



---

**Universidad de Valladolid**

**CURSO 2013-2014**

**Facultad de Filosofía y Letras**

**Grado en Periodismo**

**Nuevos perfiles profesionales de la  
web 2.0: el *community manager***

**Alumno(a): Martínez García Saray**

**Tutor(a): López Vidales Nereida**

**Convocatoria: Julio de 2016**

*Cada logro conseguido nunca será mío, sino tuyo... Mamá.*

## MARCO LEGAL

El presente Trabajo de Fin de Grado sigue las normas del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, regulado en la Universidad de Valladolid por las Cortes de Castilla y León y publicado en el B.O.C. y L. n.º 32, de 15 de febrero, modificado el 27 de marzo de 2013, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, indica que todas las enseñanzas oficiales de grado concluirán con la elaboración y defensa pública de un Trabajo de Fin de Grado, que ha de formar parte del plan de estudios. Los 6 ECTS a los que equivale este Trabajo de Fin de Grado son en los que el alumno deberá demostrar las competencias básicas de la titulación.

## RESUMEN

Desde que Internet apareció en nuestras vidas la forma de comunicarse no ha parado de evolucionar pero, sin duda, la aparición de la web 2.0 ha supuesto uno de los cambios más significativos. Las redes sociales ya son una herramienta cotidiana tanto para las personas que recurren a título individual como para aquellas empresas conscientes de la gran importancia que supone desarrollarse a través de estos canales digitales. Si hasta el momento la forma de llegar al público era posible a través de los canales de comunicación convencionales, ahora el contacto directo entre la marca y los usuarios es condición indispensable en este nuevo contexto comunicativo. Las organizaciones son los responsables de su propia comunicación y de ellos depende que la posibilidad de réplica por parte de los usuarios represente una ventaja y nunca un inconveniente. Para abordar este reto nace la figura del *community manager*, un profesional que se encargará de guiar la comunicación organizacional online de tal forma que represente los valores propios de la empresa. Esta figura aún está sometida a muchos interrogantes y teorías contrapuestas por su temprana aparición; ello explica la necesidad de un análisis cercano y directo en aras a esclarecer las dudas que genera.

**Palabras clave:** *Community manager*, redes sociales, comunicación empresarial, web 2.0, periodismo

## ABSTRACT

Since Internet came into our lives the way we communicate it has not stopped evolving but undoubtedly the emergence of Web 2.0 has been one of the most significant changes. Social networks are now an everyday tool for people who use both individually and for those companies aware of the great importance which is developed through these digital channels. If so far the way to reach the audience was possible through conventional communication channels now direct contact between the brand and users is an essential condition in this new communicative context. The organizations are responsible for their own communication and they depend on the replicability by users never represent an advantage and a disadvantage. To address this challenge born the figure of the community manager, a professional who will be responsible for guiding organizational communication online in a way that represents

Nuevos perfiles profesionales de la web 2.0: el *community manager*

the values of the company. This figure is still subject to many questions and conflicting theories for its early appearance; this explains the need for a close and direct in order to clarify the doubts generated analysis.

**Keywords:** *Community manager*, social networks, bussines communication, web 2.0, journalism

## INDICE

RESUMEN .....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. OBJETIVOS .....	8
3. HIPÓTESIS .....	10
4. METODOLOGÍA.....	11
5. ESTADO DE LA CUESTIÓN .....	14
5.1. LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL. EVOLUCIÓN HASTA LA LLEGADA DEL <i>COMMUNITY MANAGER</i> .....	14
5.1.1. Las empresas dentro de la comunicación tradicional .....	14
5.1.2. Los primeros cambios: Internet .....	15
5.1.3. Un paso más allá: la Web 2.0 .....	15
5.1.4. La cúspide de la Web 2.0: redes sociales .....	18
5.2 LA IMPLANTACIÓN DEL <i>COMMUNITY MANAGER</i> .....	21
5.2.1. Necesidad de su surgimiento ¿Por qué nace?.....	21
5.2.2. ¿Qué es el <i>community manager</i> ? Aproximación a la figura profesional.....	22
5.2.3. Funciones principales ¿De qué se ocupa? .....	23
5.2.4. Cualidades de un <i>community manager</i> .....	25
5.2.5. Aptitudes sociales del <i>community manager</i> .....	25
5.2.6. Cualidades obtenidas bajo formación académica.....	26
5.2.7. Interrogantes actuales sobre la figura del <i>community manager</i> .....	27
5.2.7.1. <i>Community manager</i> ¿interno o externo?.....	27
5.2.7.2. ¿Moda pasajera o profesión estable? .....	28
5.2.7.3. Profesionalización ¿cualquiera puede ser <i>community manager</i> ? .....	28
6. ANÁLISIS .....	30
7. CONCLUSIONES.....	33
8. BIBLIOGRAFÍA .....	36

## 1. INTRODUCCIÓN

Asistimos a una profunda crisis en el periodismo. Tanto el contexto económico en el que nos encontramos como una serie de variables que acechan a la profesión han propiciado un estado de profunda incertidumbre en el que sólo los más optimistas ven luz al final de túnel. Sin embargo, la luz que se vislumbra ya no se identifica con aquella que estaba presente antes de que los cimientos empezasen a tambalearse. Es una luz renovada, que habla de otro periodismo. Un periodismo que cambia en forma aunque no en contenido, que se reinventa y busca la manera de seguir representando su esencia.

Por este motivo, si hace cinco años me hubiesen preguntado qué es un *community manager*, la respuesta nada tendría que ver con la de hoy ¿Y qué tiene que ver con el periodismo? Sería, sin duda, la más probable. La *community manager* de Sociograph Neuromarketing, empresa que realiza estudios neurocientíficos, ha sido la principal responsable de que conozca y, lo que es más admirable, respete esta profesión. Después de desarrollar mis prácticas bajo la supervisión de esta periodista, he abierto mi punto de mira hacia un futuro que no sólo consiste en ser parte de la plantilla de un medio de comunicación sino que abarca más posibilidades.

Aún así, estamos ante un término que esconde detrás de sí mucho más de lo que se ve, por su juventud y por la necesidad de un fuerte reconocimiento de quien tiene un compromiso con estos profesionales. Las redes sociales apenas han nacido y su acogida ha sido global, pero ¿quién es realmente aquel que promete llevarnos de la mano en este confuso mundo digital? ¿Es un superhéroe o, todo lo contrario, alguien que aprovecha la ocasión para lucrarse sin mérito alguno? Este estudio pretende despejar dudas como estas con un principio periodístico por bandera: recurrir a las fuentes implicadas. De esta forma, podremos conocer qué piensa un *community manager* sobre él mismo y qué piensan quienes lo conocen y conviven con él.

## 2. OBJETIVOS

A continuación, se muestran los objetivos considerados como el motor de la investigación. Sin duda, el objetivo principal es el más genérico y, por ello, conduce a la necesidad de objetivos más específicos que detallen los aspectos más interesantes para este estudio. No obstante, aunque se detallan las metas planteadas en un inicio, puede que sea necesaria alguna modificación si se observasen aspectos no incluidos y que, con el transcurso, merezcan atención.

### 1. Establecer contacto con el departamento de comunicación de una empresa:

El objetivo primordial, eje necesario para extraer conclusiones al respecto, será adentrarse en la estructura interna de una empresa. Sin esta premisa cualquier conclusión desarrollada sobre la profesión del *community manager* sería estrictamente teórica y alejada de la realidad más palpable. Este estudio pretende contar con el valor añadido de la perspectiva propia para evitar, únicamente, contar con una consulta bibliográfica. Ello no significa que no se tome como fuerte punto de partida conocimientos de prestigiosos autores, como viene recogido en la fundamentación teórica.

#### 1.1 Conocer las labores y responsabilidades que desempeña el profesional, tanto de forma cotidiana como extraordinaria, en una empresa particular.

Aunque las funciones de un *community manager* estén disponibles al conocimiento de quien solicite información, en el ámbito más práctico y real, tal vez haya variaciones. Por ese motivo, las actividades diarias desarrolladas por este profesional representarán un objetivo básico en la investigación para poder, a continuación, contar con otras apreciaciones derivadas.

Resulta más que recomendable el testimonio directo de un *community manager*. Cabe la posibilidad de que esta labor recaiga en más de un profesional o que otras figuras también formen parte del área de comunicación. En cualquiera de los casos, serían interesantes todas las aportaciones.



1.2 Conocer la postura de estos profesionales sobre diversos puntos de debate:

A lo largo del “Estado de cuestión” del presente estudio se reflejarán múltiples controversias que rodean al *community manager*. Representan actuales temas de debate y pueden desencadenar posturas contrapuestas. Uno de los objetivos será averiguar la posición tomada por estos profesionales en concreto a partir de sus conocimientos y, en gran medida, experiencia.

**2. Contactar con áreas vinculadas al departamento de comunicación:**

Si en el primer objetivo el foco se dirige únicamente al departamento de comunicación, en el segundo se amplía el terreno de estudio. El contexto en el que convive un *community manager* puede ser fuente de información de primera mano sobre el mismo. Otro matiz interesante es que, a diferencia de que sean los propios protagonistas los que proporcionen la información, se tratarán de aportaciones con una visión más objetiva y externa. Este objetivo tiene razón de ser en dos principales aspectos a abordar:

2.1 Averiguar la relación profesional y contacto que unen otros departamentos con la comunicación de la empresa:

De esta forma, se pretende conocer las relaciones profesionales existentes entre unos y otros. A raíz de todo lo recogido, se conformará una conclusión sobre la integración del *community manager* dentro del organigrama empresarial. Las conclusiones extraídas en este apartado ayudarán a esclarecer la importancia que supone para el resto de la organización el equipo de comunicación.

2.2 Conocer la postura de estos profesionales sobre diversos puntos de debate:

Al igual que en el objetivo anterior, aquellas esferas que rodean al objetivo a estudiar también pueden aportar razonamientos interesantes sobre los interrogantes que existen.

### 3. HIPÓTESIS

Antes de comenzar ninguna labor de investigación se contaba con una serie de hipótesis iniciales. Dichas hipótesis guardan afirmaciones genéricas para evitar que el estudio se centre en aspectos demasiado concretos que pudiesen resultar carentes de debate. Para abarcar un campo de estudio amplio, y formar un concepto completo del *community manager*, la investigadora hace referencia a teorías de gran contenido como las siguientes:

1. **El *community manager* es imprescindible en una empresa que aspire a una presencia profesional en internet para que, de esta forma, se contribuya a la evolución positiva de la marca.** La fuerte generalización de esta profesión ha hecho que cada vez sean más las empresas que cuenten con un departamento encargado de velar por su imagen en internet.
2. **Las redes sociales son, en la actualidad, un importante canal de comunicación entre la marca y sus consumidores.** La primera hipótesis tiene su significado en la segunda. El motivo de que el *community manager* sea demandado por las organizaciones no es otro que la explosión sufrida por las redes sociales en los últimos tiempos. Las empresas han aprovechado esta vía de contacto directo, poco común hasta entonces, para situarla como una de las más importantes a mantener hasta el día de hoy.
3. **El *community manager* no sólo enfoca sus competencias al público externo sino que también tiene obligaciones con la empresa a la que representa.** Aunque la labor más conocida sea la gestión de redes sociales, estos profesionales deben tomar responsabilidades con los miembros de otros departamentos que se encuentren menos familiarizados con la plataforma digital.

#### 4. METODOLOGÍA

El estudio se abordará desde una perspectiva fundamentalmente cualitativa. Taylor y Bodgan (citados por Rodríguez, Gil y García, 1996, 20) hablan de este método como “el que produce datos descriptivos, las propias palabras de las personas, habladas y escritas y la conducta observable”. Por tanto, el investigador tiene una responsabilidad especial y, lejos de ampararse en datos exactos y comprobados, debe recoger e interpretar cada realidad percibida desde el interior. La esencia de la metodología cualitativa no es otra que priorizar la calidad de la información sustraída por encima de la cantidad de la misma, poniendo el foco en aquellos aspectos concretos que nos sean más relevantes dentro del campo de estudio. Ello requiere una implicación notable por el encargado de observar todo aquello que pueda ser decisivo para las conclusiones finales. Esta investigación se materializará en un reportaje cuyo fin principal será plasmar todo aquello relacionado con el trabajo que desempeña un *community manager*. Algunas de las variables más importantes a tener en cuenta serán sus responsabilidades, tanto diarias como de carácter extraordinario, las impresiones del profesional sobre cuestiones de actualidad relacionadas con el sector o el entorno laboral en el que convive. El reportaje se presentará sobre un soporte escrito y con la pretensión de cubrir todos los requisitos periodísticos para su publicación. La cobertura temporal que se pretende para llevar a cabo la investigación previa necesaria a su elaboración será de una semana. Aún así, en el caso de presentarse algún imprevisto que alterara el transcurso normal de la investigación se procedería a prolongar o abreviar dicho espacio en función de los intereses del análisis y del profesional correspondiente.

Este estudio se sustenta sobre un eje principal, acudir al entorno habitual tanto de la figura protagonista, el *community manager* de una determinada empresa, como de aquellos profesionales que se relacionen cotidianamente con el gestor de comunidades. La elección del campo dependerá principalmente de dos factores: si la organización cuenta con una estructura de comunicación adecuada para desarrollar la presente labor y la aprobación por parte de la empresa de colaborar con la investigadora. Pero antes de llevar a cabo ninguna acción será necesario abordar la fase preparatoria de este estudio cualitativo. Dicha fase se materializa en un marco teórico-conceptual, que permita al estudio enriquecerse con conocimientos previos, como también será necesario un diseño de la investigación detallado donde se narren todas las actividades a realizar.

Una vez creado este contexto de conocimiento se pondrán en marcha dos técnicas de estudio que serán los cimientos del reportaje. La primera será la recogida de información de la forma más directa posible, sin intermediarios ni previas interpretaciones. Por tanto, se llevará a cabo el método de observación directa. Esta técnica, que está dentro de la metodología cualitativa, consiste en observar al ocupante de un determinado cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones. El analista de cargos anotará los datos más relevantes extraídos durante la observación que serán fundamentales en el estudio. Este método asegura la veracidad de los datos obtenidos al ser recogidos por una sola fuente ajena a los intereses de la empresa. Se podrá evaluar al *community manager* con detenimiento, qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace. Resulta esencial respetar dos normas básicas dentro de esta técnica, el analista de datos no deberá intervenir en el transcurso de aquellas actividades que son objeto de estudio como tampoco los profesionales estudiados podrán participar en la recolección de los datos.

No se descarta la necesidad de llevar a cabo ciertas técnicas que aseguren que los datos obtenidos durante esta observación sean fieles a la actividad rutinaria de la empresa, es decir, que el transcurso de lo que se va a estudiar no se vea alterado por la presencia de la investigadora. Por ello, se pondrá en marcha el llamado vagabundeo para lograr una familiarización y empatía con los miembros estudiados. Este método pretende que el primer contacto con el entorno estudiado cree un clima de confianza con la investigadora. De esta manera, el primer día dentro de la organización estará destinado a lograr una cercanía. Durante los días restantes ya se pondrá en práctica la recogida de información pertinente a través de una selección deliberada e intencional del espacio, tiempo y fuentes para la investigación (Velasco y Díaz de Rada, 2004). En segundo lugar, sumado a la observación del ambiente en el que se encuentra el *community manager* y su entorno se procederá a desarrollar otra técnica que se aplicará a los mismos actores: la entrevista. Denzin y Licoln (2005) consideraban la entrevista como “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas” (p. 643). McCracken (1991) la considera como un instrumento de los más poderosos en cualquier investigación. Por tanto, en consonancia con la técnica de campo, que requiere el contacto directo con el objeto de estudio, también se realizará el acopio de testimonios que contribuyan a la confrontación de la teoría con la práctica. Siguiendo la naturaleza de este estudio, se pondrá en práctica la llamada entrevista cualitativa. La

entrevista cualitativa nos permite una intimidad y flexibilidad que favorece el relato de experiencias por parte de los entrevistados.

Según la tipología de entrevistas que desarrolla Grawitz (1984), aquella que servirá como modelo en este estudio será la entrevista profunda. Este tipo de entrevista permite amplia libertad tanto para hacer las preguntas como para ser respondidas. En este caso, el entrevistador tendrá en cuenta el sentido cualitativo de las respuestas que reciba. Aunque la naturaleza de la entrevista profunda admita flexibilidad en su planificación, resulta conveniente no olvidar tanto las hipótesis como los objetivos de la investigación. Por ello, se realizará una guía de entrevista para cada entrevistado con las preguntas centrales a realizar que podrán derivar en otras cuestiones que puedan ser útiles para las conclusiones. En cuanto a los entrevistados, se especificarán datos profesionales (puesto que ocupa dentro de la empresa, tiempo transcurrido dentro de la misma, relación con el *community manager*...) como aquellos personales que puedan ser de interés (sexo o edad). Al igual que en el método anterior, se llevará a cabo el muestreo no probabilístico donde se escogerán intencionadamente aquellos sujetos que interese entrevistar por su cercanía al profesional estudiado o por el eslabón que representa dentro la empresa. Como afirman Rodríguez, Gil y García (1996), “recoger datos no es sino reducir de modo intencionado y sistemático, mediante el empleo de nuestros sentidos o de un instrumento mediador, la realidad natural y compleja que pretendemos estudiar” (p. 142). Por tanto, y en coherencia con la línea metodológica aplicada, no será producto del azar la elección de los entrevistados.

Cuando haya una base sólida de información recopilada se abordará la fase analítica donde se procederá a la interpretación de los datos a través de un método lógico inductivo, es decir, aquellas situaciones particulares que se hayan presentado serán los cimientos de las conclusiones generales del estudio. Esta investigación se sustenta en una fundamentación teórica con gran desarrollo al respecto, no se trata de un paradigma emergente sino que partimos con amplios conocimientos previos sobre las situaciones en juego. Sin embargo, se han observado teorías contrapuestas en algunos aspectos o con falta de esclarecimiento, todo ello incluido en el estado de la cuestión, y es ahí donde se pretende arrojar luz. Por último, se concluirá con la fase informativa donde se dará parte de los resultados obtenidos a través de un reportaje detallado, contenido imprescindible para poder aportar las conclusiones finales de la investigación.

## 5. ESTADO DE LA CUESTIÓN

### 5.1. LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL. EVOLUCIÓN HASTA LA LLEGADA DEL *COMMUNITY MANAGER*

El escenario actual en cuanto a la interacción empresa-cliente es el fruto de una evolución social en el tiempo. Esta evolución parte de un inicio que poco tiene que ver con los patrones de comunicación implantados en la actualidad, sin embargo, es necesario un análisis desde los orígenes para comprender el cambio vertiginoso que se ha producido hasta el presente. A continuación, haremos escala en las etapas más significativas dentro de la comunicación hasta llegar a la razón de este estudio, la llegada del *community manager*.

#### 5.1.1. Las empresas dentro de la comunicación tradicional

Antes de que la sociedad se encontrara inmersa en la revolución tecnológica actual el plano comunicativo distaba mucho del actual. Los que controlaban la información empresarial que llegaba a las masas eran los medios de comunicación tradicionales y la idiosincrasia habitual consistía en la emisión de mensajes que las empresas querían hacer llegar al público. De esta forma, la información sólo tenía un recorrido estipulado dando lugar a lo que se entiende por comunicación unidireccional. La televisión o la radio son algunos de los medios convencionales que practican esta comunicación con sus telespectadores y oyentes desde su creación. En Estados Unidos este papel pasivo que toman los receptores es denominado “couch potatoes”<sup>1</sup>. Enrique Dans (2010) explica que, a través de este sistema de comunicación, el público recibe la información ya interpretada, sin lugar a réplica, como si de unos niños cuyos padres deben educar estuviesen al otro lado del dispositivo.

Se otorgaba un privilegiado poder a los emisores controlaban qué se emitía y qué no y, en consecuencia, la comunicación de una empresa con su público también dependía considerablemente de estos medios de comunicación. Francisco Campos (2008), en su artículo, no duda de la importante labor de canales tradicionales en la mediación social, en la difusión de cualquier información o incluso en el impulso democrático.

---

<sup>1</sup> Couch potatoes: “adictos a la televisión” en castellano.

Por ende, el poder que sustentan alcanza a cualquier ámbito social que se precie, no sólo al mundo empresarial. Esta forma de proceder que se mantuvo hasta que Internet rompió moldes. Ya es conocido que la comunicación multidireccional ha ganado gran terreno a la antigua unidireccionalidad y las reglas han cambiado. Campos (2008) se pregunta “¿Por qué depender de los medios para comunicarse si las nuevas herramientas de conexión a Internet de todos con todos ya lo permiten?” (p. 287). El paradigma tradicional ya empezaba a cuestionarse.

### **5.1.2. Los primeros cambios: Internet**

Según Vinader, Abuín y García (2011) “la convergencia entre los medios de comunicación e Internet es un hecho totalmente constatado, en el que día a día se desarrollan nuevas formas de interacción a la vista de los modelos de negocio emergentes y necesarios para la sostenibilidad del sector” (p.1). Por tanto, el responsable de modificar el modelo de comunicación no es otro que Internet y todo el abanico de nuevas posibilidades que trajo consigo.

Internet ha cambiado las normas del juego, ya no hay jugadores que envían y jugadores que reciben. En el mundo empresarial, los que antes sólo hablaban ahora tendrán que escuchar mientras que aquellos cuyo único cometido era asimilar la información recibida se encuentran ante el desafío de la creación propia de contenidos. Si tuviésemos que asignar un responsable a esta nueva forma de entender la relación entre un cliente y una empresa sería la Web 2.0 o Web social. Sin duda, ha significado un antes y un después en la comunicación en general y a la comunicación empresarial en particular ¿De qué forma ha sucedido? Campos (2008) esclarece que la filosofía de la Web 2.0 no es otra que el intercambio de contenidos entre distintos usuarios, contenidos creados por ellos mismos gracias a la oportunidad que ofrece esta nueva plataforma. Pero esto no ha sido así desde el principio, Internet también ha sufrido su propia metamorfosis hasta llegar a la cúspide de sus posibilidades con los actuales social media.

### **5.1.3. Un paso más allá: la Web 2.0**

Manuel Moreno (2014) realiza una breve cronología desde el nacimiento de internet en los sesenta pasando por la creación de la red, en 1989, hasta llegar a la web 2.0 donde los usuarios ya pueden crear contenido a través de los medios sociales. He aquí la

principal metamorfosis, el salto del mundo estático de la Web 1.0 a la denominada Web 2.0. En el año 2004 Tim O' Reilly (citado en Vinader et al. 2011) acuñaba el término de Web 2.0 o Web social para referirse a esta nueva etapa de internet donde los usuarios empezaban a adentrarse en las redes sociales, los blogs o los wikis y donde cada persona era una pieza clave para la creación y modificación de contenidos. Esta evolución es la responsable de que se alteraran los roles establecidos hasta el momento. Ribes (2007) señala como los internautas pueden ahora modificar “todas aquellas utilidades y servicios de Internet que se sustentan en una base de datos, ya sea en su contenido, bien en la forma de presentarlos, o en contenido y forma simultáneamente” (p. 73). Es, por tanto, en este momento cuando se da lugar a esta retroalimentación que desemboca en la actual relación entre una empresa con presencia en las redes sociales y sus clientes.

Vinader et al. (2011) se refieren a este intercambio de impresiones entre una empresa determinada y sus clientes cuando sostienen que “la Web 2.0 hace de la participación del usuario un aspecto fundamental, al ofrecer un feedback necesario para poder posicionar un producto dentro del mercado tan ferozmente competitivo” (p. 3). Con la nueva forma de comunicarse las empresas ubicadas en internet no solamente deben escuchar a sus clientes sino que tienen que propiciar este contacto mutuo. Las empresas deben evitar caer en la indiferencia por parte de sus usuarios, no deben sentir miedo a que el usuario lo busque, al contrario, deben provocar a los clientes que naveguen en sus espacios para que se produzca un intercambio comunicacional entre empresa y cliente lo más continuo e intenso posible.

Aquella marca que desarrolle su comunicación en Internet debe ver a la Web social como una oportunidad y no como una amenaza. Leiva (2010) así lo especifica en su estudio cuando señala:

“estas empresas tienen ante sí la maravillosa oportunidad de recibir de forma directa información muy valiosa de cara a su mejora continua... siempre que estén a la escucha. En caso contrario, la realidad les puede jugar en contra y ser presa fácil de la pérdida de prestigio” (p. 118).

Ya no hay vuelta atrás, los cimientos de la comunicación han cambiado y el terreno empresarial debe adaptarse a la nueva sociedad tecnológica. Una sociedad que no sólo pide que se le escuche, también que se tenga en cuenta sus demandas. Como el propio Leiva determina, las empresas deben olvidar esa información fría y cerrada que



transmitían a su público a través de folletos y catálogos para buscar el contacto emocional y la empatía con sus clientes; algo que se puede lograr a través de la web 2.0.

Cabe destacar que el panorama empresarial ha sabido reinventarse ante estas nuevas posibilidades digitales siendo conscientes de la importancia que ello suponía para propiciar las ventas y no ser devorados por la competencia. Castelló (2010) está convencida de que:

“los espacios de la Web 2.0 son cada día más utilizados por las organizaciones como soportes en los que llevar a cabo sus estrategias de marketing y publicidad. El consumidor se coloca en el centro de la relación con las marcas y, ahora más que nunca, de él depende el éxito empresarial” (p.78).

Esa consciencia de la necesidad que supone reengancharse a la evolución tecnológica no ha hecho sino favorecer a partes iguales al consumidor, que busca ser escuchado y que se atiendan sus demandas, como a las organizaciones que ahora pueden mantener una conexión directa con sus clientes a través de los nuevos medios. Esta acogida de la web social por parte de las empresas y los consumidores es la que creará una relación óptima entre ambos.

Pero ¿Cuál ha sido el balance que el mundo empresarial hace de la nueva comunicación con sus clientes? La bidireccionalidad, que ha ido ganándole terreno a la arcaica unidireccionalidad, no ha tenido las mismas consecuencias para todos. Según Enrique Dans (2010), la acogida ha sido distinta dependiendo de la naturaleza de cada cual: “hemos visto como industrias de toda la vida caían víctimas del avance de nuevas tecnologías completamente imparables, y cómo marcas absolutamente consolidadas desaparecían o se convertían en casi irrelevantes siguiendo ciclos en ocasiones extremadamente cortos”. Lo que para algunos ha sido su oportunidad de despegue otros no lo han sabido rentabilizar y han perdido posiciones, posiciones que ahora están reservadas para quien acepta que la realidad ha cambiado y que de nada sirve obviar lo que ya está demasiado arraigado en nuestra sociedad, así lo expresan Levine, Locke, Searls y Wwinberger (citados en Vinader et al. 2011):

“En las comunidades en línea se hablará sobre las compañías, les guste o no. La gente dirá lo que le dé la gana, sin importar si alguien les está escuchando. Las compañías no pueden parar las conversaciones de los consumidores, ni pueden

evitar que sus empleados hablen con los consumidores e incentivarlos a que actúen según lo que han escuchado” (p. 4).

#### 5.1.4. La cúspide de la Web 2.0: redes sociales

Cuando hablamos de la Web 2.0 estamos haciendo referencia a un universo lleno de distintas opciones y posibilidades. Son muchos los senderos que se pueden tomar y cada uno cuenta con características y objetivos distintos. Pero, sin duda, si tuviésemos que agruparlos dentro de una misma nube sería el Social Media. Si anteriormente hablábamos de interactividad y bidireccionalidad como premisas inherentes a la comunicación empresarial dentro de la Web 2.0 partimos de que los Social Media deben guardar la misma línea al nacer en el seno de la Web Social. Para caer en más exactitud, Martínez Estremera (citado en Almansa y Godoy, 2012) define el Social Media como “un grupo de medios de comunicación online” cuya naturaleza es la de ser participativos y abiertos permitiendo, de esta manera, mantener conversaciones y conectividad (p. 58). Por tanto, hacemos referencia a los medios sociales como las herramientas que conforman la Web 2.0.

Algunos como Araceli Castelló (2010) no dudan de la importancia de estos nuevos canales de comunicación sosteniendo que “los medios sociales se han convertido en uno de los espacios fundamentales en la interacción y la comunicación de las personas, empresas e instituciones” (p. 81). Los estudios son bastante reveladores al respecto para los que todavía dudan del poder de estos nuevos medios, el Estudio Anual sobre Redes Sociales determina que ocho de cada diez internautas con edades comprendidas entre los 18 y los 55 utilizan redes sociales. Datos tan significativos como este son una prueba más de las grandes oportunidades para captar clientes que ofrecen estos medios<sup>2</sup>.

En cuanto a los inicios de los medios sociales, si de fechas hablamos, estamos ante una falta de consenso generalizado para determinar una fecha exacta como nacimiento. Manuel Moreno (2014) hace referencia a una serie de hitos considerados esenciales para el desarrollo de las actuales redes sociales. Este autor se remonta a 1971 como fecha de inicio más puro en el nacimiento de los social media. En ese año se enviaba el primer correo electrónico y, por tanto, se daba paso a una bidireccionalidad inusual hasta el momento que ya anunciaba la llegada del mundo 2.0. Si bien es cierto que no sería hasta

---

<sup>2</sup>IAB Spain, *Estudio Anual de Redes Sociales 2016*, recuperado en [www.iabspain.net/redes-sociales/](http://www.iabspain.net/redes-sociales/)

unos años después cuando surgiese lo más parecido a la plataforma social de la actualidad. En 1994 se crea la primera web considerada como social, se llamaba Geocities y fue creada por David Bohnett y John Rezner, permitía servicios bidireccionales como el chat o el foro. Con el paso del tiempo, las redes sociales fueron perfeccionando sus servicios y contenidos dando lugar a las más conocidas del momento<sup>3</sup>.

Almansa y Godoy (2012) realizaron un estudio para conocer las herramientas 2.0 más utilizadas por importantes empresas españolas. El resultado, por orden de importancia, fue el siguiente: *Twitter*, *Facebook*, *Youtube*, blogs corporativos y *Linkedin*. Sin embargo, las prioridades y tendencias pueden experimentar cambios realmente decisivos en plazos temporales cortos. En contraposición, el estudio realizado por Social Media Marketing Industry Report (2014) muestra que, entre 2.800 importantes empresarios que fueron encuestados para el estudio, el 54% eligen *Facebook* como la plataforma más importante dentro de las redes sociales. En segunda posición se encuentra *Linkedin* con un 17%, una cantidad considerablemente inferior a la primera. No refleja *Twitter* hasta que no determina el tercer puesto donde sólo el 12% creen que es la más adecuada para llevar a cabo su comunicación empresarial<sup>4</sup>. Por tanto, las posibilidades de cada red social van adecuándose a las necesidades de sus usuarios en cada momento, lo que parecía mucho más estable con los medios de comunicación habituales ahora pasa a ser un tiempo de continua volatilidad. Esta incertidumbre crea una alerta continua por parte de las empresas para conocer en qué red social deben estar, cuándo deben aparecer y qué manera será la más efectiva para no perder de vista a su público.

Si el estudio anterior muestra las preferencias de las empresas entre las redes sociales existentes queda una segunda premisa por determinar ¿Qué redes sociales eligen los usuarios para seguir a las marcas? En este caso, nos arroja luz al respecto IAB Spain (2014)<sup>5</sup>. Este estudio anual de redes sociales muestra que las dos redes sociales más utilizadas por los usuarios para comunicarse con las empresas el pasado año fueron

---

<sup>3</sup> Geocities: Se trataba de un servicio que permitía a los usuarios crear y alojar en sus servidores páginas web de manera gratuita y que, además, contaba con un servicio de chat, correo y foro.

<sup>4</sup> Stelzner, *How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses*, recuperado en [www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingIndustryReport2014.pdf](http://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingIndustryReport2014.pdf)

<sup>5</sup> IAB Spain, *V Estudio Anual de Redes Sociales*, recuperado en <http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2014/04/V-Estudio-Anual-de-Redes-Sociales-versi%C3%B3n-reducida.pdf>

*Facebook y Twitter*. La primera, con una mayoría aplastante, es elegida el 93% de las veces mientras que la segunda suma el 20%. Si comparamos el estudio realizado por Social Media Marketing Industry Report (2014) donde la mayor parte de las empresas elegían *Facebook* podemos comprobar que va en consonancia con este último estudio donde también los usuarios le dan a esta red social preferencia sobre los demás.

Una vez conocidos los datos recabados por distintos estudios podemos determinar que *Facebook y Twitter* son, actualmente, las redes sociales con más actividad comunicativa empresa-cliente y cliente-empresa. Por tanto, es interesante reflejar los datos más destacados de ambas redes sociales:

*Facebook*: con 11 años a sus espaldas es la red social más dominante del mundo 2.0<sup>6</sup>. Registra más de 1.300 millones de usuarios activos en todo el mundo<sup>7</sup>. Fue creada por el programador Mark Zuckerberg que lanzó la red junto con unos compañeros de la Universidad de Harvard. Son muchos los usuarios que utilizan esta red no sólo para la comunicación personal sino también para lograr un acercamiento con aquellas empresas que les resulten interesantes. Por ese motivo, el sector empresarial es consciente de la importancia de tener una presencia sólida, activa y continuada.

*Twitter*: Creada en el año 2006 por el empresario estadounidense Jack Dorsey, comenzó con un diseño totalmente distinto al actual<sup>8</sup>. Se trata del envío de mensajes con caracteres limitados y su éxito se traduce en más de quinientos millones de usuarios que ya la utilizan como nexo con las marcas. Tendríamos que esperar hasta el 2009 para experimentar la versión española de esta red social. El *community manager* Manuel Moreno (2014) la considera “una herramienta básica para el gestor de comunidades” (p. 107).

En medio de este contexto tecnológico donde el flujo de información es incontrolable ¿Cómo pueden las empresas mantener su prestigio y, especialmente, sus ventas? La necesaria adaptación a este nuevo mundo es ya incuestionable por parte de

---

<sup>6</sup> Pijamasurf, *A diez años de facebook, algunos datos importantes*, recuperado en <http://pijamasurf.com/2014/02/a-10-anos-de-facebook-algunos-datos-importantes/>

<sup>7</sup> Webempresa20, *Las 30 Redes Sociales más utilizadas*, recuperado en <http://www.webempresa20.com/blog/las-30-redes-sociales-mas-utilizadas.html>

<sup>8</sup> TreceBits, *Así era twitter cuando se lanzó*, recuperado en <http://www.trecebits.com/2011/0916/asi-era-twitter-cuando-se-lanzo>

los diferentes autores. Sin embargo, esta conclusión trae consigo una segunda cuestión ¿Cómo podemos desprendernos del pasado 1.0 y coger las riendas, de forma adecuada, del presente y futuro 2.0? Es aquí donde surge la necesidad de abordar la figura del *community manager*.

## 5.2 LA IMPLANTACIÓN DEL *COMMUNITY MANAGER*

### 5.2.1. Necesidad de su surgimiento ¿Por qué nace?

Este estudio comenzaba echando una vista al pasado donde los medios de comunicación tradicionales eran los encargados de marcar las pautas. Las empresas dependían, en gran medida, de estas vías para poder conectar con sus públicos dentro de un marco estable y planificado. Por ello, los gabinetes de comunicación que representaban a las diferentes entidades empresariales tenían como principal cometido velar por la comunicación dentro de este esquema unidireccional.

Al sufrir un cambio comunicativo con la implantación de la web 2.0 pero, más especialmente, con el estallido de la web Social, la forma de proceder de estos gabinetes cambia por completo. Fernando Sabés y José Juan Verón (2013) explican como los gabinetes de comunicación caen en la cuenta de lo incontrolable que resulta el flujo comunicativo en este nuevo escenario y se encuentran ante la amenaza de “echar por tierra algunas estrategias comunicativas dirigidas desde el gabinete” (p. 98). Por tanto, los protocolos de actuación establecidos hasta el momento resultan desfasados y es necesaria una evolución hacia la red porque es allí donde se concentran los públicos y donde la marca no debe perder posiciones.

Ante este giro radical en cuanto a la comunicación de una empresa con el público surge la necesidad de una figura que lleve de la mano a la marca hacia este terreno sin explorar. Esta figura no es otra que la del *community manager*, el cual ocupa un nicho de trabajo en aquellas compañías que se encuentran desorientadas y necesitan un profesional que controle la web social. Por unanimidad entre diferentes autores, este es el principal motivo de la implantación de este comunicador en las sociedades empresariales. Vinader et al. (2011) también asegura que la necesidad de las empresas de gestionar su imagen en los medios sociales supone la aparición de nuevos perfiles profesionales aptos para esta labor. Javier Leiva (2010) se muestra rotundo al respecto y

afirma que “las plataformas de la web social han sido el desencadenante de la aparición de un nuevo perfil de profesional llamado *community manager*” (p.117).

Por tanto y, como conclusión, estos autores creen que la aparición del *community manager* no se debe a causas aleatorias o a una moda momentánea sino que tiene un motivo sólido y justificado. Este motivo no es otro que el desarrollo de la web 2.0 y todos los entresijos que encierra y que han llevado a las empresas a un estado de incertidumbre que el *community manager* debe resolver.

### 5.2.2. ¿Qué es el *community manager*? Aproximación a la figura profesional

La familiarización con este término está en continuo aumento. En la actualidad, es frecuente encontrar ofertas de trabajo o cursos de formación al respecto, no obstante ¿hay una descripción clara sobre este profesional o asistimos al titubeo si de una definición se trata? El *community manager* no deja de ser una figura incipiente sometida al desconcierto de la gran mayoría. Por ello, no resulta extraño encontrar diversidad de definiciones dependiendo del punto de vista de cada autor. Esta diversidad también puede traducirse en ciertas discrepancias sobre qué es y qué no es el esta figura.

Para poder tener un concepto despejado sobre este nuevo actor de la comunicación es necesaria la recogida de investigaciones de distintos autores. En primer lugar, la definición que actúa como referente es la que ofrece la AERCO (Cobos, 2011, p. 52)<sup>9</sup>:

“aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos”.

Mar Heras (2010) define a este profesional, escuetamente, como “el ángel que vela por la marca” (p. 16). De esta forma, crea un vínculo entre el *community manager* y la empresa que traspasa del mero profesional. De hecho, Davinia Suárez (citada por Cobos, 2011) cree que es el encargado de establecer vínculos afectivos entre la marca y el usuario humanizando la imagen de la empresa ante las redes sociales. Un concepto más exacto y siguiendo la línea de AERCO es el que otorgan los académicos de la Fundación UNED (citado por Fernández y Ufarte, 2013) refiriéndose como “las

---

<sup>9</sup> AERCO es una entidad sin ánimo de lucro compuesta por profesionales relacionados con las comunidades virtuales.

personas encargadas de gestionar, moderar y desarrollar comunidades en torno a una marca en Internet, haciendo uso de los nuevos canales de comunicación que representan los medios sociales” (p. 37).

Una acepción que dista de las anteriores es la que plasma Cornejo (2010) en su artículo, aleja al *community manager* del contacto directo con los usuarios y le otorga el roll de organizador gestionando el trabajo de los moderadores y los evangelistas asegurándose de que los empleados de la comunicación hagan bien su trabajo<sup>10</sup>. Si hasta ahora contemplábamos un perfil de continuo contacto con el público, Cornejo habla de un coordinador entre las partes.

### 5.2.3. Funciones principales ¿De qué se ocupa?

Aunque en la propia definición ya aparece un esbozo de las funciones más genéricas a las que debe hacer frente el gestor de comunidades, resulta esencial recoger con detenimiento las más valoradas por los diferentes especialistas en la materia. En esta lista se incluyen las tareas que cualquier *community manager* debe controlar dentro de su área de trabajo. Tomando nuevamente como referencia a la Asociación de Española de Responsable de Comunidad (citado por Leiva, 2010) estas son las cinco tareas básicas de cualquier profesional del *social media*:

1. Escuchar: todo lo que pueda afectar, de una manera u otra, a la empresa para la que trabaja.
2. Facilitar el flujo de información dentro de la entidad correspondiente.
3. Crear un vínculo de cercanía y confianza entre la empresa y el amplio público.
4. Localización de líderes tanto a nivel externo como interno.
5. Detección de vías que favorezcan la comunicación entre la empresa y la comunidad.

Castelló (2010) no duda en priorizar la primer competencia entre las cinco asegurando que “conversar con la audiencia, escuchar y distribuir contenidos de la organización en los medios sociales son los principales cometidos del *community manager*” (p. 84). Sin embargo, también señala que resulta frecuente que el experto en

---

<sup>10</sup> Moderador: quien asiste a los usuarios en las conversaciones de la comunidad. Gestiona los conflictos, orienta las dudas y responde a las preguntas.

Evangelista: persona que visita otros sitios, participa en eventos, habla con gente en persona... Para aumentar la visibilidad de a comunidad ante su público objetivo.

comunicación tenga que poner al servicio de la empresa sus conocimientos sobre herramientas 2.0. De esta forma, posiciona en un segundo plano su labor interna y ensalza la del contacto con los usuarios.

Otros autores añaden más cometidos como imprescindibles en cualquier administrador de la comunicación organizacional online y que, sin duda, favorecen al buen desarrollo de sus objetivos. Piñeiro (2010) resalta la importancia de utilizar herramientas de seguimiento y monitorización para analizar la información obtenida y establecer estrategias a partir de estos resultados. Connie Bensen (citado por Vinader et al. 2011) añade una función con gran responsabilidad para el *community manager*, saber responder y gestionar una crisis en los medios sociales cuando se produzca. Fernando Sabés y José Juan Veron (2013) creen que “resulta excesivamente reduccionista el perfil de *community manager* que se define en algunas publicaciones y escuelas de negocios en las que se le asigna un mero papel de técnico difusor de información”. Por tanto, lejos de cumplir un papel automatizado y ausente de toma de decisiones, el *community manager* es una pieza clave en el rumbo que lleva la empresa en un terreno tan imprescindible hoy en día como las redes sociales.

Heras (2010) refleja cómo *el community manager* de BBVA, José Antonio Gallego, centra su atención en la quinta tarea desarrollada por AERCO y cree que la exploración de vías de comunicación y la colaboración con clientes dentro de las tecnologías 2.0 es la función más importante de los profesionales de su sector. Ante estos diferentes puntos de vista se puede afirmar que, dentro de las funciones que se le asignan al *community manager*, es difícil el acuerdo para priorizar una frente a las demás.

En medio de este abanico de objetivos que deben cumplir los profesionales, algunas voces defienden el desbordamiento de deberes que estos suponen. Ponte (2010) llega a concretar que las funciones que se barajan son demasiadas para ser realizadas por una sola persona y apuesta por un equipo de trabajo para llevarlas a cabo. El autor va más allá y asegura que si no se replantean las funciones del *community manager* esta figura puede desaparecer por la falta de claridad en los objetivos y expectativas. En la misma línea de discrepancia se muestra Antonio Mas en el artículo de Heras (2010), en cuanto a las estrategias y tácticas asociadas a este puesto dentro del entorno empresarial, Mas cree que “se han acabado los términos militares. Entramos en otro nivel donde solo la transparencia, la honestidad y humildad son los términos se han de usar” (p. 17).



Tan interesante resulta delimitar las principales responsabilidades a las que se enfrentan estos profesionales como desmentir prejuicios sobre su labor diaria. Algunos autores denuncian que se subestime la labor del *community manager* con esa tendencia generalizada a creer que se dedica únicamente a publicar fotos en *Facebook* y *Twitter*. Otros, por su parte, creen que responsabilizar en exceso al *community manager* también es caer en el error. Manuel Moreno (2014) aclara lo siguiente al respecto:

“el *community manager* no es el salvador, no es ese superhéroe que va aumentar de manera mágica los beneficios, no es un vendedor, ni un generador de tráfico. Es el gestor de la identidad digital de la compañía y el embajador de la marca con respecto a sus clientes y empleados, nada más. Y nada menos” (p. 39).

Por tanto, equilibrando la concepción a cerca de su labor, este profesional no es un simple usuario activo de las redes sociales de una empresa como tampoco tiene en su poder un aumento directo en las ventas de la entidad para la que trabaja.

#### **5.2.4. Cualidades de un *community manager***

Para poder desarrollar óptimamente las funciones de este profesional es necesario contar con una serie de habilidades tanto personales como profesionales. Numerosos autores, mencionados a continuación, diferencian las características más propias de la personalidad de aquellas referentes a la formación académica del que realiza el trabajo.

#### **5.2.5. Aptitudes sociales del *community manager***

En primer lugar, cualquier miembro de la plantilla de una empresa debe buscar identificarse con la misma para poder representarla, el *community manager* no sólo no es una excepción en esta premisa sino que se refuerza en su figura. Castelló (2010) defiende esta idea apuntando que “es vital que el *community manager* se sienta muy identificado con la empresa que representa”. Castello va más allá y habla de otros valores del profesional como generar empatía o guardar discreción siempre desde un plano secundario. Añade un par de cualidades para el gestor de comunidades online como la “flexibilidad” y la “creatividad” (p. 87).

Por otro lado, un libro referente como es “La función del *community manager*” elaborado por Territorio Creativo y AERCO (2009) añade una serie de cualidades a las expuestas por Castelló como la capacidad de ser transparente, humilde, conector y *early*

*adopter*<sup>11</sup>. Si hasta ahora se refleja la actitud idónea a tomar frente al público externo de la empresa ahora se incluye también un papel de compromiso para con el resto del sector interno: la capacidad de evangelizar internamente y ser capaz de implantar las nuevas herramientas 2.0 al resto de sus compañeros.

Por último, se ha elaborado un manual ético que Pedro Rojas (2010) recoge en el “Manual de ética *del Community manager* o Responsable de Comunidad” que basa toda la obra en diez principios básicos que ha de tener en cuenta el gestor de comunidades y que están relacionados con este apartado, son los siguientes: respeto, honor, legitimidad, colaboración, sentido común, mesura, honradez, diversidad, lealtad y profesionalidad. En estos principios se incluye, a grandes rasgos, todo lo anteriormente afirmado por el resto de autores. No especifica claramente si estos rasgos pertenecientes al *community manager* se adquieren de forma innata o aprendida, este debate está más encaminado a derroteros de otras materias que merecen un tratamiento más delicado.

#### **5.2.6. Cualidades obtenidas bajo formación académica**

Con lo expuesto hasta este epígrafe se evidencia con rotundidad algunas de las habilidades sociales que un *community manager* debe reunir. Es necesario valorar otro vértice indispensable, las aptitudes más técnicas de este profesional. Un requisito que cuenta con gran obiedad analizado este perfil profesional es el manejo y control de la comunidad online así como las posibilidades que puedan ser explotadas por la marca. Sin embargo, es importante detallar los principales objetivos a superar para cualquier aspirante a cubrir el puesto.

Lucía Cobos (2011), en su artículo “Y surge el *community manager*”, resalta algunas profesiones como la psicología, la comunicación social, el periodismo o la publicidad como cercanas al profesional. Por tanto, apunta hacia estas disciplinas como útiles para desempeñar el puesto. Vinader et al. (2011) se decantan, especialmente, por los periodistas como aquellos que están reenganchándose a la profesión de gestor de comunidades online en extensión a las labores comúnmente desarrolladas en una empresa de comunicación. Pablo Herreros comparte la misma opinión decantándose por

---

<sup>11</sup> *Early adopter*: pionero en el uso de nuevas tecnologías y herramientas digitales.

el periodista con formación en medios sociales como el más adecuado para desarrollar esta incipiente profesión<sup>12</sup>.

En cuanto a la formación de la que parte un *community manager* parece haber un desacuerdo entre los autores consultados. Si Herreros apunta al periodismo, Hipólito Vivar (2011) afirma que no existe un perfil base desde el que partir ya que los puntos de entrada son muy diferentes. Asegura que es el mercado el que se encarga de formar a sus profesionales, actualizándose continuamente. Por tanto, la diversidad de puntos de vista al respecto es patente como también la falta de una formación estandarizada para el gestor de comunidades.

Un punto de encuentro donde coinciden los autores es la necesidad de continuo reciclaje debido a la rapidez con la que se expande Internet, que obliga a realizar cambios acorde a las necesidades y costumbres de los usuarios de la Red. Tanto es así que Treviño, Barranquero y Zusberro (2013) priorizan que el profesional esté actualizado y se mueva con soltura en la red a que sea un experto en la informática. En cuanto al resto de discrepancias será conveniente el paso de los años hasta que su formación académica alcance mayor solidez.

### 5.2.7. Interrogantes actuales sobre la figura del *community manager*

Como todo aquello que resulta novedoso y que nace como respuesta a algún cambio, ya sea tecnológico, político, social o de otra índole, las incertidumbres no se hacen esperar y todo lo relacionado con la figura del *community manager* no es una excepción. A continuación se recogen algunos de los interrogantes más frecuentes desde autores con distintos puntos de vista al respecto.

#### 5.2.7.1. *Community manager* ¿interno o externo?

A día de hoy, las empresas que deciden dejar en manos de un *community manager* su presencia en la web social tienen dos formas de contratar al profesional: bien incluyéndolo en la plantilla de la empresa, sería lo que se conoce como *community manager* interno; o bien contratándolo como un profesional freelance. ¿Qué sería lo más conveniente? Como cita Castelló (2010) en su artículo, el presidente de AERCO, Juan

---

<sup>12</sup> Entrevista a Pablo Herreros disponible en: <http://www.clasesdeperiodismo.com/2010/09/16/un-internauta-muy-activo-y-sociable-no-es-un-community-manager/>

Antonio Gallego, considera que lo ideal es que el representante online de la empresa forme parte del núcleo interno de la misma.

Ante este interrogante hay quien se muestra más tibio en su respuesta y referencia un matiz clave, el tamaño de la organización. Manuel Moreno (2014), en su libro “El gran *community manager*” evidencia que el trabajador interno “conoce de primera mano las últimas informaciones y hace más suyos los valores de la empresa al formar parte del equipo” (p. 42). Aun así, el periodista es consciente de que “para una empresa pequeña, tener un empleado más puede suponer un serio problema de costes y recurrir a profesionales freelance o a una agencia de *social media* puede ser la mejor solución” (p. 43).

Algunos, por su parte, vaticinan que, en el futuro, una de las dos tendencias será absorbida por la contraria. Treviño et al. (2013) apoyan la hipótesis de que el *community manager* dejará de ser un profesional independiente y se integrará en un departamento concreto dentro de las organizaciones.

#### **5.2.7.2. ¿Moda pasajera o profesión estable?**

Otra de las grandes polémicas es la repercusión de esta profesión, es decir, su continuidad en el ámbito profesional. ¿El *community manager* atiende a una moda con fecha de caducidad a la vista o, por el contrario, ha venido para quedarse? El periodista Herreros se muestra tajante al respecto y no sólo apuesta por la continuidad de esta profesión sino que considera que su importancia irá creciendo en las organizaciones. Almansa y Godoy (2012) comparten la misma visión y no dudan en afirmar que “la profesión se irá definiendo y consolidando con el tiempo” (p. 63).

En este caso, la mayoría de profesionales relacionados con los medios de comunicación parecen coincidir en que el *community manager* tiene gran cabida profesional e inclinan la balanza, de forma contundente, hacia su normalización futura.

#### **5.2.7.3. Profesionalización ¿cualquiera puede ser *community manager*?**

Como viene recogido en el apartado dedicado a su formación académica, el administrador de las comunidad 2.0 debe reunir una serie de conocimientos para enfrentarse a sus responsabilidades. Pero ¿hasta qué punto es necesaria su profesionalización?, ¿es conveniente una formación especializada sobre el tema?

Herreros declara abiertamente en su entrevista no estar de acuerdo “con esa corriente que aboga por hacer universidad del tema. ¿Formación reglada? No creo que la merezca”.

Además de los que denuncian su excesiva profesionalización también están los que alertan de todo lo contrario, es decir, del peligro de delegar esta responsabilidad en manos inexpertas. Cobos (2011) menciona lo enfáticos que se muestran los pioneros del tema en asegurar que esta función no puede desempeñarse por becarios o estudiantes en práctica ya que, por su inexperiencia, carecen del conocimiento y la estrategia. En cuanto a predicciones de futuro sobre si esta figura necesitará una formación especializada o será, más bien, una posible salida profesional de numerosas disciplinas, Treviño et al. (2013) apuestan por la tendencia a profesionalizasen un futuro próximo y argumentan que:

“Si bien en el 2011 las primeras búsquedas con respecto al *community manager* estaban relacionadas con el empleo, en 2012 el resultado más repetido para el caso español es el de UNED *community manager*, de lo que se infiere que la parcela formativa ha ganado protagonismo en el último año” (p. 183).

A lo largo de este análisis se muestran los principales cambios tecnológicos responsables de que las empresas se hayan reinventado continuamente. La relación entre una marca y sus clientes ya no guarda ningún parecido a la de hace una década en el tiempo, las reglas del juego han cambiado para todas las partes y este es sólo el principio de las amplias posibilidades que ofrece Internet y sus redes sociales. Ante tanta incertidumbre, esta figura nace para ser los ojos y las manos que guíen a las empresas en esta nueva plataforma 2.0, sin embargo, esta figura profesional todavía está sometida a muchos interrogantes debido a su corta existencia.

## 6. ANÁLISIS

Una vez construido un estado de la cuestión que aporte los conocimientos necesarios sobre el tema que nos ocupa es el momento de dar personalidad a esa investigación, es decir, es el momento de investigar. Para ello, lo más aconsejable es recurrir a un caso real: un *community manager* que se encuentre en activo y dispuesto a dar a conocer su trabajo. Tras llevar a cabo un proceso de selección a nivel nacional, la agencia Ketchum nos concede una primera toma de contacto. Dicha agencia se funda en el año 1989 y su trabajo se desarrolla en Madrid. Cuenta con una dilatada experiencia en comunicación corporativa para empresas como Ikea, Ing Direct o Mc Donald's. En este caso, el interés parte por el trabajo desempeñado para la compañía Yoigo.

La forma de comunicar de Yoigo ha conseguido una de las aspiraciones de cualquier *community manager*: diferenciarse de la competencia. Este es el motivo principal por el que la compañía de teléfonos es la protagonista del reportaje. Al tener su comunicación externalizada en la agencia Ketchum nos obliga a desviar el punto de atención en estos profesionales. Después de un contacto telefónico y por email, Isabel Hernández encabezará toda la gestión para el primer contacto con las voces y oídos de Yoigo. En Madrid, concretamente en las oficinas de Alcobendas, se desarrollarán los encuentros que se fragmentan en dos fases: la primera, donde se llevará a cabo una recogida de datos a través de la observación. En un tiempo prudencial se accede al foco de trabajo donde el equipo pone en práctica sus actividades. Esta fase se torna crucial al tratar de una información recogida sin previas interpretaciones y sin estar sometida a la subjetividad de los entrevistados. Es conveniente apuntar la complejidad para poner en marcha estas observaciones, de ahí que los días para la realización se reduzcan a dos durante una hora. En el segundo día también se establecerá la segunda fase: la entrevista.

La entrevista a los miembros de Ketchum nutre al reportaje de importantes declaraciones sobre cuestiones muy interesantes. La entrevista se irá desarrollando en torno a un eje principal, una batería de preguntas. Sin embargo, igual de importante resultará que vayan surgiendo interrogantes espontáneos que merecerán la misma atención y que aportarán un toque fresco. Estas serán las principales cuestiones:

*Hay muchas definiciones del community manager ¿Con cuál te quedarías tú?*

*Tu día a día como CM: labores y responsabilidades cotidianas. Agenda de trabajo rutinaria por orden cronológico.*

*Si de todas esas actividades que realizas diariamente sólo tuvieses la oportunidad de realizar una sola... ¿Por cuál te decantarías?*

*Para desarrollar tu trabajo de cara a los clientes como CM ¿Necesitas el contacto o la ayuda de algún miembro de la empresa?*

*Como community manager... ¿Consideras que tu función es imprescindible dentro de una empresa?*

*¿Qué rama de estudio te llevó a acabar especializándote en community manager?*

*¿De qué disciplina crees que tendría que venir el community manager: del periodismo, de otras o es indiferente?*

*Algunos profesionales consideran que un community manager que forme parte de la plantilla de una empresa realizará su trabajo de forma más efectiva que el profesional cuyo origen es externo... ¿Qué opinas al respecto?*

*En cuanto a la formación del community manager... ¿Crees que el community manager debe tener cualidades innatas para poder desempeñar este puesto?*

*Como se está viviendo en el periodismo y en otras disciplinas... Existe el llamado "intrusismo" dentro de los community manager, personas que no cuentan con una formación académica para este trabajo pero ocupan el puesto ¿Cuál es tu postura ante esta polémica?*

*Si por algo se caracteriza el CM es por gestionar la presencia de una empresa en los social media... ¿Crees que una empresa debe estar en el mayor número de plataformas?*

*¿Hay que responder a todos los usuarios que contactan con la empresa?*

*¿Cómo ves la continuidad de esta profesión? ¿Crees que tiene futuro o, por el contrario, hay que aprovechar el momento de confusión con la irrupción de las redes sociales?*

*En una agencia de comunicación cuyos clientes son varias empresas y cada una con su características, públicos, personalidad, etc... ¿Hay que adaptarse completamente a cada caso o siempre llevan un sello característico vuestro?*

*Yoigo muestra una estrategia de comunicación bastante distinta a la que nos tiene acostumbrados el sector de las comunicaciones ¿Quién decide realmente tomar ese riesgo? ¿La empresa, el CM, un consenso entre ambos tal vez?*

*Masha Lloyd, la DIRCOM de Yoigo, se publicaba en la propia página de web de la compañía que entraría en GH VIP después de haber pasado por otros programas como El Infiltrado ¿Esto también es una estrategia de comunicación? ¿Quién decide que el que, hasta ahora, era correa transmisora ocupe el roll de protagonista?*

*Decía Masha Lloyd en una entrevista que para trabajar en Yoigo había que sentir los colores de la marca... ¿Se pueden sentir los colores de una empresa desenfadada como Yoigo y a la vez de otra empresa con una forma de dirigirse al cliente totalmente contraria?*

Una vez que la entrevista se ha desarrollado podemos concluir que ha superado las expectativas. Casi doras horas de intensas respuestas, los entrevistados colaboraron de forma muy activa y con total libertad en las preguntas lanzadas. Sin duda, un gran material para poder redactar un reportaje muy completo. Una entrevista presencial donde se ha permitido el uso de grabadora en aras a un mayor aprovechamiento del tiempo disponible y mayor comodidad para la entrevistadora. El resultado se encuentra en el documento que acompaña a esta memoria donde se puede acceder el reportaje titulado “Yo oigo, y también respondo.



## 7. CONCLUSIONES

Si bien en el inicio de este estudio partíamos con numerosas incertidumbres, después de la recogida de información llevada a cabo, podemos desarrollar ciertas afirmaciones que arrojan luz a las incógnitas planteadas. Cabe destacar que parte de las conclusiones no surgen como respuesta a las hipótesis iniciales sino que corresponden a conocimientos colaterales en la práctica de este estudio.

Para poder ofrecer unas conclusiones con una fundamentación de peso ha sido esencial un cumplimiento óptimo de los objetivos planteados. Dichas metas no se habrían podido alcanzar sin una metodología aplicable a la realidad y a las posibilidades existentes. Lo que se pretendía alcanzar junto con el camino recorrido para ello ha sido la combinación perfecta para extraer los conocimientos que dan sentido a este análisis.

Aun así, se ha detectado alguna problemática en el transcurso que ha obligado a alterar, parcialmente, la planificación establecida. Si el punto fuerte del estudio consiste en el contacto con una empresa privada, esta relación no ha contado con la intensidad que se pretendía al comprobar la complejidad de que una organización abra sus puertas a alguien ajeno a la misma. Otros factores añadidos, como la falta de tiempo o de un espacio de trabajo estable, han entorpecido levemente esta labor. A pesar de ello, sí se ha producido una relación muy provechosa entre las partes; esencial para nutrir las apreciaciones expuestas a continuación.

Como conclusión principal, ligada directamente a la primera hipótesis, se destaca el significativo rol que un *community manager* desempeña en la comunicación de una empresa. Así lo evidencia de forma reiterada el marco teórico y se constata con los profesionales entrevistados. De esta primera tesis destacamos un matiz inadvertido hasta el momento: la importancia del *community manager* para gestionar la comunicación de la empresa más allá del mundo virtual. La práctica real de esta figura ha demostrado que, en ocasiones, también es imprescindible en la relación con los medios de comunicación tradicionales. Las ruedas de prensa o el contacto con numerosos medios son parte de las acciones llevadas a cabo por la comunicación de Yoigo. Por tanto, todo dependerá de la organización que exista dentro de una determinada empresa. Si en la actualidad el puesto de trabajo polivalente es una práctica más que presente, este sector no es una excepción. A menudo, las empresas no cuentan con un departamento de

comunicación donde se dividan las tareas según la especialidad de cada cual sino que un mismo profesional asuma todas las competencias. Ello obliga a la continua actualización de conocimientos y adaptación a los retos que se van presentando. En este caso, el gestor de comunidades online también abarcaría medios de comunicación y canales de carácter offline.

Los interrogantes planteados en el último epígrafe del marco teórico acaparan gran atención en este apartado. Por un lado, la elección de un *community manager* interno o externo dentro de una corporación irá motivada por factores particulares de la propia empresa. No sería correcto el decantarse por una de las dos modalidades para todos los supuestos sino que el tamaño de la empresa, los beneficios generados o su organigrama establecido son matices esenciales para tomar esta decisión. La empresa elegida para el estudio cualitativo contaba con una situación muy particular; a pesar de tratarse de una empresa con cierta solidez y de tamaño significativo, externaliza gran parte de su comunicación en dos agencias independientes entre sí. Esto demuestra la necesidad de un análisis particular que atienda a los matices de cada situación presentada.

Otra de las cuestiones planteadas es la formación académica o profesionalización para el gestor de comunidades online. A pesar de existir múltiples formaciones enfocadas a la preparación del *community manager*, los teóricos consultados no muestran una homogeneidad en el discurso en cuanto a la necesidad de una formación específica. Los profesionales de la agencia entrevistada en este estudio, que cuentan con una importante trayectoria universitaria, creen esencial el “autodidactismo” y la experiencia para el desempeño del puesto. Si bien no restan importancia a una sólida base en comunicación no apuestan por una formación concreta para el puesto sino que los orígenes pueden ser dispares. La prueba de ello es que en el departamento de comunicación de Ketchum (empresa contratada por Yoigo para desarrollar parte de su comunicación) cuenta con profesionales con diferentes estudios. Esta diversidad también puede tornarse muy enriquecedora complementos los conocimientos de los miembros del equipo para lograr un resultado más completo y desde diferentes puntos de visión. Podemos concluir que, en la actualidad, un *community manager* no cuenta con un aprendizaje estandarizado como tampoco se percibe la necesidad real de ello.

En cuanto al protagonismo de las redes sociales en cualquier acción o procedimiento relatado es, con seguridad, la hipótesis que partía con más probabilidad de éxito. El epígrafe “La cúspide de la web 2.0: las redes sociales” dentro del marco teórico evidencia la importancia de estos canales. Sin su irrupción no habría profesionales dedicados a la plataforma ni consumidores que aprovecharan las oportunidades ofrecidas. Más que otro canal de comunicación ya representa una forma vida. Una de las preocupaciones que se muestran reflejadas en anteriores apartados es la continuidad, o no, de esta incipiente salida profesional. Si había corrientes que apostaban por un futuro para el gestor de la comunidad 2.0 también se detecta un sector más cauto en la afirmación. Teniendo en cuenta la trayectoria recorrida por el *community manager* desde la aparición de las redes sociales hasta el momento, no se puede hacer referencia a un descenso en su demanda sino todo lo contrario. El número de las plataformas sociales aumentan como también su complejidad; las empresas ya no conciben su existencia sin un rincón en la Web y los usuarios de estos canales aumentan vertiginosamente. Factores como estos están contribuyen directamente a prolongar la vida de este profesional.

Por último, se torna indiscutible el contacto entre el departamento de comunicación y el resto de áreas de la empresa. Tanto si se establece una comunicación externa o interna es necesaria la discusión, planificación y unión en las estrategias de la compañía. De otra forma no sería posible lanzar una comunicación coherente y adecuada. Todas las fuentes consultadas coinciden con esta premisa cuya validez ha sido constatada en el caso particular de Yoigo. Una apreciación a este respecto sería las múltiples formas de contacto que entran en juego entre la empresa. Si al comienzo de la recogida de información sólo nos habíamos topado con dos modalidades, profesional externo o interno, Yoigo puso encima de la mesa una organización un tanto atípica. Dos empresas independientes una de la otra deben entenderse para trabajar para una tercera, Yoigo. El nivel de dificultad es superior a lo planteado hasta el momento y, a su vez, ofrece una alternativa a la altura de una empresa a nivel nacional. Como se menciona anteriormente, la compañía telefónica cuenta con una comunicación externalizada y un tanto compleja pero siempre en consonancia y en continuo contacto entre las partes.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Almansa, A. (2012). El *community manager* en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, n. 18, pp. 57-64

Budiño, G. (2011). Gestión de comunidades virtuales: El rol del *community manager*. *QUANTUM*, n. 6. Uruguay: Universidad de La República, pp. 4-11

Carbellido, C. (2012): *Un community manager*. Recuperado el 13 de diciembre de 2015, de: <http://www.uncommunitymanager.es/community-manager-profesion-demanda/>

Martínez, A. C. (2010). Una nueva figura profesional: el Community Manager. *Pangea*, n. 1. España: Revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación, pp. 74-97

Treviño, P.; Barranquero, A. y Zusberro, N. (2013). *Comunnity managers*: presente y futuro de un perfil profesional emergente en la dimensión 2.0. Su influencia en la rentabilidad reputacional *online*. *Adcomunica*, n. 6. Castellón: Universitat San Jaume I, pp. 163-188

Cobos, L. (2011). Y surge el *community manager*. *Razón y palabra*, n. 75. México: Campus Estado de México, pp. 50-64

Cornejo, M. (2010). Ecosistema de la gestión de comunidades. *Revista de comunicación*, n. 13, pp. 20-21

Dans, E. (2010): *Todo va a cambiar. Tecnología y educación: adaptarse o desaparecer*. Madrid: Deusto.

Facua-Consumidores en acción. (2013). *Encuesta sobre la atención al cliente en el servicio de telecomunicaciones móviles*. Recuperado el 5 de enero de 2016, de: <http://facua.org/es/guias/encuesta-teleco-moviles.pdf>

Fernández, A. y Ufarte, M. (2013). *Community manager*, una nueva salida profesional para el periodismo digital. En Sabés Turno, F (coord.) y Verón Lassa, J (coord.), *Comunicación y la red, nuevas formas de periodismo*. Aragón: Asociación de periodistas de Aragón, pp. 32-47

Nuevos perfiles profesionales de la web 2.0: el *community manager*

Heras, M. (2010). *Community manager*, ese gran desconocido. *Revista de comunicación*, n. 13. Lima: Universidad de Piura, pp. 16-19

Leiva-Aguilera J. (2010). Comunicación en la empresa y apertura del perfil profesional de los documentalistas. *El profesional de la información*, n. 2. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, pp. 117-121

Marketing Directo. (2014). *Yoigo marca la diferencia con su nueva campaña*. Recuperado el 10 de enero de 2016, de: <http://www.marketingdirecto.com/creacion/spots/yoigo-marca-la-diferencia-con-su-nueva-campana-viva-la-diferencia/>

Mejía, J.C. (2012). *21 herramientas gratis indispensables para el community manager*. Recuperado el 20 de diciembre de 2015, de: <http://www.juancmejia.com/marketing-en-redes-sociales/21-herramientas-gratis-indispensables-para-el-community-manager/>

Moreno, M. (2014). *El gran libro del community manager*. Barcelona, España: Planeta.

Piñeiro, G. (2010). *El blog de Germán*. Recuperado el 14 de diciembre de 2015, de: <http://www.elblogdegerman.com/2010/11/09/community-manager-definicion-funciones-tareas-y-perfil-smo/>

Ponte, D. (2010). *Marketing Comunidad*. Recuperado el 2 de enero de 2016, de: <http://www.marketingcomunidad.com/community-manager-%C2%BFuna-profesion-con-fecha-de-caducidad.html>

Rojas, Pedro (2010): *El blog de Senior Manager*. Recuperado el 3 de enero de 2016, de: <http://www.seniorm.com/manual-de-etica-del-community-manager-o-responsable-de-comunidad/>

Turmo, F. S., & Lassa, J. J. V. (2013). Los gabinetes de comunicación y su adaptación a la red: la incorporación de la figura del *community manager*. *Índice*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, pp. 92-109

Social Media Today. (2013). *Social Marketing*. Recuperado el 4 de enero de 2016, de: <http://thinkandstart.com/2014/social-marketing-el-poder-del-boca-boca/>

Nuevos perfiles profesionales de la web 2.0: el *community manager*

Tobar, I. (2011). *Puro Marketing*. Recuperado el 12 de noviembre de 2015, de: <http://www.puromarketing.com/42/7946/secretos-para-buen-community-manager.html>

Top Comunicación. (2014). *Me formé como dircom aprendiendo el oficio sobre la marcha*. Recuperado el 13 de enero de 2016, de: <http://www.topcomunicacion.com/noticia/5883/masha-lloyd-yoigo-me-forme-como-dircom-aprendiendo-el-oficio-sobre-la-march>

Vargas, E. (2010). *Clases de periodismo*. Recuperado el 14 de enero de 2016, de: <http://www.clasesdeperiodismo.com/2010/09/16/un-internauta-muy-activo-y-sociable-no-es-un-community-manager/>

Vinader, R.; García, A. y Abuín, N. (2011) El impacto de la Web 2.0 en los perfiles profesionales del sector audiovisual. *Telos*, n.87. Madrid: Fundación Telefónica, pp. 73-83

Viudes, P. (2011). *Paco Viudes*. Recuperado el 12 de diciembre de 2015, de: <http://www.pacoviudes.com/10-razones-por-las-que-necesitarias-un-community-manager-externo/>

Vivar, H (2011). TIC, Internet y el sector de la comunicación. Nuevos perfiles profesionales. *Telos*, n. 87. Madrid: Fundación Telefónica, pp. 58-62

Xataka Móvil (2015). *Entrevista a Eduardo Taulet, CEO de Yoigo*. Recuperado el 10 de enero de 2016, de: <http://www.xatakamovil.com/yoigo/entrevista-con-eduardo-taulet-ceo-de-yoigo-tendremos-oferta-de-tv-de-pago-en-las-proximas-semanas>

Yoigo. *Dossier de prensa*. Recuperado el 10 de enero de 2016, de: <http://www.yoigo.com/sobreyoigo/dossier-de-prensa/valores/>