. La comunicación corporativa se desenvuelve bajo una realidad empresarial, la cual no se limita únicamente a la publicación de productos o servicios. ¿Es posible no comunicar las acciones o mensajes en caso de requerir una valoración “*acceptable*” o “*inacceptable*”? la respuesta se atribuye a un “*no*”, puesto que las respuestas a obtener se consideran “*feedback*” para que la empresa u organización pueda fortalecer sus estrategias de manera inequívoca para asegurar el alcance deseado dentro del mercado.
2. Consecutivamente, es importante plantearse preguntas como: ¿Se obtienen siempre valoraciones “*acceptables*” con respecto a los productos o servicios? O, ¿Se considera una pérdida de tiempo invertir esfuerzos y recursos en mecanismos y tecnologías que faciliten la comprensión del mercado? Nuevamente, la respuesta a la primera pregunta sería “*Si*” y “*No*” para la segunda, respectivamente. Siendo entonces comprender que la comunicación corporativa viene dada en diversas formas a nivel empresarial y se adapta a infinidad de factores y contextos que no pueden ser del todo generalizados.

Con respecto a estas principales interrogantes, se buscará acoplar los objetivos en función del contexto de la comunicación corporativa dentro de las PYME, dado que la similitud que maneja cada una de ellas se encuentra en la ambición de mantener su posicionamiento dentro del mercado.

## 1.1. Estructura del trabajo

Sobre la base de este trabajo de fin de máster, se pretende dar cumplimiento a la siguiente estructura, a continuación:

1. Una parte inicial introductoria con las consideraciones previas, los objetivos de la investigación y el plan de trabajo.

2. Una parte central con dos apartados:

a. El marco teórico de los diversos conceptos relacionados con la materia del trabajo.

b. Los hechos observables y las aportaciones que los expertos han realizado sobre la necesidad de que las empresas cuenten en su estrategia general con una estrategia específica de comunicación corporativa, a través de la profundización de artículos científicos y tesis a nivel internacional.

3. Una parte final con las conclusiones y perspectivas del trabajo.

4. Una parte con la bibliografía que se ha utilizado.

## 2. Justificación de la propuesta

La justificación de una investigación está referida al aporte que esta brinda a la comunidad, y en cómo mejora el país o la región para la que va dirigida. Por tanto, esta investigación se justifica debido a que busca mejorar la situación de las PYME a través de la comunicación corporativa. Esta se caracteriza por incrementar la competitividad, llevando a las empresas a resaltar en mercados nacionales e internacionales, y ayuda a las organizaciones a tomar mejores decisiones, al fortalecer los lazos entre los involucrados que trabajan dentro de una empresa.

Es importante mencionar que, las pequeñas y medianas empresas requieren desarrollarse dentro de un entorno de mejora continua, que les permita crecer a un ritmo estable a lo largo del tiempo para posicionarse y permanecer en el mercado con fuentes de financiación adecuadas.

De acuerdo con Chávez (2020), las PYMES desempeñan un papel importante tanto en los países industrializados como en los países en desarrollo. Contribuyen al progreso económico mediante la creación de puestos de trabajo y la promoción del progreso en las condiciones locales, pueden ser un complemento importante de la labor de las grandes empresas, lo que crea la necesidad de mejorar su eficiencia y requieren estrategias que beneficien sus actividades, todo ello con miras a reducir los gastos de explotación, mejorar la eficiencia de los procesos, los niveles de existencias, la calidad de los productos y, por supuesto, la productividad.

Por otro lado, indica que el surgimiento de las pequeñas y medianas empresas se debe, en gran medida, a la falta de empleos y a la necesidad de mantener la autosuficiencia, por lo que la contribución de las pequeñas y medianas empresas es importante para el desarrollo socioeconómico de un lugar, una región o un país, ya que su presencia genera cambios productivos y sociales que impactan directamente en la productividad y la rentabilidad.

Asimismo, las PYMES representan una gran fuente de ingresos para la nación, por lo que incrementar sus ingresos también afecta de forma positiva a indicadores macroeconómicos como lo es producto interno bruto (PIB), por cuanto es de suma importancia brindarles herramientas a estas empresas para impulsar la economía nacional.

## 3. Objetivos

Los objetivos de investigación son las principales metas que se persiguen en la creación de todo tipo de conocimiento científico. Los objetivos son las metas específicas que deben alcanzarse para responder a la pregunta de la investigación y guiar el desarrollo del estudio. Los objetivos tienen una función metodológica, ya que sirven de guía para la realización de los trabajos, permitiendo un progreso más rápido y evitando perderse en la búsqueda de conocimientos científicos.

### 3.1. Objetivo General

De acuerdo con lo referido en los objetivos de este tema, se persigue profundizar los conocimientos acerca de la comunicación corporativa, dentro de un contexto actualizado, para discernir su importancia, alcance y ventajas dentro de las PYME para abarcar el mercado competitivo, tomando como objeto el mercado al que se dirige el producto o servicio, el clima dentro de la empresa y la respuesta del público dentro de un mercado globalizado y altamente competitivo.

### 3.2. Objetivos Específicos

Bajo la necesidad de profundizar los conocimientos acerca de la comunicación corporativa, se deberá dar cumplimiento a objetivos específicos como:

- Analizar la importancia de la comunicación corporativa en las PYME.
- Examinar si existen estrategias corporativas que no involucren la comunicación.
- Establecer las ventajas de mantener una comunicación corporativa en las PYME.



## 4. Preguntas de la investigación

Para el desarrollo de las diversas teorías y el análisis de posturas de autores con respecto a la comunicación corporativa, se considera, en primer lugar, a Rodríguez (2008), quien referencia a la comunicación corporativa como una gestión que le otorga un valor agregado a las empresas que desarrollan sus estrategias comunicativas bajo esta modalidad. Asimismo, agrega que la información debe entregarse de manera incesante, con calidad y con participación –haciendo énfasis en el servicio prestado a los clientes– de modo que se garantice la exposición de la marca frente al mercado desde una perspectiva corporativa.

En resumen, el aporte de esta autora se centra en la presentación de un modelo comparativo y comercial de las corporaciones, donde se aborda, no solo la comunicación, sino la calidad con la que se realizan estas comunicaciones a nivel corporativo.

Por su parte, en segundo lugar, se contempla al autor Túnéz (2014), quien, ofrece una visión sobre las estrategias de comunicación desde una perspectiva externa e interna en la empresa, así como los planes estratégicos a nivel global que relacionan al marketing y la comunicación; seguido de la gestión de la comunicación ante escenarios de crisis, entre otros subtemas que resultan de interés para analizar y que permitirán recopilar información sustancial sobre el comportamiento de la comunicación corporativa para el éxito de las empresas.

Finalmente, Manucci (2004), quien indica que la comunicación corporativa permite crear diseños de significados que le otorgan un orden al contexto corporativo y les facilita a las empresas prepararse, por medio de escenarios predictivos, ante eventualidades que requieran de acciones correctivas inmediatas y eficaces.

De ese modo, los autores anteriormente mencionados, concuerdan en una misma afirmación: la comunicación genera realidades, y estas realidades se encargan de consolidar a las empresas para atacar las amenazas de nuevos surgentes o afianzar las alianzas con proveedores o clientes para mantener un estándar elevado en lo que se corresponde con el éxito de las empresas.

A partir de lo que comprende la comunicación corporativa, la misma se enfoca en el estudio de su comportamiento en las PYME, requiriendo plantear las siguientes preguntas:

### Pregunta general:

¿Es indispensable la comunicación corporativa?

### Preguntas específicas:

¿Es importante la comunicación corporativa en las PYME?

¿Existen estrategias corporativas que no involucren la comunicación?

¿Cuáles son las ventajas de mantener una comunicación corporativa en las PYME?

Sobre las hipótesis del trabajo, surgen las siguientes:

1. La comunicación corporativa resulta altamente importante en las PYME
2. No hay evidencia irrefutable que demuestre que existan estrategias corporativas que no incluyan la comunicación.
3. La principal ventaja de mantener una cultura de comunicación corporativa se atribuye a la consolidación de la empresa u organización dentro del mercado competitivo.

## 5. Metodología

Planteadas las hipótesis iniciales sobre el objeto del trabajo en forma de preguntas se ha entendido que la mejor manera de enfocar el desarrollo del mismo es partir del análisis de una doble realidad constatable:

1. La primera es la necesidad de las PYME de comunicar a sus diversos públicos las realidades de la empresa.

2. La segunda es que las PYME, para optimizar sus procesos, deben comunicarse correctamente entre ellos.

Por tanto, el primer método que se seguirá será la técnica bibliográfica en torno a la comunicación corporativa, para cuyo fin se pretende seguir un esquema que involucre, en primera instancia, el ingreso de palabras claves como “comunicación corporativa en PYMES”, “Enfoque de comunicación corporativa” y “Gestión de las comunicaciones en pequeñas y medianas empresas”. Seguidamente, se aplicarán los criterios de selección correspondientes al año de preferencia, siendo el 2017 y 2020 el rango adecuado para facilitar la amplitud del análisis y la evolución de la comunicación corporativa a través del tiempo, como segundo criterio de selección para las fuentes de información. De ese modo, se asegura que la información se canalice a través de un periodo preestablecido y que aborde la temática de interés para efectos de este TFM.

Posteriormente, se empleará una tabla resumen de la técnica bibliográfica (Ver Tabla 1), que servirá como sustento para evaluar los aspectos más relevantes del contenido y las principales conclusiones que comparten cada uno de los autores, de modo que estos sirvan como base para la realización de inferencias que conlleven a crear un escenario de discusión y respuesta a la hipótesis planteada. Para dichos efectos, el tiempo de ejecución de la búsqueda, requerirá el esfuerzo de una semana y la cantidad de artículos e investigaciones científicas a abordar se enmarcará en un total de 10, sin realizar discriminaciones con respecto al rubro sobre el cual se desenvuelvan, de modo que se puedan establecer puntos comparativos de la comunicación corporativa y su rol dentro de cualquier PYME.

Sobre la base de lo anterior, el plan de trabajo será hipotético-deductivo, es decir, analizando la literatura científica, extrayendo de ella los argumentos y conclusiones que los expertos plantean sobre estas dos realidades y sobre otras cuestiones conexas relacionadas con las preguntas formuladas como hipótesis iniciales. Esto lleva, finalmente, a dar respuestas específicas a estas preguntas, confirmando o no las hipótesis del documento.

## 6. Marco teórico

### 6.1. Pequeñas y medianas empresas (PYME)

En relación con lo expuesto por Cifrodelli (2019), las PYME son micro, pequeñas o medianas empresas que operan en el país, en alguno de los siguientes sectores: servicios, comercial, industrial, agrícola, construcción o minería.

Se consideran fundamentales una fuente de creación de empleo y son los principales impulsores de la economía regional, complementando y cooperando con las grandes empresas. De tal forma que nadie puede negar la importancia y el impacto de las PYME en el desarrollo de las economías de absolutamente todos los países del mundo y su profundo impacto en el desarrollo social.

Pero, aunque desempeñan un papel destacado en la política, el gobierno, la economía, los negocios y la sociedad misma, no parece que oigamos su constante necesidad de ayuda y guía para lograr sus objetivos. Parece que el sector financiero y las normas que rigen la economía son barreras naturales o más bien obstáculos complejos para estimular el desarrollo. Es posible que se necesiten cambios profundos para modificar los paradigmas y crear la cultura necesaria capaz de crear un marco jurídico y reglamentario apropiado para estimular el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Marín, 2016).

Por otra parte, diferentes segmentos de la sociedad afirman que las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a importantes retos, como la escasa fiabilidad de la información que proporcionan, que está mal gestionada y administrada.

Estas son flexibles y muy adaptables a los cambios tecnológicos y del mercado debido a su estructura, que no siempre es fácil para las grandes empresas. Pero lo cierto es que, las pequeñas y medianas empresas enfrentan serios obstáculos que limitan su desarrollo y diseño, ya sea por las dificultades para acceder al financiamiento necesario, por la falta de políticas públicas, de conocimiento o estrategias oportunas que den una base sostenible a su crecimiento (Cifrodelli, 2019).

### 6.2. PYME y conocimiento

Según Marulanda et al. (2016), el desarrollo de la actividad económica en la era del conocimiento se caracteriza por la creación y el mantenimiento del capital de conocimiento para la supervivencia, la producción y el éxito de la empresa.

Este entorno ha creado un escenario competitivo en el que las empresas deben centrarse en la renovación constante de sus ventajas competitivas mediante la innovación y el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades. En este sentido, una de las mejores maneras de que una empresa logre una economía competitiva es gestionar el conocimiento adquirido de la cultura y las habilidades del individuo.

De manera análoga, destaca el hecho de que una cultura organizativa es un modelo observable de comportamiento comunitario u organizativo basado en valores, creencias y pensamientos compartidos. La moral y la forma de actuar conforman de manera única el ámbito fisiológico y sociológico de una PYME y tienen una influencia tangible en la toma de decisiones. Por otro lado,

pueden definirse en términos de creencias colectivas, valores compartidos, valores culturales y motivación, entre otros.

Esta se toma en cuenta como un factor clave para incrementar y compartir el conocimiento, reconociendo que la adquisición de aptitudes y saberes es compatible mediante la interacción y el estímulo entre los miembros de la organización y mediante el apoyo, la cooperación, la coordinación y la confianza para facilitar su intercambio (Marulanda et al., 2016).

### 6.3. La comunicación corporativa

Las organizaciones intelectuales se caracterizan, entre otras cosas, por su alto potencial educativo, su innovación, su capacidad de respuesta y su competitividad en su campo de actividad. Sin embargo, la comunicación empresarial se considera una parte fundamental de esas organizaciones; se considera la base de una gestión eficaz dentro de la estructura organizativa. En la marca de la sociedad del conocimiento y la información, que todo tipo de organizaciones reales, independientemente del campo de experiencia de ejecución, el proceso de toma de decisiones y ejecución estratégica es complejo, teniendo en cuenta la gran incertidumbre del entorno, los riesgos asociados, su dinámica, la competitividad, que cada día es más poderosa, la globalización, la política pública, el progreso tecnológico, las limitaciones ambientales y muchas variables internas y externas de la empresa, además del gran reto de la sociedad de la información (Lozano, 2019).

El individuo, como persona necesitada de interacción social dentro de la comunidad y en el contexto más amplio de la sociedad, ha desarrollado lenguajes verbales y no verbales como medio de expresar y transmitir ideas, pensamientos, sentimientos, emociones, opiniones y cualquier otro tipo de mensaje o información que deba ser comprendido por los destinatarios y conducir a acciones concretas. Así pues, la comunicación se convierte en un elemento esencial del progreso de las sociedades porque transmite datos, información y muchos tipos de conocimientos que contribuyen al progreso constante de la humanidad y de todas sus áreas periféricas y de conocimiento (González et al., 2017).

En este orden, el contexto empresarial y organizativo no está exento de la importancia de la comunicación, ya que el avance de las sociedades depende sobre todo del progreso de las diversas instituciones, empresas, corporaciones, actores y organizaciones a las que pertenecen. En segundo lugar, la eficacia de una organización está vinculada a la gestión de la información que circula entre las personas de la organización y, por consiguiente, la comunicación empresarial es fundamental para la gestión de la organización (Pazmay et al., 2017).

En este sentido, la comunicación empresarial debe integrarse en la visión y el modelo de la organización para que se reconozca como relevante el papel que desempeñan las organizaciones y su gestión intelectual. De hecho, según Lozano (2019), al identificar los aspectos de comunicación de la inteligencia organizativa en el contexto de la gestión de información está demostrado que la puntualidad, fiabilidad, credibilidad, adecuación y extensibilidad garantizan el desarrollo de los procesos de gestión de la calidad al más alto nivel. Las características de cada uno de estos aspectos aseguran la complementariedad de la inteligencia organizativa, la información y la comunicación.

La comunicación corporativa no debe ser interpretada o entendida sólo como la principal herramienta o instrumento de la organización. Además, se puede argumentar que la comunicación corporativa es un aspecto importante que interactúa con la creación y gestión del conocimiento

organizado, así como con la materialización de los objetivos, valores y la visión y misión comunes de toda la organización.

## 6.4. Problemas de la comunicación en la actualidad

Según Xifra (2020), la crisis de COVID-19, en el escenario actual ha puesto a prueba muchos procesos inherentes a las estructuras sociales. La comunicación y las relaciones públicas de las empresas son ejemplos de estos procesos, que se encuentran en una situación sin precedentes, difícil de predecir, y de los que hay que extraer lecciones para el futuro.

La crisis sanitaria de COVID-19 es una de esas crisis inevitables que son difíciles de evitar y que, por sí mismas, tienen poca repercusión en la reputación de las organizaciones, pero que, por otra parte, pueden desencadenar una crisis de confianza si no actuamos de acuerdo con las expectativas del público (Laurent, 2019). En este caso, la deriva económica y social de la crisis afectará directamente a la reputación de las empresas, dependiendo de cómo nos comportemos en la comunicación interna. En el estudio de Edelman (2020), los encuestados reconocieron la necesidad de que las empresas adoptaran medidas específicas para abordar las cuestiones sociales relacionadas con el Covid-19, especialmente para proteger el bienestar y la seguridad de los empleados. En este contexto, el 72% de los encuestados indicaron que su país no superará esta crisis a menos que las organizaciones desempeñen un papel fundamental en la solución de los problemas económicos y sociales que plantea la pandemia. En otras palabras, la opinión pública exige a las empresas compromisos sociales, cuestión que está relacionada con la responsabilidad social de las empresas (RSE) y establece una conexión que la teoría de la comunicación estratégica y las relaciones públicas no ha establecido: La gestión de la comunicación interna también se está convirtiendo en una cuestión de responsabilidad social de las empresas.

Los procesos de comunicación interna son específicos de cualquier tipo de organización. Bajo esa concepción, según Xifra (2020), hay organizaciones únicas en las que estas situaciones de crisis requieren una gestión de las comunicaciones mucho más exhaustiva. El problema es que suelen ser organizaciones cerradas y burocráticas que no están acostumbradas a gestionar la comunicación interna, como las universidades públicas. Por una parte, no son los principales propagadores de los acuerdos de trabajo temporal (TDR), ya sea porque su personal es en su mayoría o principalmente funcionarios públicos o porque sus actividades se han adaptado a los métodos de teletrabajo. Basándonos en nuestra experiencia como profesores universitarios e investigadores, descubrimos que los mensajes que recibimos no cumplían esta función de información general. Eran mensajes programados temporales (uno por semana), de apoyo, algunos con lenguaje tortuoso dirigidos más al personal docente que al resto de la audiencia interna. No hubo comunicación ni aportaciones de académicos o investigadores con experiencia en el campo. Si bien esta falta de comunicación entre los profesionales ya es grave en el sector privado, es aún más grave en el ámbito académico.

## 6.5. Tipos de comunicación

De acuerdo a Van-Riel (2018) existen varios tipos de comunicación corporativa, uno de ellos es la comunicación de dirección, que es donde los gerentes desempeñan un papel fundamental en las organizaciones. Esta gestión suele describirse como "trabajar a través de otras personas". Incluye las funciones de planificación, organización, dirección, coordinación y control. La gestión sólo es posible con el consentimiento de aquellos a quienes está dirigida. En otras palabras, no se puede dirigir a nadie que no quiera ser dirigido.

Por consiguiente, una de las responsabilidades del director es convencer constantemente a cada subordinado de la conveniencia de alcanzar los objetivos de la organización. La responsabilidad de la comunicación se extiende a todos los niveles de la organización. No sólo los directores, sino también los mandos intermedios y los subdirectores utilizan la comunicación para lograr los resultados deseados, como el desarrollo de una visión compartida de la empresa dentro de la organización; importante en la comunicación. Necesitan comprender la labor de los que están por encima de ellos debido a su posición jerárquica y saber que los que están por debajo de ellos están igualmente motivados y limitados por su lugar en la organización. La tarea más importante de los niveles medios es comprender los objetivos de la organización o guiar a los subordinados a hacerlo para optimizar el rendimiento de la organización.

Una vez identificados los objetivos y comprendidos los principios, la dirección (con la asistencia de profesionales de la comunicación) debe elaborar y decidir un conjunto de estrategias de comunicación más específicas. La comunicación es demasiado importante para el éxito de una organización como para dejarla sólo en manos de la gerencia. Se necesitan expertos que incorporen las comunicaciones de marketing como una habilidad organizativa para ayudar a la dirección a aumentar la eficacia de sus responsabilidades en materia de comunicaciones mediante el diseño y la aplicación de programas para aumentar la participación de los empleados y obtener el apoyo de las partes interesadas. Los directivos nunca deben contratar a expertos en comunicación como panacea para la comunicación de la organización: Ese experto en comunicaciones se convierte rápidamente en el experto residente y hace que la administración sienta que ya no tiene que preocuparse por el problema.

El peligro, por supuesto, resulta ser absurdo el hecho de esperar que una persona (o un departamento), actuando desde una posición, resuelva un problema que afecta a toda la organización. Tal ideal, no aliviará los problemas en la organización referente a comunicación, sin embargo, una posible solución puede ser contar con la presencia de un director de capacitación, lo cual aliviará a la directiva de su responsabilidad de capacitación dentro de su departamento.

Por otro lado, de acuerdo al mismo autor, también se tiene la comunicación de marketing, la cual contiene, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios. Casi todos los que han escrito sobre el tema ven a la publicidad como elemento dominante en el mix de comunicación de marketing o, por lo menos como el más destacado. Asimismo, se puede ver a la publicidad como un proceso de persuasión relativa indirecta, basado en la información sobre los beneficios del producto, diseñado para crear impresiones favorables que inviten a la compra de un producto. Se considera a la promoción de ventas como actividades adicionales a la publicidad, por encima de los medios de publicidad, que apoyan al representante de ventas y al distribuidor.

El marketing directo es, actualmente, una de las partidas crecientes dentro de los gastos de publicidad. Puede describirse también como una forma de publicidad directa distribuida de manera personalizada por correo. Por otro lado, el patrocinio se puede describir como una actividad en la cual una institución (el patrocinador) otorga apoyo material (normalmente financiero) a una asociación o individuo para la presentación de eventos deportivos o artísticos, u otros eventos similares, de interés para un público en particular, o los organizadores de un acontecimiento cultural o deportivo, a cambio de la mención de la marca. El elemento en el mix, al cual se designa la mayor cantidad de dinero, es la venta personal, o la actividad directamente relacionada con la gestión de ventas. La característica distintiva de esta forma de comunicación de marketing es el contacto personal directo entre el vendedor y el futuro comprador, quien facilita la adaptación a las

necesidades de cada cliente. La venta personal es una presentación oral en una conversación con uno o más futuros compradores con el objetivo de vender.

La mayor parte del presupuesto de la comunicación total de la empresa se emplea en la comunicación de marketing. Considerando las enormes cantidades de dinero en cuestión, es inevitable que se disponga de una mayor cantidad de información, tanto para aspectos cualitativos como para aspectos cuantitativos de la comunicación de marketing. Dicha información incluye datos financieros, información sobre los públicos objetivos, y datos de localidad de agencias externas, que proporcionan servicios a la empresa relacionados con las diferentes formas de comunicación de marketing.

Para finalizar esta sección, se describirá un tercer tipo de comunicación comercial: la comunicación organizativa. Este término se utiliza aquí como general, dado que abarca las relaciones públicas, las relaciones gubernamentales, las relaciones con los inversores, las comunicaciones del mercado laboral, la publicidad corporativa, las comunicaciones medioambientales y las comunicaciones internas. Se trata de un grupo heterogéneo de actividades de comunicación con varias características comunes.

El factor común más importante es sin duda que todas las formas de comunicación dentro de la organización se dirigen principalmente a los llamados "grupos destinatarios", es decir, grupos con los que la organización tiene -principalmente de forma indirecta- una relación de dependencia. A diferencia de la comunicación comercial, las diversas formas de comunicación de las organizaciones están diseñadas para tener una influencia menos directa en el comportamiento de los grupos objetivo de los que depende la organización. Ejemplos de esas relaciones son, por ejemplo, las que se mantienen con las autoridades gubernamentales (que pueden estar facultadas para aprobar reglamentos desfavorables para la organización) o con los periodistas financieros.

En el caso de esos públicos (funcionarios financieros o periodistas), no deben utilizarse las formas tradicionales de comunicación comercial, como las referencias amplias a los beneficios del producto. Un enfoque de colaboración será más efectivo. Sin embargo, los interesados tienen claro que cualquier forma de comunicación utilizada por una organización debe tener por objeto crear la posición más favorable para ella. Otra característica de cualquier forma de comunicación organizativa, tal como se utiliza el término en este texto, es que las diversas formas de comunicación que expresa permanecen firmemente arraigadas en la organización.

Claramente, no todos están bajo el control del departamento de marketing. Desde esta perspectiva, la comunicación de las organizaciones puede caracterizarse como "cualquier forma de comunicación utilizada por una organización fuera de la esfera de las comunicaciones de comercialización". En muchas empresas, la mayoría de las formas de comunicación organizativa mencionadas anteriormente están relacionadas con las actividades del departamento de relaciones públicas. Hay una gran diferencia en la forma en que las empresas incorporan la comunicación organizativa en la estructura de la organización. El organigrama imaginario de la empresa muestra cómo, en la práctica, muchas formas de comunicación organizativa pueden desarrollarse fuera del departamento de relaciones públicas.

Esto ocurre cuando se necesita un área funcional para una forma particular de comunicación dirigida a una "audiencia organizativa relevante" identificada. La causa inmediata de este desarrollo externo es la incapacidad, en términos de contenido y estrategia, de integrar las necesidades de comunicación recientemente identificadas dentro del departamento de relaciones públicas existente. Por ejemplo, es estratégico dirigirse a un nuevo segmento de público a través de un departamento



creado específicamente para satisfacer sus necesidades. En cuanto al contenido, se suele decir que la mejor manera de utilizar una forma particular de comunicación es si está bien anclada en el área funcional pertinente.

Las relaciones con los inversores, por ejemplo, podrían gestionarse desde el departamento de finanzas, o podrían estar relacionadas con la comunicación con el mercado laboral y la gestión de los recursos humanos. Otro argumento importante es la necesidad de armonizar los instrumentos de gestión disponibles, incluidos los instrumentos de comunicación, dentro de la esfera funcional para lograr con mayor eficacia los objetivos de la organización. A diferencia del estado de la comunicación comercial, la comunicación organizativa carece de información a nivel agregado. En algunas empresas y organizaciones sin fines de lucro, esto ocurre incluso a nivel interno, a nivel micro de la propia organización.

Esa información disponible debe ponerse en perspectiva. En primer lugar, se observa que se dispone de mucha menos información sobre las comunicaciones de las organizaciones que sobre las comunicaciones de comercialización. Esto es cierto tanto para las finanzas como para el personal. Se estima que los artículos para las finanzas y el personal no son más de una quinta parte de las comunicaciones de comercialización. En el entorno académico mundial, la comunicación de las organizaciones recibe por lo menos tanta atención como la comunicación comercial.

Sin embargo, hay una diferencia significativa. En la práctica, la fragmentación de la comunicación organizativa conduce a diferentes énfasis en las disciplinas académicas. En las universidades anglosajonas, las relaciones públicas, a menudo en forma de una asignatura, tienden a estar ancladas en el periodismo o la comunicación organizativa como parte del programa de estudios de ciencias sociales.

## 6.6. La importancia de la comunicación en las PYME

En la economía globalizada actual, así como en la denominada sociedad de la información y el conocimiento o sociedad en red, la supervivencia y el crecimiento de las empresas deben basarse en el desarrollo de estrategias de comunicación empresarial que permitan a las organizaciones de todo tipo establecer relaciones con todos los grupos destinatarios que puedan verse afectados por sus actividades, ya sea para vender sus productos o servicios o para transmitir su identidad y lograr una buena imagen corporativa (Marín, 2016).

Los efectos de la actual crisis económica y financiera no se han visto desde hace más de 70 años. En este contexto, el trabajo de las organizaciones empresariales es particularmente difícil y pocas empresas se ven afectadas. Muchos han tenido que cerrar, y los que han podido avanzar no lo han hecho tan fácilmente. Y si hay un tipo de empresa que ha sido duramente golpeada por la crisis, son las pequeñas y medianas empresas (PYMES), una variable clave en la economía actual. Ante esta situación, las organizaciones de todo tipo, y en particular las pequeñas y medianas empresas, deben, dada su contribución al progreso económico y social de la sociedad, buscar la forma de dirigir sus empresas de manera que creen valor añadido y les permita competir en el mercado con la mejor posición, siendo la comunicación que desarrollan para interactuar e influir en su público una de ellas (Marín, 2016).

Por otro lado, Morelos & Posso (2018) expresan que hasta hace relativamente poco tiempo, la función productiva de las organizaciones ha seguido siendo una de las más importantes. Sin embargo, en la economía globalizada actual, así como en la llamada sociedad de la información y

el conocimiento o sociedad de las redes, la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones deben basarse en el desarrollo de estrategias de comunicación corporativa.

Esto se debe al déficit de comunicación de las pequeñas y medianas empresas. Estas deficiencias se deben en particular a algunas de las opiniones y prejuicios que tienen las pequeñas y medianas empresas sobre la comunicación, que se describen a continuación:

- La gestión de las comunicaciones es solo un factor de costo, no una inversión.
- La gestión de la comunicación se refiere a las vías de comunicación, ya que sólo se trata de la publicidad.
- La comunicación no es rentable porque sus resultados son difíciles de cuantificar.
- La comunicación se limita a la publicación de una revista para un empleado o socio, que en muchos casos es apenas legible
- La gestión de las comunicaciones requiere enormes recursos humanos y financieros.
- No es necesario aprender a comunicarse, cualquiera puede comunicarse.

## 6.7. La comunicación corporativa como estrategia

Si se hace el mismo análisis en relación con las perspectivas de la comunicación institucional, no está lejos; es el sistema de intercambio de datos, información, ideas y conocimientos que se crea entre las instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, por un lado, y su público real y virtual, por otro. Del mismo modo, la comunicación institucional tiene por objeto dar un salto adelante en relación con los intereses puramente económicos o de mercado, separándola de la comunicación comercial. También puede determinarse que la función de gestión, que proporciona un marco para la coordinación eficaz de todas las comunicaciones internas y externas, es que se siga haciendo hincapié en la gestión estratégica de la comunicación interna y externa (Apolo et al., 2017).

Del mismo modo, la comunicación empresarial se origina en la comunicación estratégica, pero no debe confundirse con ella. También hace hincapié en la gestión de las comunicaciones internas y externas, y su pertinencia se define tanto en relación con las instituciones, organizaciones y empresas como en la construcción de relaciones entre ellas y su entorno, respetando sus lugares y contextos, lo que les permite establecer objetivos comunes. Por otro lado, las prácticas encaminadas a transformar el vínculo entre las organizaciones y su entorno cultural, social y político en relaciones armoniosas y positivas en términos de sus intereses objetivos (Apolo et al., 2017).

Además, es un punto de encuentro para las diferencias sociales y culturales. Es una nueva matriz de estilo académico y científico, que permite otro registro de la cuestión comunicativa, transfiriendo su objeto de estudio del paradigma 'fluido'. La interactividad, que interviene para ayudar a los procesos de significado, ya sea en las empresas o en cualquier otro sujeto social.

Por otra parte, de acuerdo a Jimenez & Moncayo (2019) la creación de capacidad en las empresas públicas es fundamental para el desarrollo de estrategias de gestión eficientes para establecer agentes de transformación productiva que promuevan la gobernanza empresarial, las buenas

prácticas y la responsabilidad social. A través de la gestión de la comunicación corporativa como eje transversal y de todos los procesos, el proyecto adoptará estrategias que generen desarrollo sostenible en cada una de las actividades planificadas, teniendo como eje fundamental la sostenibilidad en el uso y aplicación de la comunicación corporativa para el crecimiento económico. Uno de los aspectos más importantes en el contexto de la gestión de la comunicación es el fortalecimiento de la marca de la empresa.

Asimismo, el mismo autor, entiende por marca un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de los mismos, cuya finalidad es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y distinguirlos de la competencia. Así pues, la marca comercial cumple una función de identificación y distinción para dar valor y posicionamiento a un producto y distinguirlo de sus competidores en el mercado. A través de signos visuales como logotipos y colores que resaltan la identidad mencionada anteriormente, es importante destacar que la marca representa no sólo un producto sino también la organización.

## 6.8. Estrategias corporativas basadas en la comunicación

Según autores como Morató (2016), la gestión de la comunicación se considera la 'matrioska' de la organización, es decir, el mayor nivel de la comunicación, porque controla la estrategia y el buen funcionamiento de las empresas en todo el mundo. El segundo nivel es la estrategia de comunicación, es decir, los objetivos generales de comunicación que apoyan la estrategia global de la organización. El tercer nivel es la política de comunicación, que es el conjunto más detallado de directrices establecidas de acuerdo con la estrategia de comunicación. El cuarto nivel muestra objetivos de comunicación específicos y el quinto nivel muestra programas y actividades de comunicación.

En cuanto a los dos primeros niveles, tienen una dimensión estratégica y los tres últimos son operacionales. La estrategia de la organización establece entonces la dirección de la estrategia de comunicación, pero la estrategia comercial también se construye a través de la comunicación (Morató, 2016).

Asimismo, Martín (2008) subraya que la comunicación debe tener debidamente en cuenta cada uno de los grupos destinatarios para los que se proponen principios basados en la comunicación, como la coherencia de todas las estrategias de comunicación con los objetivos de la estrategia corporativa y la visión de marca; toda la estrategia de comunicación debe basarse en la imagen de marca y, como ya se ha mencionado, en el posicionamiento; esta estrategia debe aplicarse en toda la organización mediante el establecimiento de sistemas internos de participación, formación y medición para determinar la eficacia de las actividades de comunicación y, por último, pero no por ello menos importante, mediante la aplicación de una estrategia integrada de comunicación de marketing.

La comunicación organizativa es un área fundamental que ha ganado peso en los últimos años, posicionándose como una de las actividades con mayor crecimiento en la empleabilidad. El debate en el sector ya no se centra tanto en el papel de los gerentes, sino más bien en el contexto económico, tecnológico y social y en las perspectivas de un mayor fortalecimiento de la profesión. Ciertamente, los profesionales del sector han asumido un mayor número de responsabilidades y competencias en los últimos años al enfrentarse a una realidad volátil cuyos cambios se han vuelto aún más vertiginosos con la rápida evolución de la tecnología y su influencia general. La promesa

de las comunicaciones personalizadas es ahora una realidad, que ofrece oportunidades para áreas complejas como las comunicaciones de crisis, pero también plantea debates sobre la privacidad de los datos generados por los usuarios (Rodríguez & Vázquez, 2019).

La tecnología es un elemento perturbador en el campo de las comunicaciones, tanto que la mayoría de los expertos y organizaciones de la industria la identifican como un actor clave en las tendencias de los próximos años. El 61% de los profesionales que trabajan en agencias de comunicación y el 53% de los gerentes en este campo dicen que el cambio en la industria de las relaciones públicas será "significativo" en los próximos 5 años. Del mismo modo, el 59% cree que la tecnología impulsará este cambio (Moreno, 2018).

Por otra parte, García (2020) señala que un plan de comunicación puede definirse como un documento operacional en el que se esbozan los objetivos de comunicación de una empresa o institución y que sirve de guía para todas las actividades de comunicación destinadas a fortalecer la imagen de marca de la empresa, la política comercial y la comunicación con sus interesados. El plan de comunicación sigue siendo un elemento clave y el instrumento más importante de la gestión de la comunicación tanto en el viejo como en el nuevo mundo de la comunicación empresarial. El axioma de que no hay comunicación corporativa sin un plan de comunicación nunca ha sido más cierto. Pero este planteamiento nunca ha sido fácil, ya que existen pocas referencias teóricas, tanto en España como en el resto de la Unión Europea. Así mismo, la falta de una metodología específica para la puesta en marcha del plan y la necesidad de integrar la comunicación en la gestión de la empresa.

En este sentido, García (2020) indica también que el plan de comunicación supone disponer de un orden y una planificación coherentes, y promueve la iniciativa y el control de la comunicación. Metodológicamente, debe tener las siguientes características:

- Una adecuada comprensión de la situación que queremos gestionar.
- Identificación de los principales riesgos del plan.
- Establecimiento de los objetivos de comunicación.
- Un plan de acción para un período de tiempo específico.
- Adopción de medidas realistas, a corto y largo plazo, y revisión de las mismas.

## 6.9. Revisión de la literatura

A continuación, se mostrarán los documentos seleccionados para la extracción de datos que luego serán usados para elaborar las conclusiones de la investigación. Estos constan de 10 artículos e investigaciones, los cuales fueron obtenidos de los últimos cuatro años a propósito de mantener el rango admisible de estudios.

Tabla 1.

*Resumen de la técnica bibliográfica*

Autor (es)	Título	Año	País	Resumen	Palabras clave
<b>Apolo, D; Báez, V; Pauker, L; Pasquel, G.</b>	Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica	2017	Ecuador	Este artículo busca presentar una aproximación hacia la definición, identificación de categorías, componentes y elementos que permitan aproximarse al estudio y práctica de la Gestión de Comunicación Corporativa como eje estratégico para la consecución de objetivos.	Comunicación corporativa; gestión de intangibles; identidad corporativa; imagen corporativa; reputación corporativa
<b>Lozano, Jonathan</b>	El rol de la comunicación corporativa en las organizaciones inteligentes	2019	Chile	Las organizaciones inteligentes se caracterizan, entre otras cosas, por una gran capacidad de aprendizaje, innovación, capacidad de respuesta y competitividad dentro de su sector de actividad. Sin embargo, la comunicación empresarial también se considera un componente básico de esas organizaciones; se considera un pilar de la eficacia de la gestión dentro de la organización. Se hace hincapié en la necesidad de evaluar el papel de la comunicación en este contexto, y se propone un esbozo de la forma en que, mediante una gestión eficaz de la comunicación empresarial, se puede desarrollar la inteligencia de las organizaciones.	Comunicación corporativa; Organizaciones inteligentes; Organizaciones que aprenden; Sociedad del conocimiento
<b>Morelos, J; Posso, R.</b>	Evaluación y pertinencia de las tecnologías de la información y comunicación en las pequeñas y medianas empresas del sector exportador en Cartagena-Colombia	2018	Colombia	En este artículo de investigación se evalúa la utilidad de la adopción de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) por parte de las pequeñas y medianas empresas del sector de la exportación en Cartagena (Colombia), y se llega a la conclusión de que el sector de la exportación debería apoyar la adopción de nuevas plataformas tecnológicas para facilitar la gestión de los procesos de producción y gestión.	Tecnologías de información; pymes; desempeño organizacional; sector exportador

Autor (es)	Título	Año	País	Resumen	Palabras clave
<b>Rodríguez, L; Vázquez, P</b>	Retos y perspectivas en la comunicación organizacional	2019	España	<p>La comunicación organizativa está experimentando un momento de cambio en el que la tecnología ha tomado la delantera. Su inclusión simplifica y mejora algunos procesos de trabajo, pero motiva la reflexión sobre el uso de los datos, la integridad de la información, la transparencia de los nuevos impactos o la medición de los resultados. Esto aumenta la capacidad y la necesidad de los profesionales de integrar nuevos conocimientos en su trabajo; la colaboración de perfiles interdisciplinarios que aporten valor; y la incorporación de estos escenarios en la enseñanza universitaria.</p>	Comunicación organizacional, Comunicación corporativa, Relaciones públicas, Tecnología, Tendencias, Investigación, Estudios, Profesión.
<b>Van-Riel, C.</b>	Tres formas importantes de comunicación corporativa	2018	Países bajos	<p>En la práctica, la comunicación adopta muchas formas. En las organizaciones, "relaciones públicas" y "publicidad" son los términos más antiguos que se utilizan para describir formas específicas de comunicación; todavía se utilizan con frecuencia. Sin embargo, ya no son los únicos que aparecen en la descripción del trabajo de los expertos de comunicación, apareciendo el término de comunicación corporativa. La idoneidad de esta tendencia está abierta a debate; empíricamente, parece que los campos originales tanto de las relaciones públicas como de la comercialización se han ramificado en unidades especializadas.</p>	Comunicación de dirección, Comunicación de márketing, Comunicación organizativa

Autor (es)	Título	Año	País	Resumen	Palabras clave
<p><b>Xifra, J.</b></p>	<p>Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19</p>	<p>2020</p>	<p>España</p>	<p>La crisis de Covid-19 ha puesto a prueba muchos procesos en las estructuras sociales. La comunicación y las relaciones públicas de las empresas son ejemplos de esos procesos, que se enfrentan a una situación sin precedentes que es difícil de predecir y de la que hay que extraer enseñanzas para el futuro. Una vez que la crisis del Covid-19 esté bajo control, los investigadores de comunicaciones corporativas tendrán que priorizar sus investigaciones en las siguientes áreas. Cómo actuaron las organizaciones involucradas en la crisis y cómo sus acciones afectaron sus reputaciones.</p>	<p>Covid-19; Coronavirus; Pandemias; Comunicación corporativa; Comunicación organizacional; Comunicación de crisis; Comunicación interna.</p>
<p><b>Chávez, J.</b></p>	<p>Análisis de la importancia de las PYMES en la economía desde la perspectiva financiera</p>	<p>2020</p>	<p>Ecuador</p>	<p>La investigación indica que las pequeñas y medianas empresas son el motor económico y manufacturero del Ecuador. Dado que las grandes empresas a veces sufren de una falta de innovación o equiparan gran parte del panorama, las pequeñas empresas se han convertido en la forma más eficaz de mantener el país en movimiento y entrar en nuevos mercados, pero es necesario analizar su verdadera importancia, centrándose principalmente en el sector financiero.</p>	<p>Pymes ; Financiero; Indicadores; Emprendimiento; Importancia; Mercado</p>
<p><b>Hoyos, Alfredo; Lasso, María</b></p>	<p>Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación</p>	<p>2017</p>	<p>Ecuador</p>	<p>El mercado actual está sobresaturado con una variedad de ofertas y empresas. La imagen corporativa es de vital importancia y es uno de los elementos fundamentales para el correcto posicionamiento de la marca, más aún en las PYMES (pequeñas y medianas empresas). La imagen corporativa es la forma en que los clientes perciben la empresa, lo que determina su éxito o fracaso. La creación de esta imagen corporativa debe ser uno de los</p>	<p>Comunicación organizacional, emprendimiento, empresas, imagen corporativa, marca, PYMES</p>

Autor (es)	Título	Año	País	Resumen	Palabras clave
				primeros pasos de un hombre de negocios al organizar o iniciar un negocio comercializando productos o servicios, como una forma de manifestar firmemente la marca.	
<b>González, L; Ibarra, M; Cervantes, K</b>	El impacto de las tecnologías de la información y comunicación en la industria manufacturera de Baja California	2017	México	Este documento analiza el comportamiento de adopción de las tecnologías de información y comunicación en los subsectores manufactureros de Baja California, identificando su impacto en los resultados económicos y los cambios que producen en los negocios. El análisis muestra que la adopción de tecnología en los subsectores de Baja California es muy baja entre las PYMES; los resultados muestran que no hay interés en invertir en ellas porque la mayoría de los empresarios las ven más como un costo que como una inversión, ya que no se benefician en el corto plazo.	correlación; industrias manufactureras; industria-innovaciones tecnológicas; sector industrial; pequeña y mediana empresa
<b>Cifrodelli, M.</b>	Las Pymes argentinas presentan características y problemáticas parecidas a sus pares europeas	2019	Argentina	Esta investigación se llevó a cabo para determinar las necesidades de financiación de las pequeñas y medianas empresas, la disponibilidad de fondos entre ellas y los problemas que enfrentan para lograr sus objetivos específicos. Por otra parte, tiene como objetivo proporcionar información valiosa sobre las diferentes variables de los distintos sectores que conforman el universo de las pequeñas y medianas empresas en la Argentina y comparar los resultados con los países europeos.	PYME; economía; desarrollo económico; Políticas económicas; estrategias

Fuente: Elaboración propia.



## 7. Hechos observables

Analizado los documentos anteriores y la información obtenida en el marco teórico, parece claro que el problema y el reto a superar es el de la comunicación de las empresas, ya sean grandes corporaciones o PYME, pero especialmente en estas últimas. Actualmente, en la utilización de los nuevos sistemas y procesos de comunicación, la comunicación corporativa, así como el uso de las TIC parece ser el enfoque correcto para mejorar el problema comunicacional que tanto afecta a las PYMES. Aunque no hay que olvidar los mecanismos de comunicación empresarial tradicional. Seguidamente se expondrá el encontrado en el análisis de dichos documentos.

### 7.1. Problemáticas generales para la implementación de una buena comunicación.

El proceso de comunicación puede parecer complejo en lo que respecta al ciclo de vida del proyecto, pero a veces hay varios malentendidos entre los distintos departamentos que ponen en peligro el logro de los objetivos fijados por la organización.

De acuerdo a Lozano (2019), las principales razones por las que la comunicación interna puede llevar a varios malentendidos son las siguientes:

- Los miembros del equipo hablan diferentes idiomas y tienen diferentes culturas.
- Los componentes de los diferentes departamentos cumplen diferentes requisitos técnicos.
- El trabajo de los empleados no se centra en un objetivo común o el objetivo no está claramente definido.
- El alcance de los participantes no está definido en los departamentos de la organización.
- Los miembros del departamento no tienen buenas habilidades de trabajo en equipo.

Asimismo, se observaron que algunas de las consecuencias de la falta de comunicación interna en la empresa, lo cual se puede observar en la investigación de Xifra (2020) o Cifrodelli (2019). Y se han resumido de la siguiente manera:

- **Falta de compromiso**

La comunicación dentro de una empresa es importante para crear una cultura de colaboración y compromiso. Sin comunicación, es difícil, si no imposible, que los empleados comprendan adecuadamente la estrategia corporativa que es tan necesaria para lograr resultados (Cifrodelli, 2019).

- **Desmotivación y disminución de la productividad**

Si los empleados de una organización no están debidamente informados de lo que sucede y están convencidos de que sus ideas u opiniones no se tienen en cuenta, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen y tendrán, en el mejor de los casos, un rendimiento medio o bajo.

Los mejores talentos de las organizaciones, si no hay comunicación interna, se irán porque no tienen el reconocimiento adecuado y, lo que es peor, se irán a las empresas competidoras (Xifra, 2020).

- **Difundiendo rumores y desconfianza**

Cuando hay una falta de comunicación dentro de una empresa debido a la falta de comunicación, los rumores comienzan a extenderse. Hasta el más mínimo rumor puede llevar a una menor productividad y a la falta de interés de los empleados. El jefe o líder debe saber cómo redirigir y poner fin a los rumores dando una comunicación efectiva lo antes posible y tratando de dar transparencia y confianza (García, 2020).

- **Dificultad para alienar al personal en la estrategia corporativa**

Si no hay una buena comunicación entre los empleados, cada uno de ellos entenderá las cosas de manera diferente, y la falta de un discurso y una idea común los desorientará y los llevará a la confusión.

En muchas empresas en las que los objetivos planificados están lejos de los resultados alcanzados, es debido a esta desorientación en cuanto a la estrategia empresarial que el diálogo y el intercambio de información con los empleados es la clave para alinear los objetivos corporativos (Apolo et al., 2017).

- **No puedes manejar el conocimiento**

La gestión de los conocimientos en las organizaciones requiere una comunicación interna con instrumentos eficaces que faciliten la acumulación y la difusión de los conocimientos; si no se comparten los conocimientos, no nos servirá de mucho (Apolo et al., 2017).

- **La toma de decisiones es mucho más difícil**

Los responsables de las distintas áreas de la empresa deben tener comunicación con sus empleados para disponer de la información necesaria sobre lo que están haciendo, porque de ello dependerá una buena y adecuada toma de decisiones (Moreno, 2018).

- **Los equipos no funcionan y sin equipos no hay empresa.**

La comunicación es esencial para que el equipo funcione. Además, la capacidad de trabajar en equipo es directamente proporcional a la capacidad de comunicarse y escuchar activamente. Finalmente, los que trabajan mejor en equipo son los que empatizan y construyen relaciones humanas entre sus miembros (Apolo et al., 2017).

## 8. Conclusiones

Como consecuencia de lo expuesto en el informe, hemos de refutar las hipótesis iniciales, con base a los problemas observados en la sección 7.1 y a la revisión de la literatura lo cual se ubica en el punto 6.9.

### 8.1. Hipótesis.

- **La comunicación corporativa resulta altamente importante en las PYME**

La principal hipótesis del estudio fue determinar si es necesario utilizar las PYMES para fines de comunicación empresarial. Parte de ello consiste en comunicar e informar a la audiencia a la que se asocia sobre lo que hace, no sólo sobre los productos que produce o los servicios que presta, como ocurre tradicionalmente en las comunicaciones corporativas.

Si bien la respuesta positiva a la pregunta parecía clara desde el principio, había algunas dudas dado el hecho de que una proporción significativa de las PYMES no se preocupan por mejorar este aspecto de la empresa o comunican mal. La investigación de Rodríguez & Vásquez (2019) confirmó plenamente que esta necesidad es real y que las empresas necesitan comunicarse independientemente del tamaño, la industria, el mercado, lo que se vende, los grupos destinatarios, los canales o los mensajes; porque si una empresa tiene poca o ninguna conciencia de lo que se hace, no se puede vender nada, ya sean bienes y servicios tangibles o valores organizativos intangibles como los valores, la cultura, la misión, la visión, la imagen o la reputación. Esta es una cuestión vital para la supervivencia, sin sacrificar el hecho de que la comunicación efectiva también contribuye al crecimiento y la expansión de la empresa.

También se ha demostrado que la comunicación empresarial, más allá de los modelos tradicionales, debe interpretarse como una herramienta estratégica amplia, no sólo como acciones de comunicación con proyección exterior e interior, según los actores a los que se dirija, sino también como acciones basadas en el contenido de lo que se comunica, es decir, que van más allá de lo que es la publicidad empresarial de productos y servicios, e incorporan un marketing empresarial integral para crear confianza y aumentar el conocimiento sobre la empresa. Una empresa debe comunicar lo que hace, lo que quiere hacer y lo que es o quiere ser (Lozano, 2019).

- **No hay evidencia irrefutable que demuestre que existan estrategias corporativas que no incluyan la comunicación**

Aunque las PYMES en el escenario práctico a menudo no informan y aún así sobreviven, esto sugiere que cada caso es diferente y que cada PYMES es diferente incluso si el escenario es idéntico o similar, por lo que puede haber tantas respuestas como PYMES analizadas. En este caso, el estudio no dio una respuesta clara. Señala la necesidad de comunicación, pero al mismo tiempo afirma que muchas empresas no se comunican.

Asimismo, el estudio de Hoyos & Lasso (2017) confirma que hay dos puntos en el tiempo separados por un hecho innegable que está cambiando el entorno empresarial en todas sus manifestaciones: el uso de las TIC y la adaptación de las empresas a los nuevos modelos de comunicación que utilizan la innovación y la tecnología como herramienta. Esto ha significado una verdadera revolución

en todos los aspectos relacionados con los negocios y, por supuesto, con la sociedad, la economía y la política mundial.

De acuerdo a la investigación de Chávez, (2020) se puede concluir que, si bien la comunicación empresarial es necesaria en las empresas, hasta hoy han logrado sobrevivir sin ella o con una comunicación inadecuada porque el escenario general y específico era diferente, con diferentes estructuras y direcciones de gestión, con diferentes procesos de producción y comercio, con empresas limitadas y no globalizadas, con públicos locales, pasivos y mal conectados y en red, etc.

Ahora y en el futuro, la necesidad de integrar todas las empresas en un escenario de alta tecnología diferente, global y holístico en todos los aspectos, con nuevas empresas y estructuras comerciales y con sistemas de comunicación globales y múltiples en red será una cuestión clave. Las PYMES que no lo hagan no sobrevivirán con un corto horizonte de existencia. Esta hipótesis se basa, por tanto, en el hecho de que esa comunicación empresarial es siempre necesaria, tanto en el actual escenario empresarial como en su aplicación en diferentes estrategias.

- **La principal ventaja de mantener una cultura de comunicación corporativa se atribuye a la consolidación de la empresa u organización dentro del mercado competitivo**

En referencia a esta hipótesis, se indica que, aunque una cultura de comunicación corporativa se atribuye a la consolidación de la empresa u organización dentro del mercado competitivo ya que permite estar al día de los cambios del mercado internacional, no es el único beneficio tangible que puede conllevar el buen uso de la comunicación corporativa en una PYME.

Ya que una buena comunicación ayuda a formar una identidad corporativa fuerte y enseñársela a los colaboradores y a los clientes. Del mismo modo Jimenez & Moncayo (2019) indican que, fortalece las relaciones interpersonales dentro de la organización, mejora los índices de productividad, permite alcanzar de forma más rápida los logros de la empresa, facilita la adaptación a los nuevos escenarios mundiales, y ayuda a motivar a los trabajadores.

Asimismo, de acuerdo a los mismos autores para alcanzar estos beneficios es necesario enfrentar obstáculos como factores económicos debido al alto costo de implantación, actualización y mantenimiento de un sistema de comunicación empresarial, y psicológicos debido al miedo que representan los cambios, que en principio se perciben como extrañas y complicadas.

En general, una pequeña parte de los directivos de las PYMES creen que no necesitan esta comunicación para mantener el negocio en funcionamiento y que basta con conocer la empresa y los clientes; otra parte, más grande y creciente, cree en la necesidad de la comunicación y en los beneficios que aporta, pero no actúa en consecuencia o no lo hace lo suficiente.

## 8.2. Respuestas a las preguntas de investigación.

- **¿Es indispensable la comunicación corporativa?**

Sí. Es necesario que las PYME realicen recurrentemente acciones de comunicación corporativa, aplicada en un sentido amplio y atendiendo a sus públicos internos y externos. Esas acciones variarán en cada caso en función de los medios económicos, materiales y humanos de que disponga la empresa. Pero en todos los casos representan un avance para competitividad e ingresos en una empresa, al mejorar la relación entre colegas y con los clientes.

- **¿Es importante la comunicación corporativa en las PYME?**

SÍ. Siempre y en todos los casos es una herramienta que permitirá a la PYME mejorar aspectos organizacionales, mejorar las interacciones con los clientes y optimizar los procesos de intercambio de información dentro de la organización.

- **¿Existen estrategias corporativas que no involucren la comunicación?**

NO. Es cierto que las prácticas comerciales muestran que una empresa de PYMES puede seguir creciendo su negocio sin comunicación corporativa; pero también es cierto que estas empresas operan en un entorno cada vez más tecnológico y global y que la introducción de las TIC en el entorno empresarial lo ha cambiado significativamente, por lo que sin esa adaptación e integración y, por tanto, sin el uso continuado del recurso estratégico que es la comunicación corporativa, operar en cualquier entorno se hace y se hará cada vez más difícil y difícil.

- **¿Cuáles son las ventajas de mantener una comunicación corporativa en las PYME?**

La primera y fundamental ventaja es lo que permite a una empresa sobrevivir en el nuevo entorno empresarial. A partir de ahí, son muchas las ventajas de fomentar el crecimiento en un entorno competitivo, desde la tecnología pura de almacenamiento y transmisión hasta la expansión a nuevos mercados y negocios, pasando por el desarrollo de todo tipo de relaciones entre la empresa y su público.

## 8.3. Conclusiones finales.

Con base en el análisis y profundización previa acerca de las nociones de la comunicación corporativa dentro de las PYME, pudo inferirse, dentro de las diversas variantes obtenidas referentes a la importancia, alcance y ventajas, las siguientes conclusiones:

1. Dentro del contexto relacionado al manejo de crisis producido por una economía altamente volátil y fluctuante, la comunicación corporativa permanece como la alternativa vital que permite que estas puedan mantenerse dentro de los márgenes adecuados de competitividad puesto que integran a la misma como un factor de costo más que como una inversión; relacionándose, incluso, a una carretera, puesto que no se trata solo de estrategias de publicidad, sino de directrices para mantener la estabilidad económica por medio de una comunicación que sea fácil de interpretar, aunque no pueda cuantificarse.

Del mismo modo se analiza que esta requiere de la participación de todos los involucrados de una empresa, así como el financiamiento adecuado previo a su fase de implantación, por cuanto es vital predecir los futuros escenarios y establecer los planes a seguir para que las personas manejen información de primera mano y puedan llevar a cabo las actividades requeridas durante el desarrollo de sus competencias dentro del ámbito laboral.

Cabe destacar, finalmente, que la comunicación corporativa no se basa netamente en la esencia de comunicarse, puesto que esta actividad puede realizarla cualquier persona, sino en aprender a cómo hacerlo dentro de una perspectiva corporativa que garantice el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

2. Por su parte, respecto a las estrategias corporativas que no involucren la comunicación, se ha podido evidenciar que estas mantienen una alta variedad de mecanismos que involucran las tecnologías de la información (TIC) por cuanto la comunicación resultará siempre como

aquella variable que es indispensable para presentar alternativas que beneficien a nivel social y económico a todos los involucrados de una PYME.

3. Finalmente, puede inferirse que las ventajas de la comunicación corporativa se centran en la capacidad de las personas de innovar y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades, de modo que la misma yace sobre la cultura y la disposición de las personas por aprender nuevas formas de llevar a cabo sus actividades.

## 8.4. Recomendaciones de los expertos.

Algunas fuentes, como la Escuela de Negocios EALDE (2016), indican que entre las posibles soluciones que pueden utilizarse para resolver los problemas de entendimiento mutuo entre los departamentos se encuentran

- Reunir el vocabulario técnico de cada departamento involucrado en el proyecto.
- Conocer los objetivos y la metodología de los otros departamentos.
- Defina bien los objetivos y asigne las funciones utilizando la Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI).
- Elaborar un plan de comunicación entre todas las partes interesadas que incluya un glosario, una matriz, un resumen de las partes interesadas, formularios de comunicación, informes y registros.
- Celebrar reuniones regulares.
- Tener socios que entiendan diferentes áreas.

Por otro lado, Sandoval (2019) expresa que la comunicación en el ámbito corporativo siempre ha sido un recurso importante para el trabajo de las grandes empresas. Cabe destacar que en la era de la globalización y la transformación digital, la comunicación es fundamental para el éxito y la supervivencia de cualquier tipo de organización. Esta herramienta ayudará a crear un ambiente de trabajo más comprometido, colaborativo y productivo. Este autor resume sus recomendaciones con 5 consejos que ayudan a mejorar la comunicación en las empresas.

- **Obtener un compromiso de la alta dirección.**

La mayoría de los líderes empresariales reconocen el valor de la comunicación para el éxito de su empresa. Saben que necesitan manejar las comunicaciones para alinear las expectativas de los empleados con los objetivos de la empresa. Sin embargo, muchas empresas no invierten lo suficiente en un plan de comunicaciones. El compromiso de la administración con una estrategia de comunicaciones es evidente en las siguientes áreas.

- Asignando un presupuesto adecuado para ejecutar el plan.
- Creando una cultura de retroalimentación transparente.
- Creando un ambiente de trabajo positivo.

- **Evaluar la situación de la comunicación interna**

La comunicación es una realidad en todas las organizaciones. Esto es cierto incluso para las empresas que no lo han incluido en su estrategia. Por lo tanto, el primer paso para crear un plan de comunicación corporativa es diagnosticar el estado de la comunicación interna. Esto implica identificar las debilidades y los desafíos, determinar las necesidades y expectativas de los empleados y presentar un escenario para el futuro. Algunos instrumentos que pueden utilizarse con este fin son las auditorías de comunicación interna, las encuestas y las entrevistas (Sandoval, 2019).

- **Elaboración de un plan y estrategias de sensibilización**

Para desarrollar un plan, los siguientes aspectos deben estar claramente definidos: Planificar los objetivos, las metas, los resultados previstos, el calendario, la estrategia y los mecanismos de evaluación y supervisión. También es importante considerar la eficacia de los diferentes instrumentos que se incluirán como recursos en el plan: dispositivos móviles, medios sociales, programas informáticos. Además, debería aplicarse una estrategia de sensibilización dirigida a todos los trabajadores: Para que el plan tenga éxito, todos los trabajadores deben ser sensibilizados e involucrados en su aplicación (Sandoval, 2019).

- **Siga el plan de comunicación de la empresa.**

Cada objetivo del plan de comunicación debe estar vinculado a un resultado específico, alcanzable y medible. Los instrumentos de gestión, vigilancia y retroalimentación están diseñados para identificar las desviaciones y aplicar medidas correctivas. Por ejemplo, si uno de los objetivos del plan es aumentar la participación de los empleados, se pueden vigilar los siguientes indicadores (Jimenez & Moncayo, 2019).

- Tasa de rotación de empleados: comprueba si la rotación está disminuyendo o aumentando.
- Apertura del correo de la empresa: compruebe si el porcentaje de correos electrónicos está aumentando o disminuyendo; esto puede indicar que la información está llegando realmente a los empleados.

- **Utilizar la tecnología de comunicación interna**

En la era digital, la comunicación empresarial debe gestionarse de forma diferente. La movilidad, la eficiencia y la necesidad de retroalimentación están reemplazando la antigua comunicación unidireccional. Los avances tecnológicos, la Internet y los medios de comunicación social permiten la planificación en tiempo real. El uso de programas informáticos de comunicación interna puede mejorar el intercambio de información y la colaboración entre los miembros del equipo. También ayudan a identificar los canales de comunicación más eficaces (González et al., 2017).

En la era digital, no hay duda de que el talento humano es un recurso estratégico importante. Por lo tanto, es importante crear un ambiente de trabajo positivo que fomente la motivación y el compromiso con el trabajo. Esto sólo es posible con una comunicación comercial efectiva.

# Resumen

En sentido estricto, cuando la comunicación corporativa está vinculada a la estrategia corporativa, es erróneo considerarlas por separado, independientemente de las razones que animan a las personas a hacerlo, como la desconfianza, la falta de conocimiento o el orgullo por el resultado final. Desde un punto de vista más informal, la comunicación corporativa se considera como el soporte que mantiene a las empresas en un mercado competitivo. Por lo tanto, es importante recordar que, sin la comunicación corporativa, la estabilidad económica y, por lo tanto, los puestos de trabajo estarían en peligro.

Además, partiendo del supuesto de que la comunicación empresarial tiene la función de mejorar la imagen y la calidad de los productos o servicios que se ofrecen en el mercado, se permite estudiar las fortalezas, debilidades, oportunidades, debilidades y amenazas del sector que deben abordarse para desarrollar mecanismos de mitigación o activación de las actividades integradas con la tecnología de la información (TIC), para realizar campañas publicitarias que atraigan la atención del consumidor desde un punto de vista innovador y sean de interés para todos.

En la economía globalizada actual, así como en la llamada sociedad de la información y el conocimiento o sociedad de las redes, la supervivencia y el crecimiento de las empresas deben basarse en el desarrollo de estrategias de comunicación empresarial que permitan a las organizaciones de todo tipo establecer relaciones con todos los grupos destinatarios que puedan verse afectados por sus actividades, tanto para vender sus productos o servicios como para comunicar su identidad y lograr una buena imagen corporativa.

Por lo cual, con base en lo anterior, es importante comprender de qué forma se puede ver influenciada la comunicación corporativa, dentro de los aspectos positivos de una PYME, para promover el crecimiento de la economía de un país.

**Palabras Clave:** PYME, Productividad, Comunicación corporativa, TIC, Estrategia corporativa



# Abstract

*Strictly speaking, when corporate communication is linked to corporate strategy, it is wrong to consider them separately, regardless of the reasons that encourage people to do so, such as mistrust, lack of knowledge or pride in the end result. From a more informal point of view, corporate communication is considered as the support that keeps companies in a competitive market. Therefore, it is important to remember that, without corporate communication, economic stability and, therefore, jobs would be at risk.*

*Furthermore, based on the assumption that corporate communication has the function of improving the image and quality of the products or services offered in the market, it is possible to study the strengths, weaknesses, opportunities, weaknesses and threats of the sector that must be addressed in order to develop mechanisms to mitigate or activate activities integrated with information technology (ICT), to carry out advertising campaigns that attract the attention of the consumer from an innovative point of view and are of interest to everyone.*

*In today's globalized economy, as well as in the so-called information and knowledge society or network society, the survival and growth of companies must be based on the development of business communication strategies that allow organizations of all kinds to establish relationships with all target groups that may be affected by their activities, both to sell their products or services and to communicate their identity and achieve a good corporate image.*

*Therefore, based on the above, it is important to understand how corporate communication can be influenced, within the positive aspects of an SME, to promote the growth of a country's economy.*

**Keywords:** *SME, Productivity, Corporate communication, ITC, Corporate strategy*

# Bibliografía

- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L. & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 1(72), 521-539. doi:10.4185/RLCS, 72-2017-1177
- Chávez, J. (2020). *Análisis de la importancia de las PYMES en la economía desde la perspectiva financiera* [Tesis de maestría]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://192.188.52.94/bitstream/3317/15408/1/T-UCSG-POS-MFEE-223.pdf>
- Cifrodelli, M. (2019). *Las Pymes argentinas presentan características y problemáticas parecidas a sus pares europeas* [Tesis de maestría]. Instituto tecnológico de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/1773/TRABAJO%20ITBA%20TESIS%20FINAL%20Miguel%20Cifrodelli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- EALDE. (2016). *5 problemas de Comunicación Interna en las empresas*. Obtenido de <https://www.ealde.es/problemas-comunicacion-interna-empresas/>
- Edelman. (2020). *Brand trust and the coronavirus pandemic*. Obtenido de <https://www.edelman.com/research/covid-19-brand-trust-report>
- García, J. (2020). *Las nuevas fronteras de la comunicación corporativa*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- González, L., Ibarra, M. & Cervantes, K. (2017). El impacto de las tecnologías de la información y comunicación en la industria manufacturera de Baja California. *Región y sociedad*, 29(69), 153-183. doi:10.22198/rys.2017.69.a292
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Mexico D.F: McgrawHill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hoyos, A. & Lasso, M. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. *Retos*, 7(13). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504551272005>
- Jimenez, X. & Moncayo, M. (2019). La Comunicación Corporativa para el crecimiento económico de la comunidad de Nayón. *Revista San Gregorio*(29), 99-107. Obtenido de <http://201.159.222.49/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/768/11-Xav>
- Laurent, É. (2019). *Économie de la confiance*. París: La Découverte.
- Lozano, J. (2019). El papel de la comunicación corporativa en las organizaciones inteligentes. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 35(65), 105-117. doi:10.25100/cdea.v35i65.7251

- Marín, P. (2016). La Comunicación Empresarial en regiones con un bajo desarrollo empresarial: el caso de las PYMES del sur de Europa. *Observatorio*, 10(1), 151-180. Obtenido de [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1646-59542016000100009&lng=pt&tIng=es](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-59542016000100009&lng=pt&tIng=es).
- Martín, M. (2005). *Arquitectura de marcas*. Madrid: ESIC.
- Marulanda, C., López, M. & López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Colombia. *Información tecnológica*, 27(6), 03-10. doi:10.4067/S0718-07642016000600002
- Morató, J. (2016). *La comunicación corporativa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Morelos, J. & Posso, R. (2018). Evaluación y pertinencia de las tecnologías de la información y comunicación en las pequeñas y medianas empresas del sector exportador en Cartagena-Colombia. *Entramado*, 14(2), 12-20. doi:10.18041/1900-3803/entramado.2.4727.
- Moreno, Á. (2018). *El estado de la comunicación en España*. España: Asociación de Directivos de Comunicación. Obtenido de <https://envios.dircom.org/docs/ECE-2018.pdf>
- Pazmay, S., Pardo, E. & Ortiz, Á. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Acta de investigación psicológica*, 7(2), 2704-2716. doi:10.1016/j.aippr.2017.03.006.
- Rodríguez, L. & Vázquez, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *El profesional de la información*, 28(5), 1-7. doi:10.3145/epi.2019.sep.01
- Rodríguez, V. (2008). *Comunicación corporativa: un derecho y un deber*. Santiago: RIL editores.
- Sandoval, A. (2019). *Comunicación empresarial: 5 tips para un plan exitoso*. Obtenido de [https://empresas.blogthinkbig.com/comunicacion\\_empresarial/](https://empresas.blogthinkbig.com/comunicacion_empresarial/)
- Van-Riel, C. (2018). Tres formas importantes de comunicación corporativa. *Razón y Palabra*, 22(100), 144-150. Obtenido de <http://ww.revistarazonypalabra.com/index.php/ryp/article/view/1147>
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 29(2), 1-18. Obtenido de <http://profesionaldelainformacion.com/contenidos/2020/mar/xifra.pdf>