

EL DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y DE IMAGEN EN LAS PYMES. EL CASO DE EXTREMADURA

M^a Victoria Carrillo Durán

vicduran@unex.es

Ana Castillo Díaz

acasdia@alcazaba.unex.es

M^a Victoria Carrillo Durán.

Titular de Universidad y Doctora en Ciencias Información (Publicidad y RRPP).
Directora del grupo de investigación AR-CO, sobre comunicación empresarial.
Autora de *Imagen y Comunicación en las PYMES*. Fragua. 2005. “El diseño de la “Comunicación Espiral” al servicio de las organizaciones del siglo XXI” *Global Media Journal*, Número: 4, Otoño, 2005. “La interactividad: un reto para la publicidad en el entorno digital on line”, *Zer*, 18, 2005

Investigadora responsable del proyecto “**Concienciar a las empresas de la utilización del diseño en su estrategia como elemento dinamizador**”.
Financiado por Ministerio de Economía, Unión Europea. Nº Exp.PY-03-0038-2
y del proyecto “**Activación de la comunicación empresarial en la provincia de Badajoz**”.
Financiado por Dip. de Badajoz. B.O.P. de 24 de agosto 2004

Ana Castillo Díaz.

Profesora Asociada de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la
Universidad de Extremadura. Licenciada en Publicidad y RRPP.

Investigadora en ARCO.

Autora de *Imagen y Comunicación en las PYMES*. Fragua. 2005.

Miembro del equipo de investigadores del proyecto “**Activación de la comunicación empresarial en la provincia de Badajoz**”.
Financiado por Dip. de Badajoz. B.O.P. de 24 de agosto 2004

RESUMEN:

Este trabajo muestra los resultados de dos proyectos de investigación financiados por el Ministerio de Economía, Unión Europea, Junta de Extremadura y Diputación de Badajoz.

Ambos proyectos se han desarrollado mediante metodología cualitativa. Evalúan el papel de la imagen y la comunicación como elementos de la estrategia empresarial en Extremadura. Los resultados destacan el incipiente desarrollo de las estrategias de imagen corporativa en el contexto de la estrategia empresarial y muestran, por el momento, la escasa actitud de las PYMES hacia el desarrollo de estrategias de comunicación.

PALABRAS CLAVE:

Estrategia, Comunicación e imagen, pymes

ABSTRACT:

This paper shows the conclusions of two investigation projects financed by the Ministerio de Economía, the European Union, the Junta de Extremadura and the Diputación de Badajoz.

Both investigations have used a qualitative methodology and analyzed the role that image and communication play in management strategies in Extremadura. The results reveal an incipient development of corporative image strategies and a limited attitude of SME to the implementation of communication strategies.

KEY WORDS

Strategy, communication and image, pymes.

COMUNICACIÓN E IMAGEN EN PEQUEÑAS Y GRANDES ORGANIZACIONES. PANORAMA GENERAL.

Hasta el día de hoy se viene manteniendo la función productiva de las organizaciones como una de las más relevantes; sin embargo, con los cambios acaecidos en el panorama empresarial e institucional, la supervivencia y el desarrollo en este ámbito pasan por el impulso de lo que genéricamente se denominan estrategias de imagen y comunicación.

Cuando las empresas estaban básicamente preocupadas en producir para abastecer su demanda la comunicación empresarial era tratada como un instrumento accesorio, adicional. En la economía actual, más allá del aspecto tangible de los productos y servicios, los activos intangibles¹ representan un valor decisivo para las organizaciones. Inmersos en una etapa donde las ofertas son cada vez más semejantes entre sí la diferenciación se obtiene, la mayoría de las veces, a través de ciertos factores que trascienden las características físicas de la propia mercancía.

Tradicionalmente la comunicación ha estado unida a las actividades de marketing de las empresas y se circunscribía a los productos, buscando la mejor manera de comercializarlos. En un primer momento se apoyaba en sus características intrínsecas y posteriormente en los atributos de la marca, teniendo en cuenta que una buena imagen de marca beneficia a los productos frente a los competidores.

Prácticamente hasta final del siglo XX la comunicación empresarial se limitaba a hacer publicidad, o desarrollar alguna otra técnica que promocionara el producto. Por otra parte, existía una tendencia a hacer comunicación de la propia empresa a través del contacto con los medios de comunicación, intentando tener presencia en ellos. La situación, a medida que la competencia se acrecienta, cambia sustancialmente y surgen nuevos retos que afrontar para acaparar la atención de los *stakeholders*.

¹ En esta línea Peters (1993, p. 26) señala: "En síntesis, la definición de todo producto y servicio está cambiando. Se está inclinando cada vez más hacia lo <soft>, lo intangible".

El esfuerzo en materia de comunicación que deben realizar empresas e instituciones para distinguirse de sus competidores ha de ser paralelo al esfuerzo empresarial y, por tanto, las estrategias y la gestión de su imagen y comunicación deben estar a la altura de las decisiones corporativas o, lo que es lo mismo, a la altura de aquellos que toman decisiones estratégicas en la empresa.

A pesar de ello, en este contexto son comunes las limitaciones de las empresas de reducidas dimensiones para gestionar convenientemente su comunicación, por la falta de recursos y, sobre todo, por la reacción en contra a la hora de realizar acciones de este tipo que se consideran de alcance limitado.

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL: INTEGRACIÓN Y PROACTIVIDAD.

Las organizaciones no pueden subsistir aisladas sino que necesitan contactar con sus públicos y entablar diálogo con los miembros de la colectividad – personas individuales o entidades jurídicas- con la finalidad de crear y mantener un clima de simpatía y comprensión general acerca de sus demandas y aspiraciones. Según afirma Kreps (1990, p. 21):

Estas organizaciones o individuos con los cuales tienen contacto directo los representantes de la organización se conocen como *entorno relevante de la organización*. La comunicación externa permite a los miembros de la organización coordinar sus actividades con los de su entorno relevante.

La comunicación empresarial se puede describir como la forma en que una empresa se relaciona con sus públicos de interés internos (trabajadores, principalmente) y externos (clientes y proveedores, sobre todo) a través de los productos que fabrica o de los servicios que presta y de la información que emite sobre lo que ella misma es (su identidad) y lo que quiere ser.

Dicho de otra manera, la comunicación empresarial es el conjunto de decisiones materializadas en distintas acciones (publicidad, folletos, relaciones con los medios...), para que una organización alcance sus objetivos. Éstos pueden ser planteados en términos de obtener más conocimiento (notoriedad) y reconocimiento (mejor imagen corporativa a corto plazo y mejor reputación corporativa a largo plazo), conseguir un cambio de actitud o comportamiento hacia sus productos y hacia la propia empresa, tanto en sus públicos internos como externos.

La comunicación es un recurso importante para el funcionamiento de la organización. Sin embargo, en la realidad empresarial se le ha concedido una atención insuficiente y, muchas veces, el concepto se ha entendido erróneamente.

La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico cubrir las necesidades de relación de la organización con su entorno más inmediato. El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de mentalidad y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse. Para alcanzar ese propósito, la comunicación empresarial debe definirse por dos ejes básicos: debe ser integral y proactiva.

1. La comunicación debe ser integral. Esto significa que hay que gestionar, de forma interrelacionada y equilibrada, la comunicación del producto (comercial) y la de la empresa (comunicación corporativa y comunicación interna).

De este modo, la comunicación empresarial se explica de forma coherente a través de la comunicación del producto y de la comunicación de la empresa. A su vez, la comunicación de la empresa se entiende mejor cuando se divide en dos formas bien diferenciadas: comunicación corporativa (externa o de puertas afuera de la empresa) y la comunicación interna (de puertas adentro de la empresa). El resultado final se podría expresar con la siguiente fórmula matemática:

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL (integral) = COMUNICACIÓN DE PRODUCTO + COMUNICACIÓN CORPORATIVA + COMUNICACIÓN INTERNA

2. La comunicación debe ser proactiva y no sólo reactiva. Esto es a priori y no a posteriori, como sucede en la mayoría de los casos en las organizaciones pequeñas, donde la comunicación que se realiza es sobre todo reactiva (responde a necesidades inmediatas). Lo ideal es gestionar la comunicación de la empresa en el momento de constituirla² y armonizar así todas las acciones que se van a llevar a cabo, sin esperar a tener la necesidad, sino antes de que ésta se genere.

Según se expresa en la fórmula, la comunicación empresarial se nutre de la comunicación del producto, de la interna y de la corporativa.

La mayoría de los autores coinciden en proponer el concepto de comunicación comercial, y sobre todo de producto, para referirse a la publicidad, pero difieren en el concepto de comunicación de la propia empresa. Para unos la comunicación de la organización tiene el nombre genérico de comunicación corporativa. Para otros la comunicación corporativa es la comunicación de la empresa que se dirige a los públicos externos (Villafañe, 2000) y la comunicación interna la que se dirige a los públicos internos³.

Por su dilatada trayectoria la comunicación publicitaria ha sido la más estudiada hasta el momento. Sin embargo, debido a las posibilidades que ofrece, la comunicación corporativa cobra especial protagonismo a la hora de diferenciar las numerosas marcas tan similares que compiten en el mercado actual.

El otro sumando de la fórmula es la comunicación interna. Ésta se establece a través de unos procesos de comunicación que permiten a la organización

² Esto no quiere decir que no deba ser tratada más que en ese único momento. Es un planteamiento que debe realizarse en un primer momento y que debe completarse con revisiones constantes a lo largo de todo el ciclo de vida de la organización.

³ Así se ha considerado también en el estudio realizado en las PYMES extremeñas.

mantener la coordinación entre sus distintas partes (Katz y Kahn, 1986). La acción coordinada y el trabajo en equipo contribuirán a lograr los objetivos estratégicos de la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional (Puyal, 2001).

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y, en este sentido, la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

A pesar de que la importancia de la comunicación interna se viene remarcando desde varios puntos de vista –económico, recursos humanos, management- es necesario señalar que no cuenta con la suficiente cobertura por parte de las organizaciones. Como apuntan algunos autores (Villafañe, 1999, p. 301, García Jiménez, 1998, p. 27) la comunicación interna es uno de los elementos más olvidados en la comunicación de las organizaciones, pero también el que más interés ha empezado a despertar en los últimos tiempos. Por otra parte, la revolución de la comunicación interna sigue siendo la misma que hace años (Pozo, 2000, p. 28) y su verdadera importancia es aún más teórica que real.

Conviene apuntar que la comunicación interna no es sólo útil en las grandes organizaciones, sino también en las pequeñas, donde pueden surgir serios problemas por la falta de comunicación o por una utilización inadecuada de la misma en una estructura paradójicamente muy simple.

En síntesis, para hacer una comunicación empresarial eficaz y eficiente es fundamental basarse en dos parámetros:

La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos por la organización que son la base de la información a comunicar.

La coordinación para poder integrar toda la comunicación que se proyecta al exterior con la que se realiza internamente y con la que se hace para comercializar los productos (que también se desarrolla hacia el exterior). De este modo es conveniente tener en cuenta el conjunto de públicos externos que tenga la organización, como pueden ser: la comunidad local, el gobierno, las instituciones educativas, los proveedores de bienes o servicios, grupos financieros, medios de comunicación y otras organizaciones. Las relaciones externas mejoran las actitudes frente a los públicos externos con los que se relaciona la organización, tratando de transmitir y mantener aquella imagen que se desea que el público se conforme de la organización.

EL VALOR DE LO INTANGIBLE. LA IMAGEN COMO ELEMENTO INTEGRADOR EN LAS ORGANIZACIONES.

Vivimos inmersos, según R. Gubern en “la civilización de la imagen”, imágenes cuya percepción y estudio es tan cambiante y aleatoria como los vaivenes del panorama comunicativo actual que en esta civilización se genera. En este entorno la imagen de empresa y la marca constituyen, cada vez más, recursos estratégicos que hay que controlar. Para este propósito la comunicación empresarial se erige como herramienta de gestión esencial.

En torno a este planteamiento ha nacido un nuevo enfoque teórico, el *corporate*. Esta filosofía plantea la necesidad de gestionar la imagen de la empresa como un recurso intangible de ésta, y considera a la comunicación como una herramienta muy útil para ello. En realidad la comunicación corporativa, hace especial hincapié en los elementos que, desde la empresa hacia el exterior, predisponen a ésta para tener mejor imagen y la comunicación interna se genera en el centro de la organización para gestionar, sobre todo, la cultura corporativa y el conocimiento de los trabajadores, que son la base de la organización (Villafañe, 2004).

Se ha indicado que la imagen es un recurso intangible. Partiendo de esta premisa, en el contexto actual, la visión e importancia de los activos intangibles

viene determinada por la nueva dimensión empresarial que da mayor valor a lo inmaterial sobre lo productivo.

Costa (2003): Todos los elementos afluentes de choque, de cambio, han trastocado los cimientos en los que sustentaba el pensamiento empresarial de finales del XIX con sus cuatro pilares: el capital, la organización, la producción y la administración. En nuestra sociedad extravertida, profusa y competitiva, ninguno de estos viejos pilares tiene valor estratégico. Por esto mismo no sirven para diferenciar a la empresa de las demás, para hacer deseable una marca o hacer confiable una empresa, ni menos aún para sustentar en ellos el desarrollo y asegurar la sostenibilidad del negocio. Nadie compra -ni compró jamás- un producto o un servicio motivado por la estructura del capital de la empresa, la gestión de los recursos, la eficacia de la organización o los modos de producción. Es el fin del pensamiento industrial y de la cultura material en los últimos alientos del siglo XX.

La comunicación como correa de transmisión en el entorno empresarial como indica Mattelart (2000, p. 101) “administrará el capital imagen y lo hará fructificar tanto en el interior como en el exterior”⁴.

En numerosas ocasiones se tiende a pensar que estos planteamientos sobre la comunicación y, en mayor medida, sobre los intangibles son algo exclusivo de las organizaciones de grandes dimensiones. Sin embargo, dadas las circunstancias del mercado actual, se trata de factores fundamentales para cualquier organización, con independencia de su tamaño. Simplemente, habría que adecuar las acciones a las dimensiones de cada organización, pero su uso es igualmente oportuno cualquier caso.

LA COMUNICACIÓN NO ES SÓLO PARA LAS GRANDES CORPORACIONES. COMUNICACIÓN E IMAGEN EN LAS PYMES.

⁴ Mattelart (2000, p. 99-103) potencia la comunicación como herramienta de gestión integral en los siguientes términos: “...lo que se le pide a la comunicación corporativa es que administre el capital-imagen de la empresa y que lo haga fructificar tanto en el interior como en el exterior” .

Cuando una pequeña y mediana empresa nace, lo hace con el propósito de evolucionar y crecer ejerciendo una actividad comercial que le permita generar ingresos y beneficios. Para ello lo primero que requiere es una infraestructura mínima que le permita producir un producto o prestar un servicio y, secundariamente, se plantea comunicar su actividad para conseguir clientes.

Este planteamiento se realiza, en la mayoría de los casos, cuando el producto y la empresa están creados y sólo al comienzo de la actividad, por lo que las decisiones de comunicación que se toman son siempre limitadas. Hasta ahora, una empresa pequeña se puede plantear hacer publicidad, repartir algún folleto, crear una red de comerciales que promuevan el “boca-oreja”, etc.; pero en la mayoría de los casos no existe integración entre esas acciones. Además, como se adelantaba, no se suelen proyectar a priori, sino que se generan fruto de una necesidad perentoria.

Por otra parte, las acciones comunicativas que diseñan numerosas organizaciones, especialmente las más pequeñas, se reducen a comunicar sobre sus productos. Para este propósito, en la mayoría de los casos y según el tipo de negocio, se necesita como mínimo una identidad que lo identifique ante el público, una “marca” para el producto que no pasa de ser en muchos casos un “logotipo” creado por el propio director o gerente de una empresa o por algún empleado, pero en pocas ocasiones por un profesional.

La situación descrita refleja muy sucintamente el panorama que viven las PYMES en regiones con un incipiente nivel de desarrollo. Para ellas la comunicación empresarial es una expresión aún bastante desconocida más allá del significado que tiene cada una de sus palabras por separado.

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN E IMAGEN EN PYMES EXTREMEÑAS.

Ante la importancia creciente que está adquiriendo la comunicación y los recursos intangibles para las empresas en general, y para las PYMES en

particular, se constata la necesidad de llevar a cabo estudios empíricos que muestren el grado de conocimiento y uso de los diversos recursos de comunicación empresarial por parte de los empresarios de las PYMES. Este sería un primer paso para detectar posibles carencias y errores y buscar soluciones apropiadas en cada caso.

El estudio de la comunicación en las grandes organizaciones está más desarrollado por dos razones fundamentales:

Intereses económicos y existencia de recursos financieros propios para promover este tipo de análisis.

Un mayor nivel de desarrollo y estructuración de las actividades de comunicación.

En el caso de las PYMES el nivel de investigación en el área de la comunicación se encuentra aún en una fase muy embrionaria. Sin embargo, a pesar de que la comunicación y la imagen son aún una asignatura pendiente en las PYMES; en los últimos años se está dando un impulso serio a estos elementos de la estrategia empresarial desde los gobiernos regionales.

En Extremadura, la creación del Círculo Extremeño del Diseño, como órgano independiente que está promoviendo el uso de la imagen y la comunicación en las empresas, ha permitido dinamizar la estrategia de negocio de las PYMES, incluyendo en ellas el diseño. En paralelo a este desarrollo han ido avanzando las estrategias de comunicación puestas en marcha en las distintas organizaciones.

Para evaluar la utilización del diseño en las estrategias de las PYMES de Extremadura, el Círculo Extremeño del Diseño realizó en 2004 el *Proyecto de Impulso al diseño*. Su propósito fue analizar las potencialidades de las empresas extremeñas de demandar servicios de diseño gráfico, relacionados directamente con la imagen.

Para su desarrollo se tomó una muestra de 30 empresas de Extremadura a las que se les realizó una entrevista en profundidad⁵ para obtener el perfil de las PYMES de la región que podían incluir el diseño y la imagen corporativa en su estrategia empresarial.

Con los resultados de las entrevistas se construyó el perfil general de los demandantes de servicios de diseño e imagen corporativa.

Por otra parte, el proyecto *Evaluación del estado de la comunicación en la provincia de Badajoz* investiga el estado de conocimiento y actitud de las PYMES pacenses hacia las estrategias de comunicación. Este estudio trató de detectar las percepciones, actitudes, prácticas y expectativas en relación con la comunicación empresarial, por parte de los empresarios de las PYMES que también participaron en el *I Plan de Impulso al Diseño*. En este caso se entrevistó en profundidad a las 26 PYMES de la muestra anterior que tenían domicilio en la provincia de Badajoz⁶. Los datos se analizaron mediante un programa de investigación cualitativa -llamado *Atlas-ti-*, que dio como resultado una serie de gráficos y figuras que se mostrarán más adelante.

En ambos estudios se parte de la base de que la imagen es un elemento aglutinador de las potencialidades de cualquier empresa y del convencimiento de que ofrecer una imagen integrada es uno de los mejores seguros de subsistencia de un negocio, con independencia de su tamaño. Se considera también que la comunicación empresarial es un instrumento esencial para potenciar este recurso intangible. Se considera, por otra parte, que una buena política de imagen debe ir unida a una adecuada política de comunicación interna y externa, aplicada a cada caso concreto. Por esta razón resultaba interesante analizar, en la medida de lo posible, el alcance de las herramientas

⁵ El tamaño de la muestra es el mismo utilizado en el estudio "identificació i caracterizació del grau de sensibilització de les empreses catalanes en temes de disseny", análogo al presente pero realizado en la Comunidad de Cataluña.

⁶ Se excluyó del análisis a las tres PYMES situadas en Cáceres, pues el proyecto, financiado por la Excm. Diputación Provincial de Badajoz, estaba enfocado a la provincia de Badajoz.

relacionadas con la gestión de la imagen y la comunicación en las PYMES extremeñas.

PRINCIPALES RESULTADOS

La mayoría de las PYMES estudiadas se sitúan en un nivel bajo de conocimiento-práctica de la comunicación empresarial. Incluso partiendo de las categorías aportadas por los propios empresarios, es decir, elaborando un índice endógeno, el nivel es medio-bajo.

No parece existir correlación entre la antigüedad de las empresas o su tamaño y el índice de comunicación empresarial desarrollada. Sin embargo, dentro del grupo de empresas estudiado, las que pertenecen al sector de los servicios más avanzados⁷ tienen un mayor índice global de conocimiento-práctica de comunicación empresarial, si bien hay casos excepcionales de alto nivel, tanto en la industria como en los servicios menos avanzados. Por su parte, las empresas de construcción están todas por debajo de la media.

Figura 1: Índice de comunicación empresarial por sectores.

⁷ Servicios relacionados con la informática, el ocio o la formación. Se realizó esta segmentación del sector servicios para una mayor precisión en el análisis.

SECTORES:

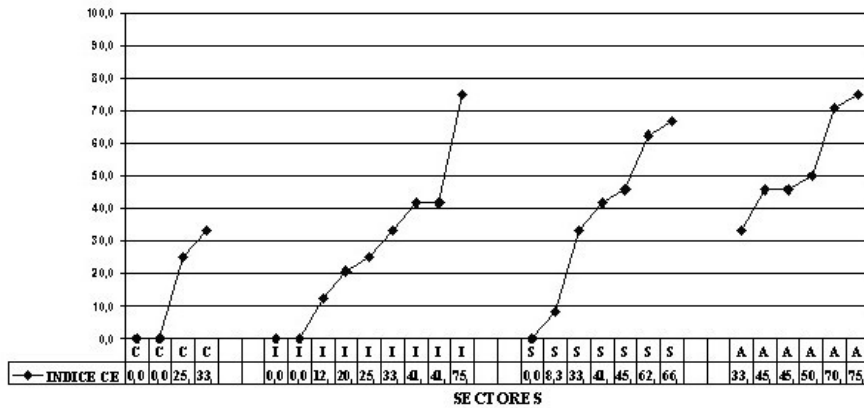
C: CONSTRUCCIÓN

I: INDUSTRIA

S: SERVICIOS

A: SERVICIOS AVANZADOS

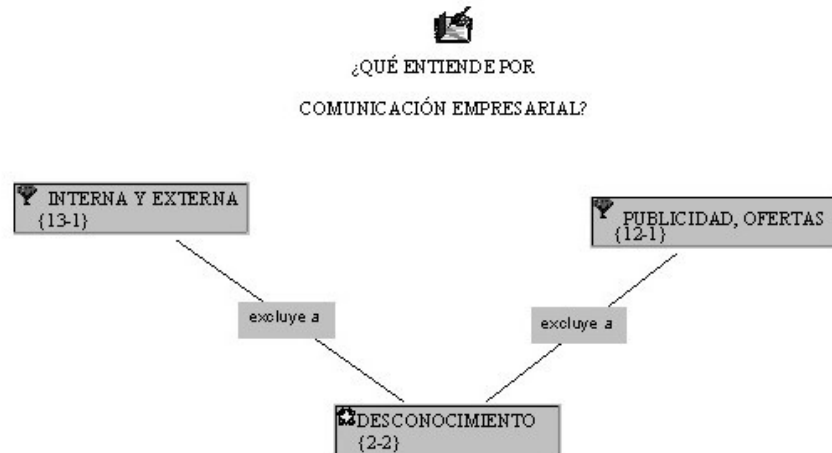
**INDICE COMUNICACION EMPRESARIAL
POR SECTORES**



Tal vez uno de los factores más preocupantes que se han detectado es la falta de motivación que existe en algunos casos por incrementar el volumen de negocios de las compañías. Un hecho llamativo en este sentido es que a pesar de que diez de las veintiséis empresas analizadas disponen de página web, ninguna de ellas realiza actividades de comercio electrónico, sino que utilizan sus espacios como una carta de presentación a sus públicos sin preocuparse, además, por obtener un lugar subrayado dentro de la sobreabundancia informativa de la Red.

Otro indicativo de las deficiencias existentes en el conocimiento sobre comunicación entre los encuestados es la frecuente asociación del término comunicación con el de publicidad, hasta el punto de igualarlos por completo, sin identificar muchas veces otro tipo de comunicación que no sea la publicitaria.

Figura 2: Concepción de la comunicación empresarial.



Por otra parte, se advierte que la noción de comunicación del producto absorbe a la noción de comunicación de empresa. Muchos de los contactados no admitían que la empresa, al margen de los productos y servicios que ofertaba, debiera establecer ningún tipo de acción comunicativa particular. Esto es fruto de una visión un tanto parcial que sólo atribuye la utilidad de la comunicación como herramienta para potenciar el nivel de ventas.

De este modo, en la Figura 3 se aprecia como la mayoría de empresas usan las mismas herramientas para hacer comunicación de empresa y para hacer comunicación de producto. En realidad sólo hacen comunicación del producto. Por otra parte, según la Figura 5, el mayor beneficio de la comunicación empresarial para las empresas se reduce, casi únicamente, a vender más.

Figura 3: Herramientas empleadas en la comunicación empresarial.

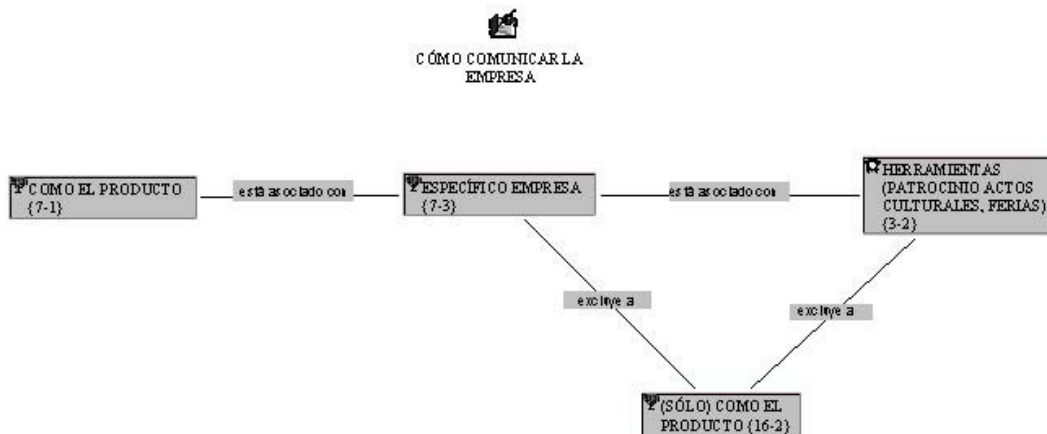
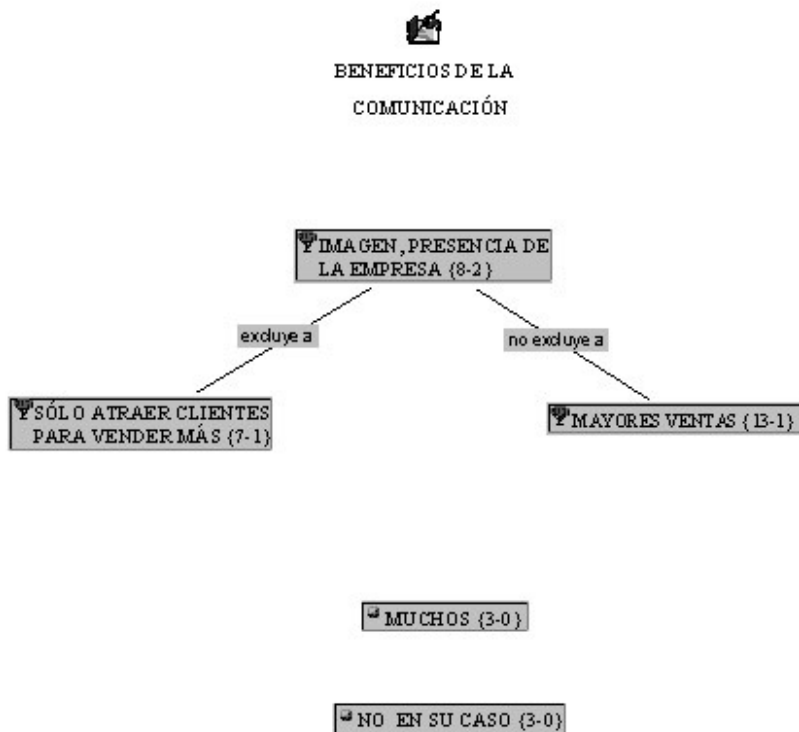


Figura 4: Principales beneficios de la comunicación empresarial para las PYMES.



Se comprueba que términos de gran calado en la gestión empresarial actual no se encuentran entre el vocabulario empleado en las respuestas obtenidas. Así, conceptos como imagen corporativa, identidad, reputación o responsabilidad

social corporativa no ven la luz, al menos de manera explícita, en las ideas expuestas.

Los aspectos que más preocupan en este sentido son los más visibles, lo más palmarios, como pueden ser los logotipos, logosímbolos y otros elementos relativos al aspecto visual externo de la organización. Sin embargo, no hay que olvidar que todas las estrategias vinculadas a la gestión de activos intangibles se traducen en instrumentos de un valiosísimo potencial empresarial a medio y largo plazo.

Con todo, se detecta una sensibilización hacia algunas dimensiones de la comunicación empresarial, como la percepción de necesidades de mejora y homogeneización de la imagen, el creciente interés por incorporación de nuevas tecnologías, o incluso esa primera preocupación por los aspectos más visuales de la identidad de las organizaciones, que anuncian un incipiente interés por la imagen corporativa.

BIBLIOGRAFÍA.

ÁLVAREZ, T.; CABALLERO, M. (1997). Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. Barcelona: Paidós.

ARRANZ, V (1999). "Relaciones Públicas e Identidad Corporativa. Dos historias paralelas" en Relaciones públicas empresariales e institucionales. Barquero, D. Barcelona: (Ed) Ediciones Gestión 2000.

BARR, J. (1993): "Maximizing the Value of Sponsorships" Public Relations Journal, Abril.

CALVO FERNÁNDEZ, S.; REINARES LARA, P. (2001). Comunicación en Internet, Estrategias de Marketing y Comunicación Interactivas. Madrid: Paraninfo.

CARRILLO, M.V. (2004). "Medicina preventiva en tiempos de crisis, basada en la gestión de los activos intangibles" Zer, N° 17.

CARRILLO, M.V.; TATO, J.L. (2004). LA NUEVA DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN EL ENTORNO DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES. LA COMUNICACIÓN ESPIRAL, Razón y Palabra, N° 39. [recuperado: 02-06-2005] de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/>

CÍRCULO EXTREMEÑO DEL DISEÑO (2004): I Plan de Impulso al Diseño, (inédito).

COSTA, J. (2003). Creación de la Imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI, Razón y Palabra, N° 34. [recuperado: 02-06-2005] de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/>

COSTA, J. (1995). La comunicación corporativa. Madrid: Ed. Ciencias Sociales.

DOWLING, G. (1994). Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand. London: Kogan Page.

DRUCKER, P. (1988). "The coming of the new organization", en Harvard Business Review: Gestión del conocimiento. Bilbao: Deusto 2000.

GARCÍA, J. (1998). La Comunicación Interna. Madrid : Díaz de Santos.

GOLDHABER, G. M.; YATES, M.P.; PORTER, D.T. y LESNIAK, R. (1978). "Organizational Communication", Human Communication Research, N° 5. 76-96.

GÓMEZ, E.; PATIÑO, M^a. G. (1998). "El Gabinete de comunicación sinónimo de hermetismo" La Coruña: VI Congreso Español de Sociología.

KATZ, D; KHAN, R. (1986). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.

KOTLER, P. (1992). Dirección de marketing : análisis, planificación, gestión y control. Madrid: Prentice Hall.

KREPS, G (1990). Organizational Communication. New York: Longman.

LUHMANN, N. (1995): Sistema Social. México: Universidad Iberoamericana.

MATTELART, A. (2000): La publicidad. Barcelona: Paidós.

PETERS, T. (1993). Reinventando la excelencia. Barcelona: Ediciones B.

PIMENTEL, A (2003): "Ética y cosmética de la comunicación corporativa", conferencia celebrada el 4 de noviembre en el Instituto de Empresa.

POZO, M. del (2000). Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa. Navarra: Eunsa.

PUCHOL. L. (1997). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Díaz de Santos.

PUYAL, E. (2001). "La comunicación interna y externa en la empresa",

[recuperado 05-06-05] de 5campus.com

<http://www.5campus.com/leccion/comui>

RUBIN, H.J. &, RUBIN, I.S. (1995). Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data. London: Sage.

RUIZ OLABUÉNAGA, I. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Ed. Deusto.

SAINSBURY, R.; DITCH, J. & HUTTON, S. (1993): "Computer Assisted Personal Interviewing", Social Research Update, Nº 3, March. [recuperado 14-12-03] de <http://www.soc.surrey.ac.uk/sru/SRU21.html>

VAN RIEL, C (2001). Comunicación corporativa. Madrid: Prentice Hall.

VILLAFANE, J. (1993). Imagen Positiva. Madrid: Pirámide.

VILLAFANE, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.

VILLAFANE, J. (2003). El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Madrid: Pirámide.

VILLAFANE, J. (2004). La buena reputación. Madrid: Pirámide.

Para citar este artículo:

Carrillo Durán, María Victoria - Castillo Díaz, Ana (09-04-2007). EL DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y DE IMAGEN EN LAS PYMES. EL CASO DE EXTREMADURA.

FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora
Año III, Número 6, V7, pp.3-22

ISSN 1669- 4015

URL del Documento : <http://www.cienciated.com.ar/ra/doc.php?n=579>

URL de la Revista : www.fisec-estrategias.com.ar/