

Gestión de la comunicación en la Pequeña y Mediana Empresa. Potencial estratégico, filosofía y tendencias¹

Carmen Costa Sánchez²; José-Miguel Túñez-López³ y María-Isabel Míguez-González⁴

Recibido: 29 de octubre de 2019 / Aceptado: 29 de noviembre de 2019

Resumen. La Comunicación Corporativa es una herramienta de gestión que ayuda a las organizaciones a lograr sus objetivos. Los estudios sobre sus características, aplicaciones y necesidades en la realidad empresarial española han priorizado a las empresas de mayor tamaño. Sin embargo, la mayoría del tejido empresarial en España lo configuran las Pequeñas y Medianas Empresas. El presente trabajo analiza la función de comunicación en la PYME en un área geográfica, Galicia, alejada de los núcleos empresariales, políticos y comunicativos. Los resultados reflejan un escenario emergente, con bajo desarrollo de una estructura de comunicación fija y estable. Se abordan las diferencias comunicativas entre la mediana y la pequeña empresa.

Palabras clave: comunicación corporativa; comunicación empresarial; PYME; empresa; comunicación online; Galicia.

[en] Communication management in SME. Strategic potential, philosophy and trends.

Abstract: Corporate Communication is a management tool that helps organisations to attain their goals. The studies of their characteristics, applications and needs in the Spanish business reality have prioritised to larger companies. However, SMEs represent the majority of the Spanish business landscape. The present work is developed from the SME perspective in a concrete geographic area, Galicia, away from the business, politician and communicative cores. Results show an emergent landscape where an established and stable communication function with enough resources is low developed. Communication differences between medium and small organizations have been analysed.

Keywords: corporate communication; business communication; SMEs; enterprise; online communication; Galicia.

Sumario. 1. Introducción. Comunicación Corporativa en la PYME. Principales estudios previos. 2. Metodología. 3. Resultados. 3.1. La función de comunicación. 3.2. La concienciación sobre la necesidad de la comunicación. 3.3. El Plan de Comunicación. 3.4. Necesidades y tendencias. 4. Discusión de los resultados. Conclusiones. 5. Referencias bibliográficas

Cómo citar: Costa Sánchez, Carmen; Túñez-López, José-Miguel y Míguez-González, María-Isabel (2020): "Gestión de la comunicación en la Pequeña y Mediana Empresa. Potencial estratégico, filosofía y tendencias". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 26 (3), 927-938.

1. Introducción. Comunicación Corporativa en la PYME. Principales estudios previos.

La Comunicación Corporativa ha sido definida por Van Riel (1997) como aquel instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende. Se entiende, por lo tanto, la Comunicación Corporativa en el presente trabajo no como sinónimo de comunicación financiera ni de comunicación institucional (Estanyol, García y Lalueza, 2016), sino como una

herramienta de gestión desde una perspectiva holística e integral que interviene en los distintos procesos comunicativos e informativos de la empresa (Costa-Sánchez y Túñez-López, 2014; Costa, 2011; Enrique y Morales, 2008).

No obstante, en la práctica profesional, todavía se detecta una realidad diferente a la que se concibe en los manuales de referencia, en tanto las organizaciones no siempre disponen de los recursos o de la mentalidad proclive a la implementación de dicha concepción de la comunicación en su actividad diaria. Dicha casuística ha sido detectada en las organizaciones del Tercer Sector (García Orosa, 2006) o en las Pequeñas y Medianas Empresas (Almansa, 2006).

¹ Los autores agradecen a Dircom Galicia su colaboración con el presente trabajo de investigación.

² Universidade da Coruña (España)
E-mail: carmen.costa@udc.es

³ Universidade de Santiago de Compostela (España)
E-mail: miguel.tunez@usc.es

⁴ Universidade de Vigo (España)
E-mail: mabelm@uvigo.es

Al margen de los avances y retrocesos que se producen en este ámbito profesional, para llegar aquí, la Comunicación Corporativa ha experimentado a lo largo del siglo XX, una evolución en cuanto a modelos, dinámicas, filosofía y prácticas. Los modelos de Relaciones Públicas (teorizados por Grunig y Hunt, 1984) podrían servir de ilustración de dicho proceso, especialmente en la evolución de los agentes de prensa al modelo de información pública, donde el cambio de visión resulta radical. En la actualidad, en España, el perfil profesional del director/a de comunicación se corresponde, mayoritariamente, con titulados/as en Periodismo (Dircom, 2018). Y continúa, al igual que las organizaciones en las que se integra, en un contexto de continuo cambio vinculado a la evolución de las redes y a la experimentación de nuevas necesidades (Costa-Sánchez, 2017). El nuevo modelo relacional entre organización y públicos en pleno siglo XXI ha sido bautizado como de “simetría interactiva” (Tüñez-López, 2015).

En España, los datos de la situación en la que se encuentran los departamentos de comunicación empresarial proceden de Dircom (2005, 2010, 2015, 2018), asociación profesional del sector y, a nivel europeo, del *European Communication Monitor*, resultado de la colaboración entre cinco Universidades europeas (University of Leipzig, Leeds Beckett University, University of Amsterdam, University of Ljubljana y Universidad Rey Juan Carlos de Madrid) la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) en cooperación con *European Association of Communication Directors (EADC)* y la revista *Communication Director*.

Sin embargo, sus datos provienen, en su mayoría, de las respuestas de directores o líderes de departamentos de comunicación de empresas u organizaciones de gran tamaño, que cuentan por lo tanto con una situación aventajada para la implementación de sus políticas y estrategias de comunicación, pues parten de una experiencia y cultura de comunicación asentada y del convencimiento de la alta dirección (Fernández-Souto, Puentes-Rivera y Vázquez-Gestal, 2019; Madroñero, 2008).

Al margen en la agenda de investigación en comunicación queda todavía la realidad de las organizaciones de pequeño y mediano tamaño, cuyas dificultades y problemas han sido apuntados por escasos estudios previos (Marín Dueñas, 2016; Mayorga Escalada, 2014; Iurcovich, 2012; Gómez Nieto, 2011; Blay Arráez, 2010; Carretón, 2010; Sainz de Vicuña, 2009; García Orosa, 2005; Carrillo, Castillo y Gómez, 2005), que deben continuar actualizándose y que sintetizaban dicha problemática en:

- La ausencia de un departamento específico y la falta de profesionalización. La ausencia de profesionales especializados y dedicados exclusivamente a la gestión de la comunicación. En igual medida, la falta de recursos y de presupuesto que

permita planificar, implementar y evaluar sus necesidades comunicativas.

- La falta de concienciación sobre la importancia y necesidad de la comunicación para lograr sus objetivos empresariales.
- La falta de cultura y de experiencia en comunicación, que conduce a identificar comunicación con publicidad, comunicación comercial o de marketing.
- Escasa experiencia en temas de Comunicación, desconocimiento de estrategias y herramientas de Comunicación. Dificultad para convertirse en noticia: escasa cobertura y repercusión en los medios de comunicación tradicionales.
- Falta de visión sobre su propia actividad en relación a los públicos y al potencial de las relaciones con los mismos.
- Priorización de la comunicación externa, vinculada a la publicidad o a la identidad gráfica corporativa de la empresa. Desconocimiento de la importancia de la comunicación interna o de responsabilidad social.

En la radiografía de Marín Dueñas (2016), estas empresas desarrollaban acciones inconexas y lo hacían de manera fragmentada, lo que se convertía en un obstáculo para controlar y gestionar su comunicación desde un enfoque estratégico, restando, a su vez, eficiencia y coherencia a sus acciones.

En cuanto al interés por aquella realidad periférica, es decir, ajena al desarrollo empresarial de los principales núcleos económicos, que en España se encuentran fundamentalmente en la Comunidad de Madrid y en Cataluña, escasos esfuerzos de investigación han puesto el foco en el análisis de su situación. En el trabajo de Huertas y Fernández-Cavia (2006), se concluía que mientras que las relaciones públicas se han desarrollado de forma sólida en las grandes ciudades, ello no ocurre en el resto de España, donde todavía se detectaba una falta de conocimiento sobre este tema, tanto a nivel social, como en concreto a nivel empresarial. Y concluían que en la otra cara de la moneda, empresas e instituciones de tamaño medio, las actividades de comunicación las desarrollaban desde sus propios departamentos, cuyo *staff* es poco y se encuentra poco preparado para el ejercicio de dichas funciones. El contraste entre la realidad de las Relaciones Públicas de las organizaciones de la capital y de provincias (centro-periferia) ha dado lugar a diferencias significativas en estudios previos (Valdez, 2015).

El presente trabajo pretende contribuir a solventar una laguna de investigación doble: por un lado, actualizar el conocimiento de la realidad de la comunicación corporativa en la pequeña y mediana empresa; por el otro, encontrar diferencias, si las hubiere, entre el sector de la pequeña y el de la mediana empresa, una diferenciación sobre la que todavía no se ha generado conocimiento.

Tal y como reconocían Matilla y Marca (2011), a pesar de que buena parte de las investigaciones desarrolladas en España y repetidas periódicamente (sobre todo promovidas desde la iniciativa de la “praxis” profesional), demuestran una mejora evolutiva importante de la mayoría de elementos analizados, lo ambicioso de sus objetivos y su amplitud de miras no permiten bajar al detalle de la realidad empresarial y, en ocasiones, abren las puertas a nuevos interrogantes.

La investigación desarrollada da continuidad a dichos esfuerzos pero aporta una perspectiva que, hasta el momento, no se ha podido contemplar y reflexiona en profundidad sobre sus consecuencias.

2. Metodología.

El estudio nace con la colaboración de Dircom (Asociación de Directivos de la Comunicación), asociación profesional de referencia en España. La investigación emplea una metodología cuantitativa basada en el uso de la técnica de la encuesta. El universo de estudio ha sido la totalidad de las empresas recogida en el *Informe Ardán 2016*, que recopila información detallada sobre la realidad empresarial de Galicia, donde cuantificaba un total de 9683 empresas. La primera etapa requirió realizar una recategorización de

las mismas en función de su número de trabajadores (INE, 2019). Debe tenerse en cuenta que, atendiendo al número de trabajadores, se considera pequeña empresa aquella que tiene de 10 a 49 asalariados y mediana, entre 50 y 249 (INE, 2019). En Galicia, tan solo existen 119 empresas que pudieran considerarse gran empresa, por lo que se excluyeron del universo de estudio. El dato, a su vez, ilustra el reflejo a nivel periférico de lo que sucede en España. A uno de enero de 2019, del total de 2.886.759 empresas en activo en el territorio español, tan solo 4700 son grandes empresas y tienen 250 o más asalariados (según el INE, 2019).

Para el diseño de la herramienta de recogida de datos, se tuvieron en cuenta estudios similares (Marín Dueñas, 2016; Dircom, 2015; Mundinova, 2014; Baamonde-Silva, Puentes-Rivera y Rúas-Araújo, 2015; Fernández-Souto y Puentes-Rivera, 2014; Túdez-López, Costa-Sánchez y Míguez-González, 2018). Partiendo además de las características y peculiaridades ya expuestas en el diagnóstico previo, se configuró en definitiva, un cuestionario amplio, estructurado en unos ámbitos de interés que pretenden conocer no sólo las dinámicas y actividades habituales, sino la filosofía y la concepción de la comunicación que subyace a su modelo de implementación (ver tabla 1).

Tabla 1. Estructura y objetivos del cuestionario

Bloques temáticos de ítems	Descripción/ explicación de objetivo/s
Datos de contacto e identificativos	Se recogían los datos de contacto de la persona que respondía al cuestionario y los datos más importantes sobre la empresa (nombre, correo electrónico de contacto, facturación prevista, número de trabajadores).
La función de comunicación	Se registraban las características de la función de comunicación en la entidad, tanto si existía un departamento específico como si no, a nivel de: personas, recursos y actividades.
Conciencia de comunicación	Se preguntaba sobre la importancia de la comunicación para la organización para conocer la conciencia/ filosofía corporativa de la PYME a este respecto.
El Plan de Comunicación	El Plan Global o Estratégico de comunicación es el documento clave del departamento de comunicación, que organiza tanto la comunicación externa como interna. Se buscaba conocer su existencia y su consideración, tanto del Plan global como del Plan de crisis.
Tendencias	Se buscaba también conocer la opinión de la PYME sobre las tendencias en comunicación consideradas más importantes a corto plazo, así como su percepción sobre la práctica de una comunicación responsable.

Elaboración propia

El cuestionario fue testado por veinte empresas en su etapa de borrador, cuyas respuestas no fueron consideradas en la elaboración de la muestra final por haber participado en la etapa de testeo de la herramienta. Desde noviembre de 2016 a febrero de 2017,

se llevó a cabo la etapa de envío del cuestionario y recogida de datos, que se completó por medio de la llamada telefónica posteriormente. En la tabla 2, pueden verse los datos del universo y de la muestra final del estudio.

Tabla 2. Datos del trabajo de campo

	Nº	Observaciones
Empresas del universo	9564	
Empresas contactadas	5210	54,8% de las empresas del universo han sido contactadas
Emails enviados	7185	137% de las empresas de las empresas contactadas han recibido la información por email
Llamadas telefónicas	656	12,6% de las empresas contactadas han sido llamadas
Respuestas en cuestionarios	88	1,2% de los emails resultaron en respuesta a través del cuestionario
Respuestas totales	150	2,8% de las empresas contactadas han participado por e-mail/teléfono

Elaboración propia

Se garantizaba confidencialidad con el compromiso de no difundir información nominal de la organización y se pedía que aportasen nombre y email o teléfono de la persona que respondía al cuestionario para poder verificar un 10% de las respuestas obtenidas y, además, garantizar que se evitaban duplicidades al validar resultados. La participación lograda es similar a la obtenida en estudios previos de temática parecida (Marín Dueñas, 2016; Dircom, 2015; Gómez Nieto, 2011). Por tamaño, 45 son mediana empresa (6,5% del total) y 105, pequeñas (un 2,43% del total). Los sectores de actividad de las empresas participantes han sido: sector primario, es decir, empresas del sector pesquero, ganadero o agrícola, (3%), sector secundario/industrial (36,5%), sector de la construcción (3%) y sector servicios (56,5%) y por lo tanto, empresas de hostelería, comercio, automóvil, limpieza, salud, etc.

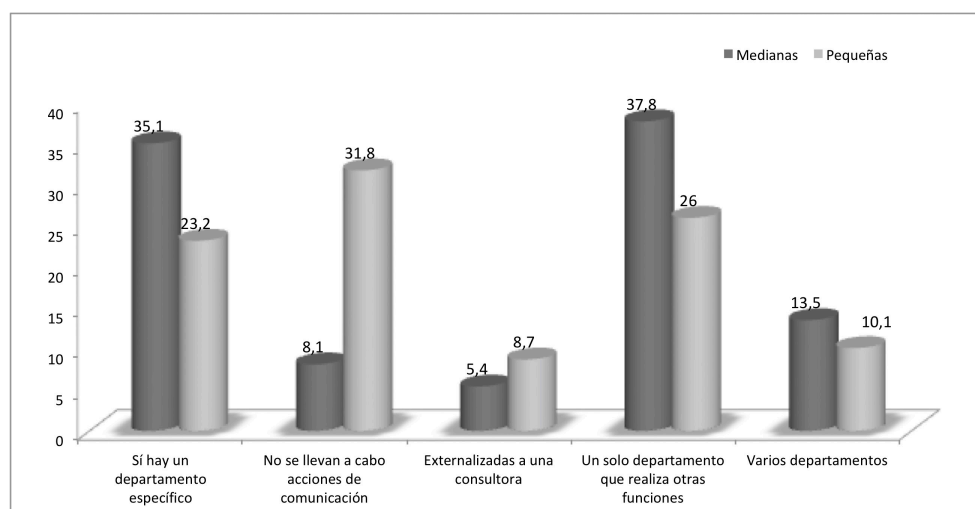
No obstante y a pesar de que la muestra no resulta representativa, el estudio es una primera exploración y apunta las principales tendencias. Dada la dificultad de acceso a la participación del conjunto y diversidad de entidades colaboradoras en el proyecto, se considera una muestra de datos de enorme valor.

3. Resultados

3.1. La función de comunicación

Sobre la presencia de un departamento de comunicación fijo y estable en los organigramas del tejido empresarial analizado, se detecta, en este sentido, un doble escenario, en función de si se trata de mediana o de pequeña empresa (ver gráfico1). En la mediana empresa, el porcentaje de presencia de un departamento específico es superior (35,1% frente a 23,2%), así como la existencia de un departamento no específico pero que asume también la función de comunicación (37,8%). Desde el punto de vista de la pequeña empresa, destaca el elevado porcentaje de aquellas que tienen la percepción de que no realizan acciones de comunicación (31,8%) y muestran una mayor tendencia a la externalización de dichas actividades a una consultora de comunicación (8,7%). En Galicia, la actividad de consultoría de comunicación y relaciones públicas, a pesar de no existir un catálogo específico, se ha estimado que es desarrollada por unas 200 empresas (Míguez-González, Costa-Sánchez y Túñez-López, 2019).

Gráfico 1. Radiografía de la presencia de la función de comunicación (elaboración propia)



En cuanto al personal que conforma dicho departamento (de haberlo), los datos apuntan a un número reducido, pues, en su mayoría, son departamentos unipersonales o bipersonales (ver tabla 3). De los de-

partamentos constituidos por un único profesional un 64,6% son mujeres, en los gabinetes bipersonales, un 39,1% están conformados exclusivamente por mujeres, mientras que un 34,8% son mixtos.

Tabla 3. Profesionales/ departamento

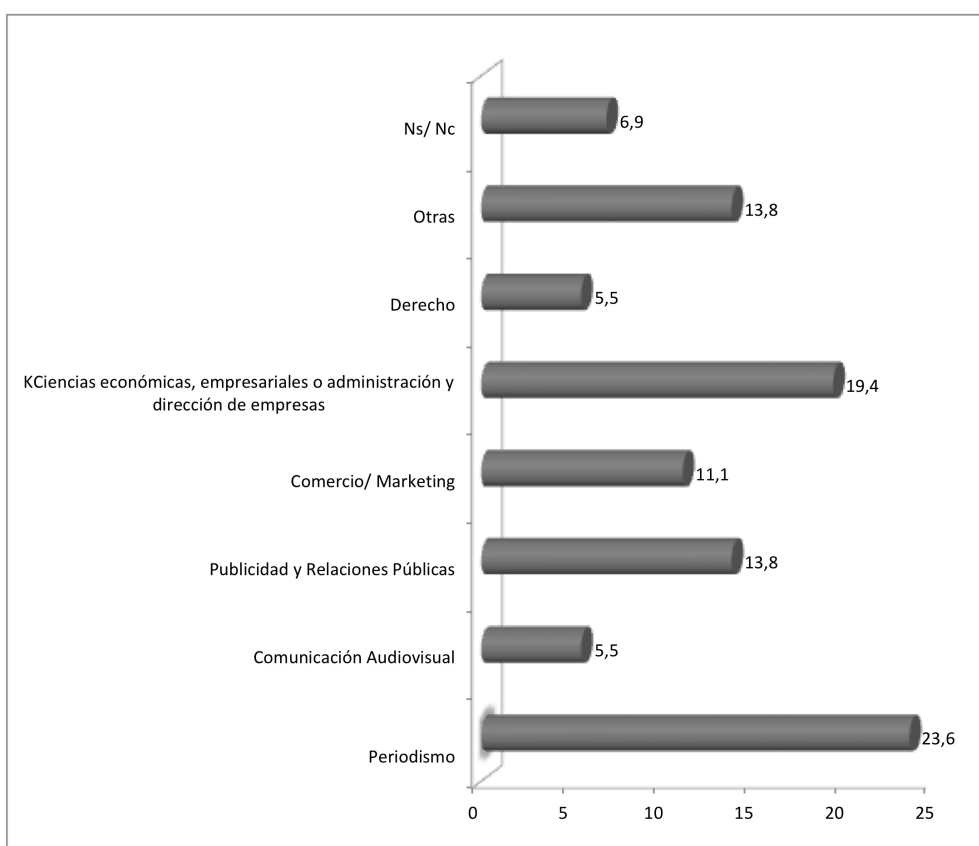
	Un profesional	Dos profesionales	Tres o más profesionales
ME	46,1%	23%	30,7%
PE	50%	25%	25%

ME=Mediana Empresa; PE= Pequeña Empresa
Elaboración propia

Con respecto a la formación del responsable del departamento, los datos indican un empate técnico entre la formación en comunicación y en administra-

ción y dirección de empresas, ciencias económicas o marketing, siendo ambos los dos perfiles predominantes en la arena profesional (gráfico 2).

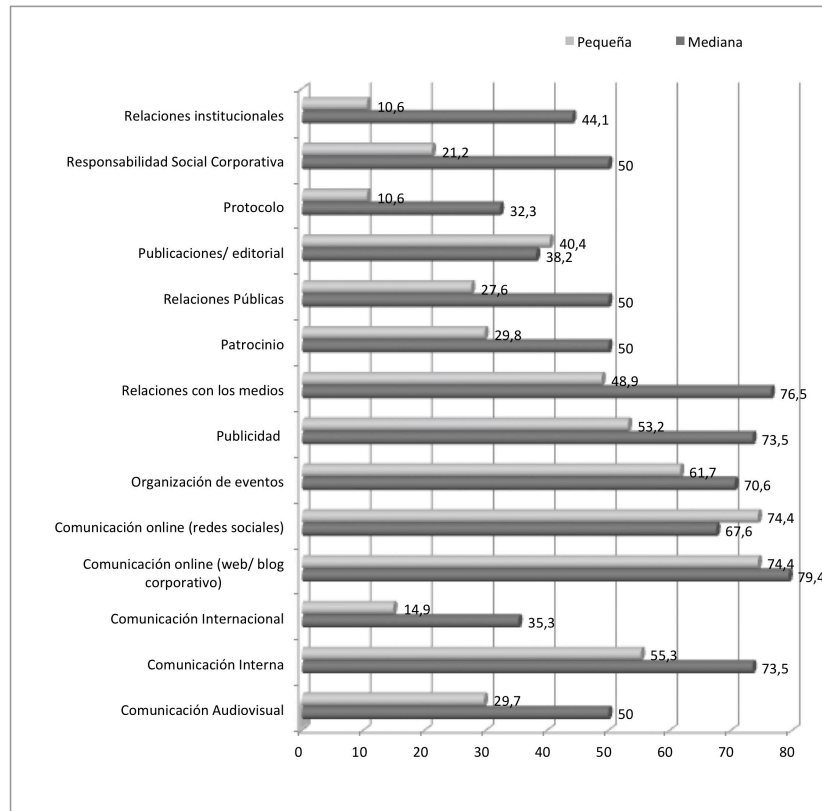
Gráfico 2. Formación de grado/ licenciatura del responsable del departamento (elaboración propia)



En lo relativo a las actividades de Comunicación que desarrollan, la mediana empresa implementa una mayor variedad de acciones de comunicación, lo que apunta a una mayor diversidad de necesidades (ver gráfico 3). Comparativamente, ambas coinciden

en el desarrollo de la comunicación *online* (por medio de una plataforma corporativa y/o redes sociales), aunque la pequeña empresa supera a la mediana, ligeramente, en su interés por la gestión de *social media*.

Gráfico 3. Actividades de comunicación que desarrollan en la actualidad (elaboración propia)

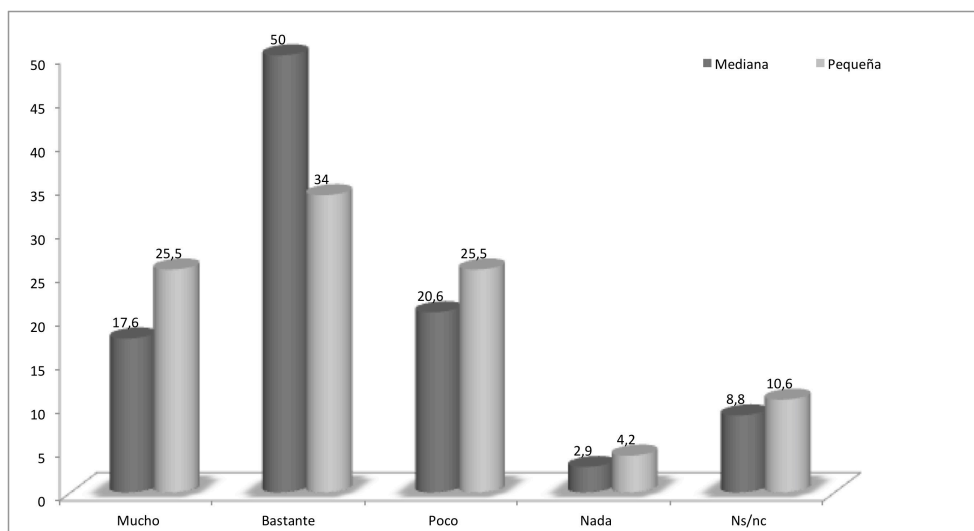


La Comunicación interna y las Relaciones con los medios son necesidades más desempeñadas por parte de la mediana que de la pequeña empresa. Resulta llamativa la importancia actual de la línea editorial y de publicaciones para el sector de la pequeña empresa. La gestión de redes sociales se revela como más importante para una pequeña empresa que precisa tener un contacto directo con sus públicos que para la mediana empresa, para la que la comunicación mediante la web o blog corporativo resulta, comparativamente, una necesidad mayor.

3.2. La concienciación sobre la necesidad de la comunicación

En términos generales, la estrategia de comunicación tiene mayor impacto en la estrategia general de la empresa para la mediana que para la pequeña empresa. No obstante, en la pequeña empresa se detecta una polarización entre aquellas empresas para las que pesa mucho y aquellas para las que tiene poca importancia (gráfico 4). De media, para una cuarta parte de las PYME, la estrategia de comunicación repercute poco o nada en la estrategia general de la empresa.

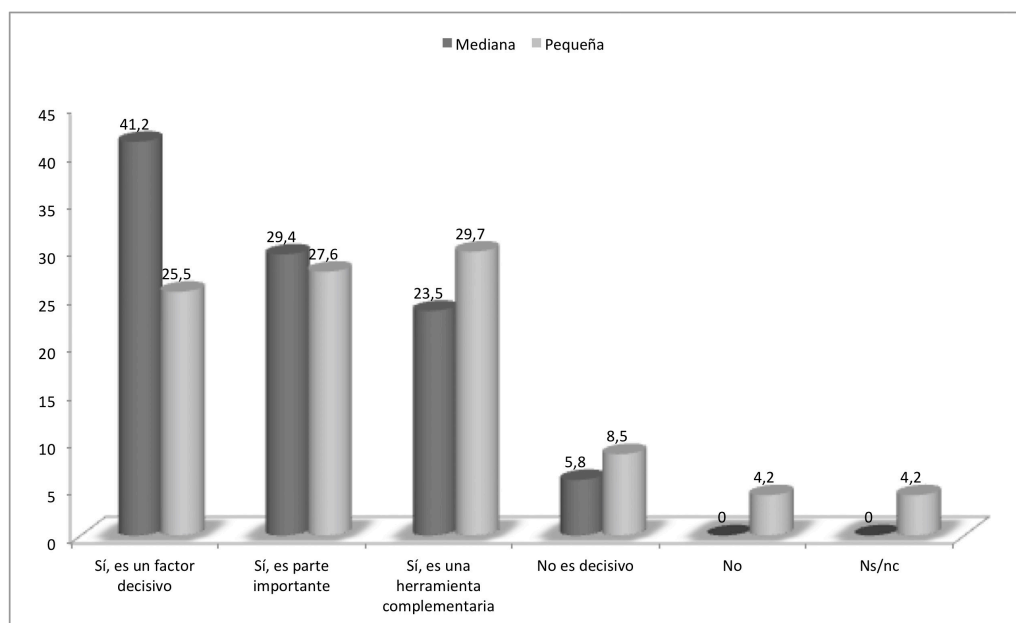
Gráfico 4. Estimación del grado de impacto de la estrategia de comunicación en la estrategia general de la empresa (elaboración propia)



Para profundizar más en este aspecto, se les preguntaba en qué medida la comunicación resulta un factor decisivo para lograr sus objetivos y alcanzar el éxito en su negocio. Las respuestas avalan que el nivel de conciencia sobre la importancia de la comunicación es mayor en la mediana que en la pequeña empresa, que tiende a ver la comunicación como una herramienta

complementaria en el alcance de sus objetivos estratégicos. Un 10% de la pequeña empresa no contempla la comunicación como una herramienta necesaria para el logro de sus metas. El nivel de concienciación es mayor para la mediana empresa: algo menos de la mitad de la mediana empresa ya considera la comunicación como un factor decisivo (gráfico 5).

Gráfico 5. Consideración del rol de la comunicación en el logro de los objetivos empresariales (elaboración propia)



3.3. El Plan de Comunicación

El grado de planificación de la comunicación en la PYME resulta bajo, más todavía en lo que respecta a la planificación en escenarios de crisis. Se trata de un indicador importante porque la planificación resulta un ingrediente indispensable si se pretende que

la comunicación sea estratégica. En positivo, la intencionalidad, es decir, la tendencia a desarrollarlo, aunque todavía no esté por escrito (más importante en el caso de la mediana empresa), así como a tomar en consideración su puesta en marcha, que apunta al reconocimiento sobre la percepción de su necesidad (consultar tabla 4).

Tabla 4. Desarrollo de un plan de comunicación / crisis

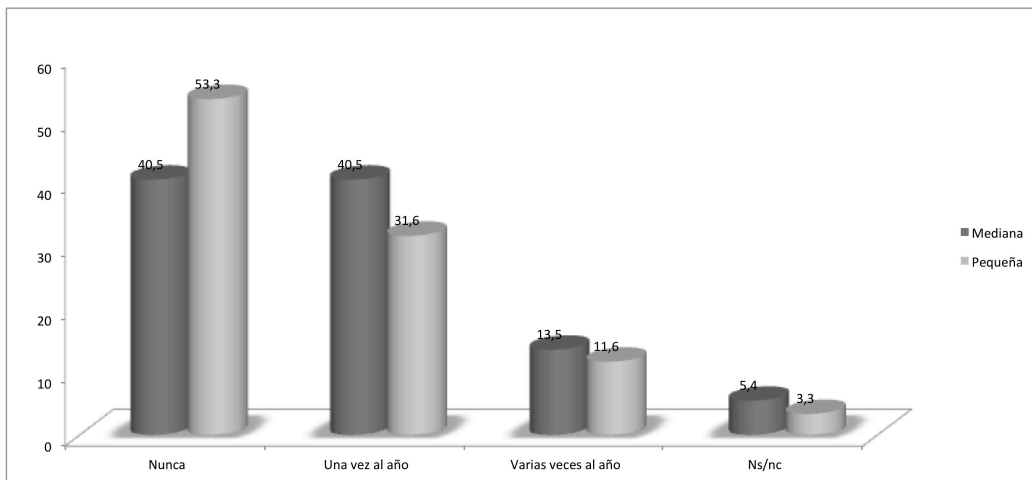
	Plan de Comunicación		Plan de Comunicación de crisis	
	ME	PE	ME	PE
Sí, formalmente escrito	11,7	17	5,8	2,1
Todavía no, pero se está considerando	23,5	21,3	11,7	12,7
No está escrito aún, pero está en desarrollo	41,2	31,9	23,6	10,6
No existe	20,6	21,2	47	70,2
Ns/nc	2,9	8,5	11,7	4,2
Total	99,9	99,9	99,8	99,8

ME=Mediana Empresa; PE= Pequeña Empresa
Elaboración propia

Otro dato de interés en este sentido resulta de la realización de investigaciones y análisis como paso previo al diseño de las estrategias de comunicación. Preguntados sobre la frecuencia en la realización

de estudios con dicha finalidad, los datos subrayan la ausencia *quase* mayoritaria de una comunicación planificada y apuntan la diferencia entre la mediana y la pequeña empresa, a favor de la primera (gráfico 6).

Gráfico 6. Frecuencia en la realización de análisis previos a las estrategias de comunicación (elaboración propia)

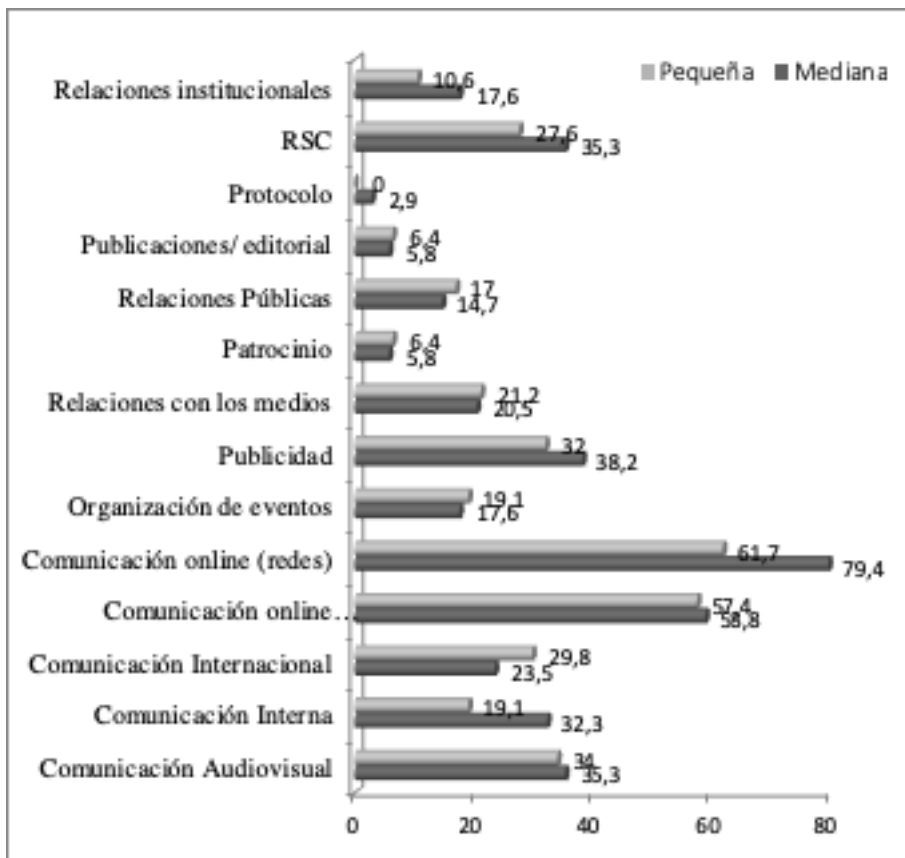


3.4. Necesidades y tendencias

Para conocer hacia donde consideran que se dirigen sus necesidades en el ámbito de la comunicación, se les ha preguntado por las actividades de comunicación que consideran les resultarán más relevantes en un período de cinco años. La comunicación a través de las redes sociales es el vector más destacado para la pequeña y mediana empresa, la comunicación por medio de la web es menos importante para la mediana empresa probablemente porque es un esfuerzo en comunicación que la mayoría de ellas ya han realizado.

La jerarquía sobre la previsión de necesidades en un futuro a corto plazo apunta también a la Comunicación audiovisual o a la publicidad. Llama la atención que la publicidad comercial se contemple desde la PYME como una necesidad de futuro cercano en un contexto de saturación de mensajes y fórmulas publicitarias, en contraposición a las relaciones con los medios. La comunicación de un desempeño socialmente responsable es prevista como una necesidad de importancia, mientras que patrocinio, protocolo, actividad de edición de publicaciones o relaciones públicas son adscritas a una importancia a la baja en un futuro inmediato (ver gráfico 7).

Gráfico 7. Actividades de comunicación que serán más importantes en 5 años (elaboración propia)



Acercas de la evolución de la importancia de la comunicación en los últimos cinco años, un 85,3% de la mediana empresa y un 74,4% de la pequeña empresa considera que la comunicación es más importante que antes y solo un 3% de la mediana empresa y un 6,3% de la pequeña afirma que es igual de importante que antes, por lo que la sensación mayoritaria compartida es que la comunicación resulta cada vez más importante para la sociedad.

En cuanto a su percepción sobre la práctica real por parte de las empresas de una comunicación con conciencia y responsable con respecto a los públicos de interés, la perspectiva es optimista, aunque crítica: un 61,7% de las medianas y un 72,3% de las pequeñas empresas consideran que ésta se lleva a cabo cada vez con mayor frecuencia. Un 23,5% de la mediana empresa y un 19% de la pequeña estima que no lo hacen, pero deberían. Solo un 8,8% de las primeras y un 2,1% de las segundas opinan que ya se está llevando a la práctica una comunicación con conciencia.

4. Discusión de los resultados. Conclusiones.

El análisis de la realidad comunicativa de la PYME en la Comunidad de Galicia muestra un área emergente y en proceso de adaptación. El presente estudio ha permitido continuar estudios previos y avala la existencia de un departamento específico en un tercio de las entidades analizadas, por lo que estaríamos hablando de un ámbito implementado desde otras áreas de la empresa (calidad, recursos humanos, gerencia, marketing, etc.) en la mayoría de las PYME analizadas. Llama la atención la elevada cifra de pequeñas empresas que consideran que no realizan acciones de comunicación, lo que apunta al desconocimiento de la transversalidad de la comunicación y sus funciones y, por lo tanto, a la carencia de una cultura de comunicación, cuestión que debe ser abordada con urgencia desde los centros de formación universitaria especializados en comunicación y asociaciones profesionales del sector. Es necesario un esfuerzo en la divulgación de la importancia de la comunicación como función necesaria de la gestión empresarial. La desconexión Universidad-empresa funciona abiertamente en contra (Matilla y Xifra, 2009).

Pocos departamentos con poco personal. Ésta es otra de las conclusiones que se derivan de la realidad analizada. La mayoría de los departamentos están conformados por un solo profesional, detectándose una clara feminización de la profesión, paralelamente a la feminización de los estudios en comunicación que tiene lugar en España (Rivero, Meso y Peña, 2015). Habrá que prestar atención a dicha cuestión, pues ya se ha mostrado una asignación de género a funciones profesionales diferenciadas (Beurer-Zuellig, Fieseler y Meckel, 2009). Por otra parte, no existen diferencias significativas a este respecto entre la mediana y la pequeña empresa. A pesar de que Dircom (2013) propone un modelo de organigrama mucho más so-

fisticado para el departamento de comunicación de la mediana que para el de la pequeña empresa, en la práctica, se detecta una situación homogénea en los recursos humanos asignados, independientemente del tamaño de la organización.

Se trabaja, asimismo, con una baja planificación. A pesar del reconocimiento de la importancia de la comunicación en la sociedad actual, la pequeña y mediana empresa todavía no perciben la comunicación como una herramienta potencialmente decisiva en el logro de sus objetivos organizacionales. Los elementos, además, correlacionan entre sí. Menos personal implica menos variedad en las actividades de comunicación desarrolladas y coincide con perfiles de comunicación no planificada. No disponer de plan de comunicación equivale a no implementar una comunicación estratégica, sino inevitablemente táctica y, en esa medida, difícilmente efectiva y medible, lo que puede redundar en el desconocimiento sobre los efectos y potencialidades de la comunicación (Palazzo et al., 2019). Supone desprestigiar al departamento y/o al profesional del que dependa la función de comunicación de la esencia misma de su actividad (Villafañe, 1999). Mención aparte asimismo requiere la baja preparación mostrada ante escenarios de crisis, a pesar de que ninguna organización se encuentra libre de encontrarse en una situación que ponga en peligro su reputación o, incluso, su supervivencia, independientemente de su tamaño (Enrique, 2014). El hecho comprobado de que la mayoría no realicen estudios y análisis antes de poner en práctica estrategias de comunicación incide de nuevo en una comunicación no fundamentada y no planificada, más coyuntural que estructural.

La formación mayoritaria del líder del departamento o profesional encargado de la comunicación es la de titulado/a en Periodismo, aunque la importancia del *management* provoca que perfiles formativos del ámbito de la gestión de empresa, del marketing y del comercio puedan ocupar también dicha función. En este sentido, habrá que ver cómo evoluciona la demanda de titulados para dicha ocupación, pues el interés creciente por el ámbito online y *en decadencia* por las relaciones con los medios, podría provocar cambios en un perfil profesional que tradicionalmente ha priorizado el Periodismo como formación básica para garantizar el conocimiento de las rutinas de los medios de comunicación y el acceso a los mismos.

Además, el estudio arroja luz sobre un ámbito que hasta el momento no había sido explorado. Existen diferencias entre la mediana y la pequeña empresa. A pesar de que han sido abordadas por todos los trabajos de investigación previos como un conjunto, y reconociendo las características comunes a su situación, la mediana empresa muestra indicios de una mayor concienciación sobre la necesidad e importancia de la comunicación que la pequeña empresa. En este sentido, se muestra cómo desarrolla una tipología más variada de acciones de comunicación y cómo apunta a un nivel de conciencia mayor acerca de su

potencial. El camino de convicción para la pequeña empresa es más largo porque tiene la sensación de que no comunica y, en esa medida, de que no necesita la comunicación y menos aún la comunicación estratégica. Se detecta la ausencia de una *cultura de comunicación* en la pequeña empresa, teniendo en cuenta que luego sí da importancia de presente y de futuro a actividades como la gestión online y las redes sociales.

En cuanto a las actividades de comunicación implementadas, también pueden visualizarse dos estadios de desarrollo diferentes. La mediana empresa periférica ya apuesta por las relaciones con los medios de comunicación y por la comunicación interna; en menor medida, por la responsabilidad social corporativa y por las relaciones públicas. La pequeña empresa, por su parte, vive una situación dicotómica. Por una parte, orienta su atención en comunicación a la gestión de redes sociales, buscando el diálogo y el acercamiento con sus públicos efectivos y potenciales en unas plataformas directas y gratuitas. De ahí la importancia de incorporar a profesionales de la gestión de la comunicación en redes (community manager u otros perfiles digitales). Por la otra, sigue prestando atención a los soportes tradicionales, realizando aún a día de hoy una importante apuesta por la actividad editorial y de publicaciones y poniendo la vista en el corto plazo en la clásica actividad publicitaria. Supone un reflejo interesante de las contradicciones del propio ecosistema comunicativo actual, en el que canales de comunicación tradicionales y nuevos conviven, y ejemplifica además un modelo empresarial tradicionalista, que sigue confiando en la publicidad como vía de conversión de los públicos, al tiempo que *se rinde a* las redes dado su grado de implantación y gratuidad.

Por otra parte, la perspectiva relacional (relaciones institucionales y relaciones públicas) recibe una atención menor en la actividad comunicativa de la PYME y en su creencia sobre sus necesidades de futuro. Resulta llamativa la baja atención prestada, dado que el factor relacional permite prestar atención al entorno de la organización y es un indicador de comunicación estratégica (Orozco y Ferré, 2012). Se trata, nuevamente, de la consecuencia de una visión de la comunicación limitada, que atiende más a ca-

nales y acciones (visión táctica), que a un desarrollo planificado a largo plazo.

Si en datos del estudio europeo (Vercic, Verhoeven y Zerfass, 2014) se detectaba como uno de los principales retos expresados por los profesionales de la comunicación el de la adaptación a la evolución digital y a la web social, los datos desde una muestra periférica son coincidentes. Organizaciones grandes y PYMEs buscan adaptarse al nuevo contexto. La comunicación *online* es identificada por los dos perfiles empresariales estudiados como la necesidad más inmediata, por lo que las facultades y docentes en comunicación deben contemplar la comunicación digital y dialógica como uno de las orientaciones de presente y de futuro en la docencia universitaria en comunicación corporativa (Molina-Cañabate y López, 2015; Aced, 2018). La eclosión de la web participativa ha conducido a una menor importancia de las relaciones con los medios como buque insignia de la inversión en comunicación externa. Resulta de especial interés esta cuestión en un tejido en el que la comunicación empezaba a asentarse como función empresarial por dos motivos fundamentalmente: 1) la evolución en los perfiles formativos demandados por la empresa y 2) el riesgo del reduccionismo que supone identificar comunicación con redes sociales y el espejismo de que para gestionar contenidos en la web participativa no se necesita ninguna formación en comunicación específica.

Se recomienda la continuidad en estudios de esta índole. El conocimiento sobre la realidad empresarial contribuye a realizar una crítica constructiva sobre la situación profesional y formativa de este ámbito de conocimiento, más aún si se trata de una realidad habitualmente invisibilizada y ausente en la agenda de investigación.

Además, tanto desde la Universidad como desde otros actores como las asociaciones profesionales, debe trabajarse para culturizar a la PYME, ayudarla a comprender el potencial de una comunicación al servicio de la estrategia, a entender que la comunicación puede contribuir a lograr la adaptación al cambio, la diferenciación y el valor añadido que, en un mercado global y altamente competitivo, puede suponer la diferencia que la impulse hacia el éxito. Independientemente de su tamaño.

6. Referencias bibliográficas

- Aced, Cristina (2018). *Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: UOC.
- Almansa Martínez, Ana (2006). Gabinetes de comunicación. Estudio sobre su presencia en las organizaciones. *Anàlisi*, 34, 223-237.
- Baamonde-Silva, Xosé; Puentes-Rivera, Iván y Rúas-Araújo, Xosé (2015). "As Relacións Públicas en Galicia: Estado da comunicación empresarial e institucional". En López-García, Xosé y Aneiros, Rosa (coord.). *A Comunicación en Galicia 2015* (pp. 153-164). Santiago de Compostela: Consello da Cultura Galega.
- Beurer-Zuellig, Bettina; Fieseler, Christian y Meckel, Miriam (2009). A descriptive inquiry into the corporate communication profession in Europe. *Public Relations Review*, 35, 270-279. DOI:10.1016/j.pubrev.2009.03.002

- Blay Arráez, Rocío (2010). *Gestión y estrategias de comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la comunidad valenciana. Claves para la integración y desarrollo de políticas de comunicación como activo estratégico empresarial* (tesis doctoral). Valencia: Universitat Jaume I. Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/48704?locale-attribute=es>
- Carretón Ballester, Carmen (2010). “Actitud y actividad de las empresas alicantinas en la comunicación con sus públicos”. En Carretón Ballester, Carmen y Ordeix, Enric (Coord.). *Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento* (pp. 86-105). Sevilla: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).
- Carrillo, Victoria; Castillo, Ana y Gómez, Leonor (2005). El estado actual de la comunicación empresarial en regiones con un tejido empresarial en incipiente desarrollo: el caso de las PYMES pacenses. SOPCOM: Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, pp. 561-569.
- Costa, Joan (2011). *El ADN del DirCom: origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación*. Barcelona: CPC Editor.
- Costa-Sánchez, Carmen (2017). Estrategias de videomarketing online: Tipología por sectores de negocio. *Comunicación y sociedad= Communication & Society*, 30(1), 17-38.
- Dircom (2018). *El Estado de la Comunicación en España*. Madrid: DIRCOM.
- Dircom (2015). *Anuario de la Comunicación 2015*. Madrid: Asociación de Directivos de la Comunicación. Disponible en: <http://www.dircom.org/publicaciones/anuario/item/7069-anuario-de-la-comunicacion-2015>
- Dircom (2013). *Manual de la comunicación*. Madrid: Dircom, Asociación de Directivos de la Comunicación.
- Dircom (2010). *El estado de la comunicación en España 2010*. Madrid: Asociación de Directivos de la Comunicación. Disponible en: <http://www.dircom.org/publicaciones/estudios/item/1788-el-estado-de-la-comunicación-en-españa-2010>
- Dircom (2005). *El estado de la comunicación en España 2005*. Madrid: Asociación de Directivos de la Comunicación. Disponible en: <http://www.dircom.org/publicaciones/estudios/item/549-el-estado-de-la-comunicación-en-españa-2005>
- Enrique, Ana (2014). Más prevenir y menos improvisar: la gestión de comunicación de crisis en PYMEs. *Cataluña Económica*, 524, 54-56.
- Enrique, Ana y Morales, Francisca (2008). Estructura de la comunicación empresarial; Communication management structure. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 2(2), 63-80.
- Estanyol, Elisenda; García, Elvira y Lalueza, Ferrán (2016). *¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?* Barcelona: UOC.
- Fernández-Souto, Ana Belén y Puentes-Rivera, Iván (2014). “Las Relaciones Públicas en las PYMES gallegas: utilización, recursos y prácticas en la Zona Franca de Vigo durante el año 2013”. En Matilla, Kathy (coord.). *Cambio social y relaciones públicas* (pp. 105-126). Barcelona: UOC.
- García Orosa, Berta (2006). Aproximación teórica a la comunicación en el Tercer Sector. La necesaria reclasificación de la comunicación organizacional. *Telos*, 69. Disponible en: <http://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articuloperspectiva.asp?idarticulo=3&rev=69.htm>
- García Orosa, Berta (2005). *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. Netbiblo: A Coruña.
- Gómez Nieto, Begoña (2011). La comunicación como instrumento de expansión en la pequeña y mediana empresa española: el caso segoviano. *Correspondencias & Análisis*, (1), 157-173.
- Grunig, James E. y Hunt, Todd (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Huertas, Amparo y Fernández-Cavia, José (2006). Centre and periphery: Two speeds for the implementation of public relations in Spain. *Public Relations Review*, 32(2), 110-117. DOI: 10.1016/j.pubrev.2006.02.003
- Iurcovich, Patricia (2012). La Pequeña y Mediana empresa y la función de la comunicación. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (40), 79-84.
- Madroñero, Gabriela (2008). “El Dircom en el nuevo milenio”. En Enrique, Ana María; Madroñero, Gabriela; Morales, Francisca y Soler, Pere. *La planificación de la comunicación empresarial* (pp. 1-49). Barcelona: UAB.
- Marín Dueñas, Pedro Pablo (2016). La Comunicación Empresarial en regiones con un bajo desarrollo empresarial: el caso de las PYMES del sur de Europa. *Observatorio (OBS*)*, 10(1), 151-180. Disponible en: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/obs/v10n1/v10n1a09.pdf>
- Matilla, Kathy y Marca, Guillem (2011). La función estratégica del Dircom en España en 2010. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(1), 11-23.
- Matilla, Kathy y Xifra, Jordi (2009). Comunicación corporativa y relaciones públicas: un proyecto de aproximación universidad/profesión en Cataluña, en el contexto de integración al espacio europeo de enseñanza superior. *Razón y palabra*, 14(70).
- Míguez-González, María Isabel, Costa-Sánchez, Carmen y Túniz-López, Miguel (2019). Radiografía de las agencias que ofrecen servicios externos de comunicación estratégica y relaciones públicas en regiones periféricas: el caso gallego. *Palabra Clave*, 22(1), 92-116.
- Mayorga Escalada, Santiago (2014). Grado de planificación y gestión estratégica en el proceso de branding en los clubes LFP en España. *Cuadernos. info*, (34), 93-102. DOI: 10.7764/cdi.34.580

- Molina-Cañabate, Juan Pedro y López, Camino (2015). Claves para el desarrollo de la docencia de la comunicación corporativa en el ámbito de la educación líquida. *Telos*, 101, 62-71.
- Mundinova (2014). *La comunicación empresarial en Galicia. Gestión corporativa y entorno online*. Vigo: Mundinova. Disponible en: http://www.mundinova.es/publicaciones/Estudio_MundiNova%202013_Comunicacion_Corporativa_Galicia.pdf
- Orozco, Jaime y Ferré, Carme (2012). El ADN de la marca. *Signo y Pensamiento*, 31(61), 56-71.
- Palazzo, Maria; Foroudi, Pantea; Siano, Alfonso y Kitchen, Philip J. (2017). The value and significance of corporate community relations: an Italian SME perspective. *The Bottom Line*, 30(4), 330-344.
- Rivero Santamarina, Diana; Meso Ayerdi, Koldo y Peña Fernández, Simón (2015). La feminización de los estudios de Periodismo: análisis del caso español. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 566-583. DOI: 10.4185/RLCS-2015-1060
- Sainz de Vicuña, José María (2009). *El plan de marketing en la PYME*. Madrid. Editorial Escic.
- Tüñez-López, Miguel; Costa-Sánchez, Carmen y Míguez-González, María Isabel (2018). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24(1), 921-940.
- Tüñez-López, Miguel (2015). Modelo de simetría interactiva en Comunicación organizacional. *Revista Mediterránea de Comunicación Social*, 6(2), 1-3. DOI: 10.14198/MEDCOM2015.6.2.14
- Tüñez-López, Miguel y Costa-Sánchez, Carmen (2014). *Comunicación corporativa: Claves y escenarios*. Barcelona: Editorial UOC.
- Valdez Orriaga, Miguel (2015). Función relacional, comunicacional y sinérgica de las Relaciones Públicas en las organizaciones públicas y privadas del Perú. *Correspondencias & análisis*, (5), 57-73.
- Van Riel, Cees (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Vercic, Dejan; Verhoeven, Piet, y Zerfass, Ansgar (2014). Key issues of public relations of Europe: findings from the European Communication Monitor 2007-2014. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(8), 5-26. DOI: 10.5783/RIRP-8-2014-02-05-26
- Villafañe, Justo (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Carmen Costa-Sánchez es profesora titular en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Coruña (UDC), donde imparte la docencia de Comunicación Corporativa y Estrategias de comunicación multimedia. Doctora en comunicación por la Universidad de Santiago de Compostela, coordina el grupo de investigación en Cultura y comunicación interactiva (UDC). Sus principales líneas de investigación son la Comunicación para la salud, la gestión de la comunicación y la comunicación multiplataforma. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8154-9537>

José-Miguel Tüñez-López es doctor en Periodismo por la Universidad Autónoma de Barcelona y profesor titular de Comunicación organizacional y de Estrategias de comunicación en el Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Santiago de Compostela (USC). Consultor y miembro del grupo de investigación Novos Medios de la USC, es director del programa de Postgrado en Comunicación e Información Contemporánea. Posee un Premio Nacional de Periodismo Reina Sofía. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5036-9143>

María-Isabel Míguez-González es profesora titular en la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación (Universidad de Vigo), donde imparte las asignaturas de Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas y Gestión de la comunicación en el Grado en Publicidad y Relaciones Públicas. Es coordinadora del grupo de investigación SEPCOM (Investigación en Comunicación para el Servicio Público). Sus principales líneas de investigación son la Comunicación para la salud, la gestión de la comunicación y comunicación online para turismo. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0580-8493>