

CAPÍTULO II

LA IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EN EL ACTUAL PARADIGMA EMPRESARIAL. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y DE LA FIGURA DEL DIRCOM EN PYMES DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN

Laura García Huguet

Universitat Jaume I, España

Resumen

En el paradigma institucional vigente, las organizaciones deben prestar especial importancia tanto a la gestión de sus intangibles como al establecimiento de buenas relaciones comunicativas con sus stakeholders. Dichas tareas se asignan al Director/a de Comunicación (Dircom), y de ahí su relevancia en el entorno empresarial, aunque su presencia suele relacionarse con las grandes corporaciones y no tanto con el pequeño y mediano. Por ello, analizamos su situación y la del departamento de comunicación en este tipo de organización, considerando que su capital puede ser más limitado.

Con ese fin, se han realizado dos análisis: uno cuantitativo y uno cualitativo. De ambos, podemos extraer que, en mayoría, el departamento de comunicación no existe como tal, y el responsable de las tareas asignadas al Dircom, además, realiza otras tareas, dependiendo de su cargo.

Por tanto, se observa una falta de conocimiento, por parte de las PYMES que constituyen la muestra, tanto en lo que implica a la importancia de una figura como el Dircom en el organigrama empresarial así como los beneficios que puede aportar, a la organización, la ejecución de las tareas que se le asignan.

Palabras clave

Director de Comunicación, Dirección de Comunicación, PYMES, Comunicación Corporativa, Valores Intangibles.

1. Introducción

El paradigma institucional actual es calificado, por algunos autores, como “economía de los intangibles y la reputación corporativa” (Carreras, Alloza y Carreras, 2013: 27), pues la importancia de los mismos se ha ido acrecentado desde los últimos años hasta alcanzar su punto más álgido en el contexto actual. Ahora, las organizaciones no sólo deben basar su conducta corporativa en base a las ideas de ética y sostenibilidad, sino que también deben mostrar que “los compromisos con sus grupos de interés son reales, es decir, verificables y evaluados de manera independiente” (Villafañe, 2013: 3).

La concepción de lo que se entiende como “buena empresa”, tal y como apunta Justo Villafañe (ídem), ha sufrido un gran cambio con la llegada de la crisis económica, pues, para que una organización sea considerada como tal, debe tener una buena reputación. Con esto, las empresas necesitan recuperar la confianza de sus *stakeholders*¹⁸, constituyéndose la gestión de la reputación, así como de la marca, como una buena herramienta para gestionar la recuperación de dicha confianza (Carreras, Alloza y Carreras, 2013: 29).

Así pues, tanto la gestión de las comunicaciones como de los valores intangibles otorgará una ventaja empresarial y una clara visibilidad frente a la competencia. Las comunicaciones organizacionales deben ser estratégicas en la medida en que deben relacionarse con las estrategias que la empresa se plantea seguir en pos de la consecución de diversos objetivos, pues sólo mediante una planificación estratégica de la comunicación se podrán gestionar los recursos intangibles (Carrillo, 2014: 24).

Esta necesidad de la empresa de comunicarse con sus públicos, así como de la gestión de recursos intangibles como la Imagen, la Marca, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o la Reputación, ha propiciado el nacimiento de una figura como el director/a de comunicación (de ahora en adelante Dircom), según explica Joan Costa¹⁹. Su actividad deberá centrarse en los cuatro vectores en los que se sostiene la organización en este nuevo entorno institucional: Identidad (“quién es”), Comunicación (“qué dice”), Cultura (“cómo”) e Imagen (“qué es para mí”) (Costa, 2011: 111).

¹⁸ Según el Tesoro de la UNESCO (en su versión inglesa): “Un individuo, grupo, institución o gobierno con un interés o inquietud en una medida particular tomada o una propuesta realizada por una organización”. Extraído de: <http://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/page/concept17047?clang=en>

¹⁹ Joan Costa. “El Dircom nace de la necesidad de la empresa”, en DIRCOM, Asociación de Directivos de la Comunicación. Extraído de: <http://www.dircom.org/delegaciones/dircom-castilla-y-leon/actualidad/item/3307-joan-costa-%E2%80%99Cel-dircom-nace-de-la-necesidad-de-la-empresa%E2%80%99D>

La reputación de una organización “supone la suma de una realidad digna de ser reconocida como el resultado de un buen comportamiento, de la excelencia empresarial, de una buena calidad (...) y del reconocimiento que de esa realidad hagan los *stakeholders* importantes de la empresa” (Villafañe, 2013: 23). Así pues:

Tabla 1. La reputación corporativa

REPUTACIÓN = REALIDAD CORPORATIVA + RECONOCIMIENTO
--

Fuente: Villafañe, 2013: 23

Luego, como subraya el autor, la gestión del intangible Reputación tiene como objetivo “poner en valor lo que la empresa hace bien (...), convertir en reputación una realidad corporativa meritoria a través del reconocimiento que sus *stakeholders* tienen de la satisfacción de sus legítimas expectativas con relación a esa empresa” (ibíd., 24).

La relevancia de dicho intangible en las instituciones españolas viene dada, según afirma Trujillo (2005: 121), a raíz de la puesta en marcha del Proyecto de Reputación Corporativa por parte de Telefónica en el año 2001. Dicho proyecto tenía, como objetivos: 1) identificar los posibles riesgos que pudieran poner en entredicho su reputación en lo referido a sus relaciones con los *stakeholders* y 2) identificar qué medidas se pueden llevar a cabo para fortalecer la reputación y disminuir el impacto que los posibles riesgos pueden afectar a la misma (ibíd., 122).

Es apreciable destacar que la comunicación organizacional se puede llevar a cabo a dos niveles: de forma externa y de forma interna, pues las instituciones suelen prestar mayor importancia a la primera que a la segunda. Mientras que la comunicación externa atiende a todas aquellas relaciones que la empresa establece con sus públicos externos, ya sean consumidores, medios de comunicación, distribuidores o inversores (Aguirre y León, 2015: 38), la comunicación interna alude a las relaciones mantenidas con empleados, accionistas o proveedores (Acced, 2013: 42).

Así pues, como apuntan Carrillo y Castillo (2007: 8), la totalidad de la comunicación empresarial engloba diferentes comunicaciones, constituyéndose la planificación estratégica de todas ellas relevante para cubrir las necesidades básicas de relación con sus *stakeholders*.

Tabla 2. La comunicación empresarial

<p>COMUNICACIÓN EMPRESARIAL (integral) = COMUNICACIÓN DE PRODUCTO + COMUNICACIÓN CORPORATIVA (externa) + COMUNICACIÓN INTERNA</p>

Fuente: Carrillo y Castillo, 2007: 8

La planificación de las comunicaciones se manifiesta en la redacción de un Plan de comunicación, en el que las corporaciones definen los criterios básicos de comunicación a seguir (tanto externa como interna y de marketing) a largo plazo y a nivel anual (Hernández, 2002: 2). Y, en el mismo, deben tenerse en cuenta una serie de atributos relacionados con la empresa, como su identidad corporativa, la imagen y la marca, así como su misión, visión y valores (Alard y Monfort, 2017: 25-26).

Otro tipo de comunicación a considerar planificar es la comunicación de crisis, ya que la organización debe planear cómo ha de comunicarse con sus públicos afectados por la misma, ya sean externos o internos. Pero la misma no debe considerarse sólo de forma puntual cuando ocurre una situación de riesgo, sino que debe visualizarse como un instrumento de gestión básico de cualquier institución (Alcat, 2012: 64).

Y, para poder abordar una crisis de forma favorable, es necesario que las compañías cuenten con un Manual de comunicación de crisis, dependiendo de su actividad, como señala Rojas (2003: 138). A pesar de su importancia, según Sánchez (2002: 3), no es común que las instituciones cuenten con dicho manual, aunque esto no depende de cuestiones de tamaño ni tipo de actividad que las mismas desempeñan, sino al desconocimiento del beneficio de su puesta en práctica.

La llegada de la Web 2.0 a las organizaciones ha cambiado tanto el modelo de negocio como la forma de comunicarse con sus públicos (tanto internos como externos), pero también ha conllevado un reajuste completo de la cultura empresarial (Castelló, 2010: 76) y un cambio en el conjunto de la estrategia organizacional (Vivar, 2011: 59). Ahora, se establece una diferencia entre comunicación 1.0 y 2.0, aunque ambas deben integrarse en la estrategia comunicativa de la corporación, pues se enriquecen entre ellas y, bajo ningún concepto, ninguna substituye a la otra (Aced, 2013: 48).

La comunicación 2.0, propiciada por el surgimiento de la Web 2.0, aporta al usuario el poder de “crear, difundir y compartir contenidos con otros usuarios”, por lo que pasa de ser un usuario pasivo a un usuario activo (Castelló, 2010: 109), quien ahora “se ha convertido en el principal protagonista de la red” (Celaya, 2011: 23). La orientación empresarial se centra en el

cliente, en llamar su atención y fidelizarlo una vez que responde a esa llamada. A esto se llega mediante el marketing, que ahora es individualizado (*customized marketing*), conversacional y personalizado y que, además, implica a los consumidores en el proyecto corporativo (Castelló, 2010: 107).

La planificación de las comunicaciones en redes sociales se refleja en el Plan de Social Media, documento en el que se especifican “un conjunto de aspectos que se deben tener en cuenta para la puesta en marcha de una estrategia de integración de redes sociales y de marketing digital” (Rojas y Redondo, 2013: 21), e incluye diferentes ítems relacionados con las acciones que una organización puede realizar en medios sociales, como qué va a hacer, a quién se va a dirigir en los contenidos que publiquen, cuáles son sus objetivos y cómo se van a medir los resultados (Paván, 2012: 12).

Esta nueva comunicación otorga, al consumidor, el rol de *prosumer*, término acuñado por Alvin Toffler en su obra *La Tercera Ola* (1980) que nace de la conjunción de dos términos: productor y consumidor (Sánchez y Contreras, 2012: 64) y que designa el hecho de que el usuario ha dejado de comportarse únicamente como consumidor a ser también productor de información. Los usuarios pueden opinar sobre su experiencia de compra o un determinado producto tras el momento post-venta y, de hecho, existen plataformas como Ekomi en las que los clientes pueden manifestar sus opiniones que, además, serán visualizadas por otros usuarios antes de efectuar una compra.

Lo primero que hace el usuario interesado en adquirir un determinado producto, antes de efectuar la compra, es leer las opiniones que los demás usuarios han manifestado sobre un producto o el servicio que ha ofrecido la empresa, ya sea mediante plataformas dedicadas a ello o redes sociales. Autores como Hennig-Thurau conocen este fenómeno como *Electronic World-of-Mouth*, la evolución del tradicional concepto *World-of-Mouth* (boca a boca). La diferenciación radica en el entorno *online*, un entorno en el que el autor asegura que existen entre nueve y diez millones de comentarios en plataformas centradas en la opinión del consumidor (2004: 40).

Según se observa en el Informe Global sobre Consumidores en Internet 2017, elaborado por KPMG, un 56% de los consumidores, en el momento previo a la compra de un producto (fase conocida en dicho estudio como “Consideración”), busca opiniones y recomendaciones, mientras que un 48% visita la página web de la organización. En cuanto a los canales *offline*, un 30% visita tiendas físicas para ver el producto y un 27% lo comenta con sus amigos y/o familiares. (2017: 17-18).

Por esto, se hace necesaria una buena gestión tanto de las comunicaciones como de los valores intangibles en el medio *online* (sin olvidar el *offline*) y, sobre todo, se hace imprescindible gestionar y monitorizar la reputación en un entorno en el que cualquier persona manifestar sus opiniones sobre una

organización. Y esas opiniones pueden llegar hasta cualquier parte del mundo en cuestión de minutos, lo que puede acarrear graves consecuencias, en caso de ser un comentario negativo, para las organizaciones, afectando a su reputación, constituida “a partir de lo que los demás ven en nosotros (es distribuida) y de lo que transmiten (desde su percepción) quienes nos conocen” (Leiva, 2013: 17).

La reputación 2.0 de una compañía depende de dos factores: cómo aparece la empresa en los resultados de búsqueda de Google (u otros) y los comentarios que los usuarios plasman sobre la misma (del Santo, 2011: 14). Escuchar lo que los demás dicen de la institución o sus productos ayudará a constituir una estrategia comunicativa y de gestión de crisis (Rodríguez y Marauri, 2013: 101), para convertir las observaciones negativas en positivas (ibíd.), pues “cuanto más tardemos en conocer qué está pasando, más difícil será contener el aluvión de críticas o malos comentarios alrededor de nuestra marca” (Paván, 2012: 76).

Una mala experiencia en el proceso de compra o con el producto puede traducirse en un comentario negativo que, a su vez, puede llegar a provocar una crisis en la reputación de una compañía. Sobre todo, si en lugar de obtener una calificación negativa, se obtiene un número mayor. Así pues, una situación de crisis puede afectar notablemente a la imagen de la empresa (Alard y Monfort, 2017: 33) y, por ende, a su reputación. Por tanto, como se ha especificado anteriormente, la redacción de un Manual de comunicación de crisis se hace especialmente relevante, sobre todo si la empresa quiere superar las crisis antes de que las mismas puedan afectar a su reputación.

2. Objetivos generales y específicos

Todo lo observado suele adscribirse a las grandes corporaciones, pero no tanto en el mediano y pequeño negocio. Por eso, la presente investigación tiene, como objetivo principal, estudiar todas estas cuestiones, haciendo hincapié en la situación del departamento de comunicación y de la figura del Dircom en este tipo de negocio, analizando, en concreto, las PYMES de la provincia de Castellón debido a su proximidad.

De forma específica, también se pretende estudiar su presencia en el ámbito *online*, cómo se comunican con sus públicos de interés y cómo gestionan el intangible Reputación en dicho medio, entendiéndose como un entorno en el que es imprescindible la puesta en práctica de todo ello de una forma próspera y efectiva en pos del beneficio empresarial.

Además, debe tenerse en cuenta el panorama organizacional vigente, en el que la empresa debe marcar diferencia ante sus competidores y en un medio en el que se corre un mayor riesgo de sufrir una crisis reputacional, debido a que cualquier usuario puede manifestar su opinión acerca de una organización y/o su producto.

En lo respectivo a la gestión estratégica de la comunicación organizacional, según Costa (2015: 69), la mayor parte del pequeño y mediano comercio precisa de ayuda externa pues, debido a su tamaño, no es necesario contar con una figura como el Dircom en su plantilla. Aun así, la gestión de la comunicación es altamente importante en todo tipo de empresa en pos del éxito. Un estudio realizado por Carrillo y Castillo (2007: 8) concluye que las PYMES analizadas no poseen un buen nivel de aplicación ni conocimiento de la comunicación empresarial, sin necesidad que exista conexión alguna entre su tamaño con las comunicaciones desarrolladas.

La gestión de la reputación en PYMES es de especial relevancia, ya que la misma puede considerarse como un método para asegurar su supervivencia en un entorno cada vez más feroz y competitivo, debido a que esto puede reflejarse en sus resultados económicos (Galarza, 2014: 5). Y, en el medio *online*, también toma importancia, pues dichas organizaciones, al igual que el gran negocio, también están sometidas a comentarios negativos (del Santo, 2011: 35).

En cuanto a su presencia en el medio 2.0, las PYMES no suelen necesitar operar en dicho entorno para progresar en su negocio, aunque siempre dependiendo del alcance al que quieran llegar. No todas ellas operan, solamente, en ámbito local o comarcal, sino que algunas deciden emprender el camino hacia un ámbito nacional o internacional.

Su relevancia en el ámbito nacional apoya la necesidad de elaboración del presente estudio. Tal y como refleja el informe elaborado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad a fecha de enero de 2018, existen un total de 2.847.735 PYMES inscritas en la Seguridad Social, lo que supone la creación de 8.165.235 puestos de empleo (2018: 1-3). Además, en un comunicado elaborado por Europa Press, y emitido por Promonet S.L (2016), se recogen las afirmaciones de Antonio Garamendi, presidente de Cepyme (Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa), quien alega que las pequeñas y medianas empresas suponen “un 98% del tejido empresarial español, general el 75% del empleo y 65% del PIB”.

3. Método

El presente estudio está compuesto por dos análisis: un análisis cuantitativo y uno cualitativo, ambos necesarios para poder alcanzar los objetivos planteados que se han descrito previamente.

3.1 Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo, consistente en la realización de una encuesta, se remitió a diversas PYMES de la provincia de Castellón. Mediante esta meto-

dología, se pretende conocer la situación del departamento de comunicación en las mismas, como norma principal. De forma secundaria, también se busca saber si las mismas operan en entorno online y cómo se comunican con sus clientes en dicho entorno, además del nivel de conocimiento que poseen sobre la gestión de la Reputación en dicho contexto.

La elección de la muestra se centra en la definición de PYME por parte de la Unión Europea, en el Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014, por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado, y en el cual se establecen las características de las mismas, atendiendo a efectivos y límites financieros que definen las categorías de las mismas²⁰:

Tabla 3. Definición y características de la PYME

Categoría de empresa	Efectivos	Volumen de negocio	Balance general
Mediana	<250	<= 50 millones EUR	<= 43 millones EUR
Pequeña	<50	<= 10 millones EUR	<= 10 millones EUR
Micro	<10	<= 2 millones EUR	<= 2 millones EUR

Fuente: Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión

Uno de los factores decisorios a la hora de definir la muestra es la proximidad, por eso se optó por analizar PYMES con sede social en la provincia de Castellón. Ante esto, y lo señalado en la tabla anterior, definimos las particularidades que debían tener las organizaciones para ser consideradas como muestra: 1) El número de empleados, no mayor de 250; 2) domicilio social en la provincia de Castellón y 3) dirección de correo electrónico de contacto, para poder remitir el cuestionario.

A la hora de elegir la muestra, la búsqueda de organizaciones se llevó a cabo a través del portal web www.empresasdecastellon.com, atendiendo a las características de la presente investigación. A partir de dicha búsqueda, se confeccionó una base de datos formada por 114 PYMES que cumplen las características anteriormente citadas. Aun así, cabe destacar que no se encontraron datos en las poblaciones más pequeñas de la provincia, de manera que se optó por elegir cinco organizaciones en aquellas poblaciones que superasen los 20.000 residentes.

El cuestionario, que se envió mediante correo electrónico, se realizó mediante la herramienta Formularios de Google. El mismo se compone de 13

²⁰ Definición de PYME en Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014. Extraído de: <https://www.boe.es/doue/2014/187/L00001-00078.pdf>

preguntas, siendo 10 de respuesta única y 3 de respuesta múltiple o personalizable. Las preguntas se establecieron en cuatro bloques: 1) datos de la organización (ámbito de actuación y sector); 2) el departamento de comunicación; 3) presencia online y 4) gestión de la Reputación online.

Se obtuvieron, en total, 22 respuestas, consideradas suficientes dadas las características propias de la investigación. Nos encontramos, por tanto, ante una muestra no representativa, de modo que los resultados obtenidos sólo se aplicarán a la misma y no al universo en su totalidad.

3.2 Análisis cualitativo

Este segundo análisis se basa en la realización de entrevistas a los responsables de comunicación de aquellas organizaciones que, habiendo participado en el análisis anterior, accedieron a participar en esta segunda parte del estudio. En total, se obtuvieron once respuestas favorables, por lo que se contactó vía correo electrónico con las mismas para conocer su disponibilidad horaria.

En total, fueron cuatro las organizaciones que accedieron colaborar. Tras su respuesta, y atendiendo a su disponibilidad horaria, se estableció una planificación de trabajo de campo. La realización de la entrevista presencial era la opción más adecuada, no sólo porque, de este modo, se podía establecer un contacto más cercano con el responsable de comunicación de las mismas, sino que también se conocería, de un modo más profundo, la forma de actuación de la empresa.

La entrevista, comprendida por 17 preguntas y determinadas sub-preguntas, se centra en conocer la presencia del Dircom en dichas PYMES. Pero, de forma secundaria, se pretende conocer tanto su posición en el ámbito *online* como la gestión tanto de las comunicaciones como de la Reputación en dicho medio.

4. Resultados

A partir de la información obtenida tras el proceso de investigación, se han obtenido los siguientes resultados, que se muestran, consecutivamente, según la técnica empleada (encuesta y entrevista, respectivamente).

4.1 Resultados del análisis cuantitativo

En lo referido al análisis cuantitativo, basado en la realización de una encuesta, las cuestiones del mismo se organizaron en tres bloques: el primer bloque, en el que conocemos los datos básicos de la organización; el segundo bloque, que versa sobre la situación del departamento de comunica-

ción de las mismas; el tercer bloque, centrado en analizar la presencia *online* y, el cuarto y último bloque, hace referencia a la gestión de la Reputación en dicho entorno.

En primer lugar, en lo referido a los datos básicos de las PYMES que conforman la muestra, el sector en el que operan de forma mayoritaria es el sector terciario, seguido del secundario y del primario. En cuanto al nivel en el que operan, destaca en gran medida el nacional (50%), seguido de internacional (31,8%), comarcal y provincial (9,10%).

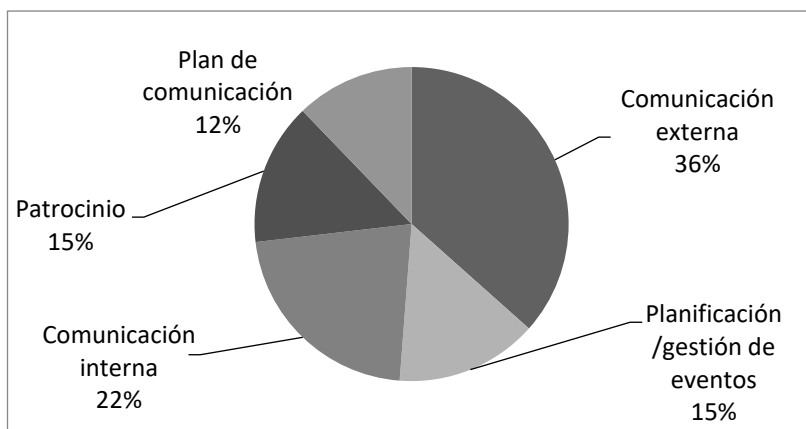
En lo que se refiere a los efectivos, la mayoría de organizaciones de la muestra manifiestan no tener más de 10 empleados (59,1%) y, el resto, cuentan con una plantilla de entre 11 y 50 empleados (40,9%). Por tanto, y ante la calificación propuesta en el Reglamento (UE) nº 651/2014 analizada anteriormente, podemos asegurar que nos encontramos ante una muestra formada por micro y pequeñas empresas, pero no medianas en ningún caso.

En segundo lugar, en lo que concierne a la situación del departamento de comunicación, se observa que, en su mayoría, las PYMES de la muestra no cuentan con el mismo (59,1%), en ocasiones adjunto a otro departamento como puede ser el comercial, dirección o marketing (22,6%), pero en algunos casos también trabajan en solitario (13,6%).

En cuanto a las personas que forman parte del mismo, se obtuvieron un total de 8 respuestas, teniendo en cuenta que sólo podía ser respondida por aquellos participantes que contestaron, de forma positiva, la cuestión anterior. De esas 8 respuestas, la más común es de 2 a 3 personas (50%), seguido de un 37,5% que asegura que el mismo solamente se compone de una persona y, por último, de 3 a 5 personas, según el 12,5%. Es necesario destacar que la opción “más de 5 personas” no fue seleccionada por ninguno de los participantes.

En el aspecto referido a las tareas que realiza la persona encargada de la comunicación, habiendo obtenido 16 respuestas, encontramos:

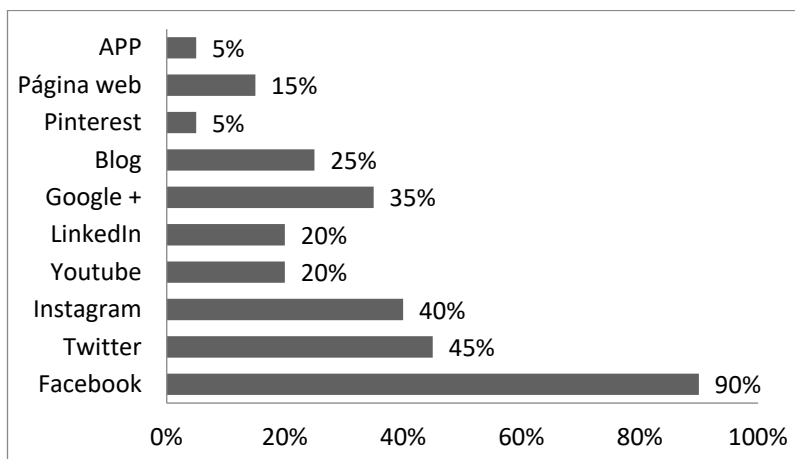
Gráfico 2. Tareas realizadas por el encargado de la comunicación



Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos

En el tercer bloque de cuestiones, relacionadas con la presencia *online* de las PYMES encuestadas, la mayoría de ellas afirma que sí opera en dicho entorno (90,9% frente a un 9,1% que afirma que no). En cuanto a la presencia en Redes Sociales, como se puede observar en el gráfico posterior, las más utilizadas son Facebook, Twitter e Instagram dejando, en segundo lugar, plataformas como Google +, YouTube, LinkedIn o Pinterest, además del blog corporativo o la página web.

Gráfico 2. Presencia de las PYMES en Redes Sociales



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos

Por último, la cuarta parte de esta encuesta se centra en conocer aspectos relacionados con la gestión de la Reputación en entornos *online*. La mayor parte de los participantes manifiestan favorablemente que el medio 2.0 puede ser un buen entorno para gestionar la misma (90,9% frente a un 9,1% que opina lo contrario). Algunas justificaciones a dicha respuesta se centraron en apuntar en una serie de ventajas, como la visibilidad que ofrece este medio frente al *offline*, la posible captación de nuevos clientes o la fidelización de usuarios que ya conocen la organización.

Por otro lado, también se han encontrado casos en los que se manifiesta la no necesidad de operar en el medio 2.0. Por ejemplo, por el hecho de que su *target* se encuentra a un nivel cercano y creen que no necesitan comunicarse con él mediante este medio (sobre todo aquellas que operan a nivel local) o bien porque no ven necesaria la expansión hacia otros niveles.

El encargado de la comunicación suele guiar al departamento de Redes Sociales sobre cómo comunicarse en el entorno 2.0, y no es competencia de un departamento ajeno al de comunicación. Además, dicho departamento y el encargado de gestionar las Redes Sociales está en contacto constante de forma mayoritaria, excepto en algunos casos en los que se reúnen sólo de forma ocasional, cuando se realizan reuniones.

La mayoría de organizaciones participantes no cuentan con un manual de redacción de contenido *online*. Algunas de ellas manifiestan seguir una serie de pautas a la hora de comunicarse por este medio, como la amabilidad, la rapidez de respuesta, la transparencia o la coherencia, aunque algunas de ellas afirman no seguir ninguna pauta para ello. El contenido que se comparte va desde aspectos relacionados con la zona en la que se encuentra la organización (sobre todo aquellas que operan a un nivel más pequeño), oferta de productos, contenido de valor para los usuarios (tutoriales o curiosidades) o los valores de la empresa.

4.2 Resultados del análisis cualitativo

El segundo de los análisis de los cuales se compone la presente investigación es de método cualitativo, basado en la realización de entrevistas, de modo presencial, a los responsables de comunicación de las PYMES que, habiendo participado en el análisis cuantitativo, manifestaron tanto su disposición como disponibilidad para participar en esta segunda parte. Con el mismo, pretendemos conocer, de un modo más cercano, la situación del DIRCOM, de forma primordial, así como la presencia de las mismas en el entorno 2.0.

La muestra del mismo se constituye de cuatro PYMES con sede social en la provincia de Castellón. Del mismo modo que ocurre con el método cuantitativo, nos encontramos ante una muestra no representativa, por lo que los resultados obtenidos se aplicarán a la misma y no al universo en total. Las cuestiones que forman parte de dicha entrevista, siendo un total de 17, se encuentran categorizadas dentro de tres bloques: 1) datos básicos sobre la organización; 2) la situación del Dircom y 3) la situación de la organización en el medio *online*.

Primero, se observa que todas las organizaciones participantes operan, en primera instancia, a nivel local/provincial, aunque dos de ellas afirman también operar a nivel nacional, gracias a una red de distribución. El número de empleados se sitúa entre 8 como mínimo y 45 como máximo. Así pues, siguiendo la categorización del Reglamento (UE) n° 651/2014, nos encontramos ante pequeñas y micro empresas.

Segundo, en lo que atañe a la presencia del Dircom, y teniendo en cuenta que los entrevistados son los responsables de comunicación, todos afirmaron que su puesto no se reconoce como tal, sino que realizan tareas de diversa índole, dependiendo del cargo que ocupan. Dichas funciones varían: en dos de los casos, el entrevistado es director general, mientras que en los demás, uno afirma ser gerente de una tienda y, el último, responsable de marketing.

El departamento de comunicación, a rasgos generales, no tiene cabida en dichas PYMES, sino que sus tareas se desempeñan dentro de otros departamentos como el de marketing. En uno de los casos, por contrario, dichos servicios se subcontratan a empresas externas. En todos los casos, además, el entrevistado es el que guía al departamento de marketing/redes sociales, y entre ambos se produce un contacto diario. Su contacto con los altos cargos es constante (de forma diaria y de forma semanal), teniendo en cuenta que dos los entrevistados ocupan dicho puesto.

Como responsables de comunicación, la tarea que todos gestionan de forma unánime es la gestión de la comunicación externa, tanto con clientes como con socios o proveedores. En menor medida, también gestionan tareas de marketing, como puede ser el etiquetado de productos, acciones o campañas, en diversos medios, como los tradicionales o Internet, aunque este último es el más empleado para realizar acciones publicitarias.

En lo referido a las tareas que realizan diariamente, la mitad de los encuestados afirma que su primera ocupación se centra en las tareas de comunicación, tanto vía correo electrónico como Redes Sociales. Por el contrario, otro participante afirma que, debido a la infinidad de quehaceres que ha de desempeñar, las tareas comunicativas se realizan al finalizar el día. El entrevistado restante afirma no realizarlas, puesto dichos servicios se contratan de forma externa.

Tercero, en lo que atañe a la presencia *online* de las organizaciones, cabe destacar que todas cuentan con página web. En cuanto a las estrategias de publicidad en buscadores, todas gestionan el SEO debido a que su utilización no conlleva gastos, pero se plantean gestionar el SEM en un futuro. Las mismas se realizan, en dos de los casos, de forma interna, mientras que los otros aseguran que lo gestionan empresas externas.

En cuanto a su presencia en Redes Sociales, todas las PYMES participantes cuentan con un perfil en Facebook, asegurando que es el medio que más se acondiciona a las necesidades de su *target*, por lo que es el más adecuado para establecer comunicaciones con el mismo. Seguido, se encuentran también en Instagram, Twitter, Google+ o YouTube.

Por otro lado, ninguno de ellos cuenta con un blog corporativo, haciendo referencia a la falta de tiempo, pero también a la artificialidad que puede suponer escribir para mejorar la ubicación en buscadores y no especialmente para ser consultado por los usuarios. Del mismo modo, tampoco cuentan con un Plan de Social Media ni con un Manual de Redacción de Contenidos Online. Tan sólo uno de los casos alega tener un calendario anual, y suelen publicar tres días a la semana. En los otros casos, se publica una vez o varias al día.

Con respecto al uso de las Redes Sociales como plataforma de atención al cliente, la mayoría afirma utilizarlas con dicho fin, siendo Facebook la más utilizada, seguido de Twitter o Whatsapp. A pesar de ello, los entrevistados aseguran que los clientes también prefieren otros medios, como el teléfono o el e-mail. La mayor parte, por el contrario, piensa que las Redes Sociales no son un buen medio para ello, y suelen desviar las consultas por el medio más asiduo. Uno de los encuestados cree que sí que es un buen medio debido a la rapidez de respuesta, lo que tranquiliza al cliente.

Todos los entrevistados manifiestan estar de acuerdo con la afirmación de que las Redes Sociales pueden constituirse como un buen medio para llegar a un mayor número de usuarios que tan sólo con la comunicación *offline*. Por ejemplo, afirmaron que, sin el entorno *online*, la expansión no podría ser posible, y que un gran número de clientes suelen formular sus preguntas por este medio. Por otro lado, un participante manifestó que no sólo se trata de llegar a muchas personas, ya que también se necesita conseguir interacción por su parte.

Del mismo modo, el medio 2.0 también se postula como un buen entorno para gestionar los valores intangibles, como la Reputación. Estas son algunas de las reflexiones a las que los entrevistados tras la formulación de dicha pregunta:

1. Se puede atender al cliente y tener el mismo trato que se tiene con los clientes del entorno *offline*, como la cercanía o la amabilidad.
2. Dicho medio se ofrece como el escaparate de la organización, ya que lo primero que hace el usuario para informarse sobre un negocio es buscarlo en Internet.
3. Es un buen medio para transmitir tanto la información como los valores que la empresa quiere transmitir a sus públicos.

En cuanto a las crisis de reputación, ninguno de los entrevistados ha sufrido una como tal, aunque sí han tenido que hacer frente a algún comentario negativo. Dichas situaciones fueron resueltas tras llevar a cabo una buena comunicación con el cliente basada en la amabilidad y la empatía, o cambiando el aspecto que ha hecho enfurecer al cliente, pues no se establecen pautas en un manual. Lo más importante, pedir disculpas.

Por último, ninguno de los participantes afirmó que, en su empresa, se realizasen monitorizaciones del estado de su Reputación como tal. Mientras que, en una de ellas, sí se realiza, de forma básica, mediante la herramienta Google Analytics o búsqueda en foros, otro participante asegura desconocerlo, puesto las tareas comunicativas se subcontratan.

5. Discusión y conclusiones

A continuación, se exponen las conclusiones más relevantes obtenidas tras la realización de ambos métodos; conclusiones que se aplican únicamente a la muestra y no al universo, pues la misma es catalogada como no representativa, tal y como se ha apuntado en diversas ocasiones.

En lo que atañe a la situación del departamento de comunicación, se observa que el mismo no existe como tal en su inmensa mayoría. Y, de existir, se incluye en otros departamentos, aunque sus servicios también suelen contratarse a empresas externas, un hecho que resulta más económico. Esto puede relacionarse tanto por el tamaño de las PYMES como el de sus recursos económicos, aunque también son importantes los conocimientos que posean sobre la próspera gestión de la comunicación y los intangibles, su importancia y su necesidad en pos del beneficio empresarial.

Se observa una carencia de conocimiento sobre la figura del Dircom, así como de las tareas que le competen, ya que en ninguna de ellas existe como tal, y sus labores se desempeñan, en algunos casos de manera secundaria, junto a las labores principales que ejecutan los cargos responsables también de las comunicaciones. La tarea más realizada es la comunicación externa, observando que las siguientes labores son la planificación y la gestión de eventos o el patrocinio, actividades más tradicionales, pero no la gestión de la comunicación interna en la medida de lo adecuado.

El hecho de no realizar esta última actividad puede intervenir en la reputación de las organizaciones, pues uno de los públicos más importantes son los empleados que, de no estar contentos, lo harán saber en su entorno. Esto es un factor que, sobre todo las PYMES, deben tener en cuenta, y más si su ámbito de actuación es local, pues en las poblaciones más pequeñas “todo se sabe”, y el boca a boca puede jugar malas pasadas sin que la organización se dé cuenta de ello, afectando a su Reputación.

No planificar la comunicación, tanto en el ámbito *offline* como el *online*, por otro lado, también puede resultar perjudicial, pues conlleva a no conocer ni a los públicos ni a la competencia. Del mismo modo, al no planearse objetivos a largo plazo, así como una serie de estrategias a seguir, mediante sus acciones sólo se obtendrán beneficios a corto plazo.

Tras lo observado, exponemos la falta de conocimiento tanto de la importancia de una figura como el Dircom en el seno organizacional como de la gestión de las tareas que se le asignan. Sobre todo, teniendo en cuenta que en el paradigma organizacional actual, lo más relevante para diferenciarse del resto de organizaciones se especifica en la próspera gestión de las comunicaciones (tanto en ámbitos *online* como *offline*) y de los valores intangibles, por lo que ya no sólo recae en la calidad y características de los productos ofrecidos.

Además, las organizaciones deben ganarse la confianza de sus públicos pues, la irrupción de la crisis económica del año 2008 provocó una pérdida de la misma. Asimismo, también se produjo un cambio en la concepción de “buena empresa” pues, para que una organización sea reconocida como tal, debe ser una empresa reputada, es decir, tener buena reputación. Y eso sólo se consigue mediante la gestión del mismo, junto a otros activos intangibles, además de las comunicaciones con los *stakeholders*.

Aunque dichas cuestiones suelen relacionarse con el gran comercio y no tanto con el pequeño y mediano (motivo por el cual se decidió enfocar el presente estudio a dicho nivel), su aplicación puede tener ventajas para todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño.

No obstante, existe una clara diferenciación entre las grandes corporaciones y el pequeño comercio, sobre todo en lo referido a capital y, en consecuencia, a efectivos. Esto puede ocasionar inconvenientes a la hora de poder tanto incorporar un Dircom en la plantilla como llevar a cabo las comunicaciones o la gestión de los intangibles de forma eficaz. A pesar de ello, existen una serie de posibilidades, como subcontratar dichos servicios a una empresa externa, hecho que puede resultar más económico.

Por tanto, es vital que las PYMES tengan constancia de ello, sobre todo teniendo en cuenta la relevancia que tienen a nivel nacional, en lo que aportación al PIB se refiere. Sobre todo, en un entorno altamente competitivo

en el que necesitan diferenciarse de la competencia para obtener una serie de ventajas competitivas.

Como una de las premisas de la presente investigación era constituirse como un manual básico para que el pequeño negocio conociese tanto la importancia como las ventajas de gestionar las comunicaciones y los intangibles, y dado que las propias características de la misma no han permitido un análisis más exhaustivo y aplicable al colectivo, se destaca la necesidad de seguir con el estudio bajo otras condiciones que permitan un análisis completo de la situación estudiada, a distintos niveles dentro del ámbito nacional.

Así pues, tanto la importancia que tienen las PYMES en el tejido empresarial actual, así como el carácter y relevancia actual del presente estudio, afirman la premisa anterior.

Referencias bibliográficas

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC
- Aguirre, S. y León, P. (2015). La importancia de la comunicación externa en las universidades ante los nuevos desafíos de la educación superior en Ecuador. Recuperado de: <http://biblio.universidadecotec.edu.ec/revista/edicion7/articulo-3.pdf>
- Alard, J. y Monfort, A. (2017). *Plan de comunicación on y off en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial
- Alcat, E. (2012). ¿Crisis? Sí, gracias. En *Manager Business Magazine*, n° 34, pp. 64-65. Recuperado de: <http://www.toptenms.com/wp-content/uploads/2012/12/qq2.pdf>
- Carreras, E.; Alloza, A. y Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Madrid: LID Editorial
- Carrillo, M. (2014). La comunicación estratégica y sus profesionales. En *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 5, n° 2, pp. 22-46. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10045/43162>
- Carrillo, M. y Castillo, A. (2007). El desarrollo de las estrategias de comunicación y de imagen en las PYMES. El caso de Extremadura. En *Fisec Estrategias*, n°6, vol. 7, pp. 3-22. Recuperado de: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/249/n6_m7pp3_22.pdf
- Castelló, A. (2010). “La orientación empresarial hacia el cliente en la Web 2.0”, en Miguel Hernández Communication Journal n°1, pp. 99-131. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3223216>
- Celaya, J. (2011). *La empresa en la web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona: Grupo Planeta
- Costa, J. (2011). *El ADN del Dircom: origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación*. Barcelona: Costa Punto Com
- Costa, J. (2011). El Dircom nace de la necesidad de la empresa. En DIRCOM, Asociación de Directivos de la Comunicación. Recuperado de <http://www.dircom.org/delegaciones/dircom-castilla-y-leon/actualidad/item/3307-joan-costa-%E2%80%99Cel-dircom-nace-de-la-necesidad-de-la-empresa%E2%80%9D>

- Costa, J. (2015). *El paradigma DirCom*. Barcelona: Costa Punto Com
- del Santo, O. (2011). Cómo investigar la reputación online en los medios sociales en la web 2.0. En *Cuadernos de Comunicación Evoca*, nº1, vol. 5, pp. 29-33. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10760/16158>
- Europa Press (5 de diciembre de 2016). Comunicado: La importancia de las PYMES en la economía española. Recuperado de: <http://www.europapress.es/comunicados/empresas-00908/noticia-comunicado-importancia-pymes-economia-espanola-20161205175008.html>
- Galarza, A. (2014). *Importancia de la reputación online para una PYME*. Recuperado de: <http://repositorio.uées.edu.ec/123456789/938>
- Hennig-Thurau, T. et al. (2004). Electronic World-of-Mouth via consumer-opinion platforms : what motivates consumers to articulate themselves on the Internet ? En *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, nº 1, pp.38-52. Recuperado de https://www.academia.edu/11602516/electronic_word-of-mouth_via_consumer-opinion_platforms_what_motivates_consumers_to_articulate_themselves_on_the_internet
- KMPG (2017). *La realidad de los consumidores online. Informe global sobre consumidores en Internet 2017*. Recuperado de: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/06/la-realidad-de-consumidores-online.pdf>
- Leiva-Aguilera, J. (2013). *Gestión de la reputación online*. Barcelona: Editorial UOC
- Paván, B. et al (2012). *Las mejores prácticas en redes sociales para empresas: guías y casos de éxito*. Vitoria: Departamento de Industria, Gobierno Vasco. Recuperado de: <https://hipertextual.com/pdf/practicas.pdf>
- Rodríguez, M. y Marauri, I. (2013). El control de la reputación online para prevenir y gestionar una crisis. En *Telos 95 Big Data, Cuadernos de Comunicación e Innovación*, julio-septiembre 2013, pp. 98-108. Recuperado de: <https://www.fundaciontelefonica.com/artecultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/264/>
- Rojas, P. y Redondo, M. (2013). *Cómo preparar un plan de social media marketing en un mundo que ya es 2.0*. Barcelona: Planeta

- Sánchez, J. y Contreras, P. (2012). De cara al prosumidor. Producción y consumo empoderando a la ciudadanía 3.0. En *Icono* 14, vol. 10, nº 3, pp. 62-84. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4102685.pdf>
- Sánchez, M. (2002). Estructura del plan de crisis. En *Ámbitos*, nº 10. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/168/16801024/>
- Trujillo, E. (2005). Un acercamiento multistakeholder a la reputación corporativa. En
- Pedriguero, T. y García, A. (eds.): *La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial*. Valencia: Universitat de València
- Unión Europea. Reglamento (UE) 651/2014 de la Comisión, del 17 de junio de 2014, por el que se declaran categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado. Diario Oficial de la Unión Europea, 17 de junio de 2014. Recuperado de <https://www.boe.es/doue/2014/187/L00001-00078.pdf>
- Villafañe, J. (2013). La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa. Madrid: Pearson
- Vivar, H. (2011). TIC, Internet y el sector de la comunicación. Nuevos perfiles profesionales. En *Telos* nº 87, Nuevos perfiles profesionales para la comunicación digital, pp. 58-63. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=ca&lr=&id=nb3HCgAA-QBAJ&oi=fnd&pg=PA58&dq=nuevos+perfiles+profesionales&ots=oGS-6In3LZ&sig=82mJzwjAw_17WFqRcgZ2FdD_lpw#v=onepage&q=nuevos%20perf