



Universidad de Valladolid

CAMPUS MARÍA ZAMBRANO DE SEGOVIA

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN INVESTIGACIÓN TRANSDISCIPLINAR
EN EDUCACIÓN**

TESIS DOCTORAL

**ANÁLISIS DE LA FIGURA DEL COMMUNITY MANAGER COMO VOZ DE LAS
MARCAS EN LAS REDES SOCIALES**

Presentada por Alberto Martín García para optar al grado de doctor en la Universidad de
Valladolid

Dirigida por:

Dr. Juan Carlos Manrique Arribas
Dr. Álex Buitrago Alonso

Año 2021

Referencia de financiación: Proyecto de I+D+i de la AEL, "VERDAD Y ÉTICA EN LAS REDES SOCIALES. PERCEPCIONES E INFLUENCIAS EDUCATIVAS EN JÓVENES USUARIOS DE TWITTER, INSTAGRAM Y YOUTUBE" (PID2019-104689RB-I00)

AGRADECIMIENTOS

Hasta que no empecé a escribir mi tesis doctoral no fui del todo consciente de que, aunque se trata de un trabajo en el que el doctorando es el protagonista principal, la única manera de llegar a buen puerto en este gran viaje pasa por rodearse de personas generosas con las que aprender y de quienes escuchar sus consejos.

Ninguno de los retos personales, profesionales y académicos que he cumplido en mayor o menor medida en mi vida, habrían sucedido de no ser por el apoyo incondicional de mis padres, verdaderos responsables de que haya dispuesto de las herramientas necesarias para afrontar cada proyecto en el que he participado. Su ejemplo de trabajo, sacrificio y honradez están presentes en cada una de estas páginas. Hago extensible la dedicatoria al resto de mi familia, siempre cerca.

A mis compañeras en el Campus María Zambrano, Marian Núñez, Susana de Andrés, Noemí Martín, Rocío Collado y Azucena García, y a mis compañeros Agustín García Matilla, Jon Dornaletche y Pepe García-Lomas, porque es un privilegio formar parte de este equipo.

A José Ignacio Trapero de la Vega, que siempre me ha empujado con su confianza a embarcarme en esta aventura.

A tres profesores que fueron un ejemplo en alguna de mis etapas como estudiante: Madre Ángeles Fernández, Ángel Luis Zapatero y Rodrigo González, porque me enseñaron y dignificaron esta profesión tan maravillosa que es la de docente.

Al alumnado con el que me he cruzado en estos once años como profesor de Publicidad y RR.PP., por darle sentido a mi trabajo con su respeto e interés. Yo también aprendí con ellos.

Mi agradecimiento especial a los veinticuatro *community managers* que han participado en las entrevistas realizadas, por dedicarme su tiempo y compartir conmigo sus conocimientos y su valoración sobre los temas por los que fueron cuestionados. Todos ellos atendieron a mi petición sin dudar, generando un contenido que ha sido decisivo para llegar hasta aquí. Amplío esta mención a aquellas personas que me ayudaron a contactar con ellos.

Y por supuesto, no puedo finalizar sin mostrar mi reconocimiento más sincero a mis directores de tesis, los doctores Juan Carlos Manrique Arribas y Álex Buitrago Alonso, que me han acompañado en este camino, guiándome y ofreciéndome su experiencia, sus recomendaciones y su amistad, estando disponibles cada vez que he necesitado de su orientación. Aunque sea mi nombre el que aparece principalmente en la portada, esta tesis doctoral ha sido un trabajo en equipo. Muchas gracias por aceptar la propuesta para dirigir mi trabajo; ahora que ha terminado reafirmo que fue la mejor elección que podía tomar.

RESUMEN

La presente tesis doctoral profundiza en la figura del *community manager*, un profesional de la comunicación ligado decisivamente a la aparición de las redes sociales como canales en los que las marcas y las instituciones se relacionan con sus públicos de manera virtual. Se repasa a través de referencias académicas previas su nacimiento y consolidación, definiendo en qué consiste la profesión, cuál es su ámbito de actuación y el papel que juega en el proceso de planificación y ejecución de contenidos en las plataformas digitales.

Desde el punto de vista empírico, el objetivo principal es dar voz al *community manager* y conocer de primera mano, a través de la realización de 24 entrevistas en profundidad semiestructuradas, aspectos relacionados con su actividad, como son la formación previa necesaria, las funciones que abarca su posición, los problemas a los que se enfrenta día a día o la relación que se genera entre las marcas y los usuarios. Mediante la herramienta de análisis cualitativo ATLAS.ti, en su versión 8.4.3, hemos codificado y analizado el contenido aportado por los entrevistados y basado en su experiencia previa. De los resultados extraídos de este trabajo extraemos que: a) La continua evolución de las redes sociales y de sus formas de uso no permite consolidar al *community manager* como un profesional con unas competencias estables; éstas varían en función de diferentes variables. b) La formación académica para ejercer la profesión no está actualizada y los planes de estudios universitarios tienen graves carencias. c) Los usuarios, especialmente los adolescentes, deberían recibir una Educación Mediática profunda para evitar situaciones negativas derivadas del uso de estas plataformas.

PALABRAS CLAVE

Community manager, redes sociales, Publicidad, Educación Mediática, Comunicación, Internet, marcas, agencias de publicidad.

ABSTRACT

This doctoral thesis aims to deep analyze the figure of the community manager, a communication professional linked to the emergence of social media as a virtual communication channel between brands and institutions and their audiences.

It is reviewed in thesis, through previous academic references, their beginnings and consolidation, analyzing the real meaning of this new position, his performance area and his role in the process of planning and implementation of digital platforms contents.

From the empirical point of view, the main objective is to give to the community manager a voice and learn first-hand, through 24 semi-structure in-depth interviews, those aspects connected to their activity, such as the prior training required, the main tasks of the position, main problems and constrains faced every day or the relationship developed between brands and users.

The information provided by the interviewees, based on their experience, has been encoded by the qualitative analysis tool ATLAS.ti, version 8.4.3. The main results obtained are: a) the constant evolution of social media and the ways that they are used do not allow to allocate community manager as a professional with an stable role and skills; these vary depending of different variables, b) the academic education required for this position is not updated and the curriculum applied have serious deficiencies, c) users, specially teenagers, should receive an specific Social Media Education to avoid negative situations caused by the use of these platforms.

KEYWORDS

Community manager, social media, Advertising, Media Education, Communication, Internet, brands, advertising agencies.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1. Introducción.....	23
1.1. Antecedentes y objeto de estudio.....	24
1.2. Justificación y contexto.	28
1.3. Estructura de la investigación.	31

BLOQUE I: MARCO TEÓRICO

1. Las redes sociales en Internet.....	37
1.1. Definición de red social.....	38
1.2. Aparición y consolidación de las redes sociales en Internet.....	41
1.3. La llegada de las marcas a las redes sociales.....	47
1.4. Una mirada crítica hacia las redes sociales online.....	50
1.4.1. La desinformación y la confusión que nace en las redes sociales <i>online</i>	51
1.4.2. Otras situaciones conflictivas que se dan en las redes sociales <i>online</i>	56
1.4.3. La vulnerabilidad de los menores de edad en el uso de las redes sociales.....	60
1.4.3.1. La importancia de la figura paterna y/o materna como vehículo para controlar el uso de las redes sociales en los menores de edad.....	63
1.5. Marco jurídico sobre las redes sociales en España.....	65
1.5.1. Ley de protección de datos.....	68
1.5.2. La calumnia.....	70
1.5.3. La injuria.....	72
1.5.4. El Derecho al honor, a la intimidad personal y familiar, y a la propia imagen.....	74
1.5.5. Derecho a la integridad y la libertad sexual.....	75
1.5.6. Delitos contra la libertad.....	80

1.5.7. Delito de enaltecimiento del terrorismo.....	83
1.5.8. Delito de odio.....	84
2. El <i>community manager</i> como profesional dentro del ámbito de la comunicación digital.....	89
2.1. Origen y definición de <i>community manager</i>	89
2.2. Formación y habilidades del <i>community manager</i>	92
2.2.1. Competencias y habilidades presentes en los planes de estudio de los Grados de Periodismo y de Publicidad y RR.PP. en la Universidad de Valladolid.....	95
2.2.1.1. Competencias y habilidades presentes en el Grado de Periodismo.....	96
2.2.1.2. Competencias y habilidades presentes en el Grado en Publicidad y RR.PP.....	99
2.2.1.3. Una breve reflexión sobre las competencias del CM y su formación universitaria.....	102
2.3. Funciones del <i>community manager</i>	102
2.3.1. Definición del <i>Social Media Manager</i> y diferencias respecto al <i>community manager</i>	106
2.3.2. La monitorización como elemento de escucha.....	111
2.3.3. La problemática de las competencias laborales solicitadas actualmente a algunos <i>community managers</i>	112
2.3.4. La resolución de incidencias y la gestión de posibles crisis de comunicación <i>online</i> como elemento clave por parte del <i>community manager</i>	115
2.3.4.1. El caso Donettes como ejemplo de la importancia de estar alerta ante incidencias que desemboquen en crisis de comunicación <i>online</i>	120
2.4. Una definición propia del <i>community manager</i>	124
3. La Educación Mediática como herramienta de responsabilidad social corporativa para generar un uso responsable de las redes sociales desde las propias marcas.....	125
3.1 Definición y relevancia de la Educación Mediática.....	125

3.2. La Educación Mediática en el ámbito de Internet y las redes sociales y su relación directa con el ámbito educativo.....	129
3.3. La Publicidad y el Periodismo como objetos de la Educación Mediática..	133
3.3.1. La responsabilidad social corporativa en la comunicación de las marcas como continuación y consecuencia de la Educación Mediática.....	137

BLOQUE II: MARCO EMPÍRICO

1. Marco metodológico de la investigación

1.1. La Teoría fundamentada.....	147
1.2 La investigación cualitativa.....	148
1.3. La entrevista en profundidad como herramienta para la recolección de los datos.....	151
1.4. Análisis de datos con ATLAS.ti.....	153

2. Diseño de la investigación.....

2.1. Preguntas de la investigación.	156
2.2. Objetivos de la investigación.....	157
2.3. Diseño de la muestra de los <i>community manager</i> a entrevistar.....	161
2.3.1. Criterios para elegir a los <i>community manager</i> a entrevistar.....	162
2.4. Elección final de los <i>community manager</i> a entrevistar.....	165
2.5. Glosario de las empresas e instituciones representadas en la investigación.....	168
2.5.1. McDonald's.....	168
2.5.2. Perfumerías Primor.....	169
2.5.3. Fini Golosinas.....	169
2.5.4. OPPO.....	169
2.5.5. Restaurante José María.....	170
2.5.6. Alimentos de Segovia.....	170
2.5.7. Sonorama Ribera.....	170
2.5.8. Amazon Prime Video.....	171
2.5.9. Banco de Santander.....	171

2.5.10. MAPFRE Seguros.....	171
2.5.11. Shinova.....	172
2.5.12. Hereda San Pablo Burgos.....	172
2.5.13. La Vanguardia.....	172
2.5.14. RTVE.....	173
2.5.15. Antena 3 Noticias.....	173
2.5.16. Telecinco.....	173
2.5.17. El Adelantado de Segovia.....	174
2.5.18. Norte de Castilla.....	174
2.5.19. Policía Nacional.....	174
2.5.20. Ayuntamiento de Valladolid.....	175
2.5.21. UNICEF España.....	175
2.5.22. Ciudadanos.....	175
2.5.23. Ayuntamiento de Segovia.....	176
2.5.24. Diputación Provincial de Segovia.....	176
3. Guión de la entrevista.....	177
3.1. Pautas en la realización de las entrevistas.....	181
3.1.1. Preliminares.....	181
3.1.2. Inicio.....	182
3.1.3. Cuerpo.....	182
3.1.4. Cierre.....	183
4. Verbatims asignados a los entrevistados.....	184
4.1. Abreviaturas de los CM entrevistados.....	184
5. Codificación.....	187

BLOQUE III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Introducción.....	203
1. Categoría I: FORMACIÓN.....	206

1.1. Código FORMACIÓN en Publicidad.....	206
1.2. Código FORMACIÓN en Periodismo.....	207
1.3. Código FORMACIÓN negativa	207
1.4. Código FORMACIÓN positiva	210
1.5. Código FORMACIÓN autodidacta	212
1.6. Código FORMACIÓN otras titulaciones	214
1.7. Código FORMACIÓN propuesta de mejora	216
1.8. Código FORMACIÓN previa necesaria	218
1.9. Código HABILIDADES personales	221
1.10. Código HABILIDADES formativas	222
1.11. Código HABILIDADES profesionales	224
2. Categoría II: PLATAFORMAS.....	227
2.1. Código PLATAFORMAS evolución	227
2.2. Código PLATAFORMAS positivas	229
2.3. Código PLATAFORMAS negativas	231
3. Categoría III: FUNCIONES DEL CM.....	234
3.1. Código FUNCIÓN creación contenidos	234
3.2. Código FUNCIÓN toma decisiones	237
3.3. Código FUNCIÓN ajena	238
3.4. Código FUNCIONES bien definidas	241
3.5. Código FUNCIONES mal definidas.....	243
3.6. Código DEPENDENCIA jerárquica	246
4. Categoría IV: MARCAS.....	249
4.1. Código MARCAS beneficioso	249
4.2. Código MARCAS perjudicial	251
4.3. Código MARCAS mejorable	252
5. Categoría V: USUARIOS.....	255
5.1. Código MENSAJES positivos	256
5.2. Código MENSAJES neutros.....	258
5.3. Código MENSAJES negativos	260

5.4. Código MENSAJES monitorización.....	263
5.5. Código MENSAJES anonimato.....	264
5.6. Código EJEMPLOS negativos	267
5.7. Código USUARIOS preparados	270
5.8. Código USUARIOS no preparados	272
6. Categoría VI: INFANCIA Y ADOLESCENCIA.....	275
6.1. Código ADOLESCENTES no preparados	275
6.2. Código ADOLESCENTES formación en redes	278
6.3. Código ADOLESCENTES restricciones	281
7. Categoría VII: EDUCACIÓN MEDIÁTICA Y RESPONSABILIDAD	
SOCIAL CORPORATIVA MEDIÁTICA.....	285
7.1. Código EDUCACIÓN MEDIÁTICA conocimiento.....	286
7.2. Código EDUCACIÓN MEDIÁTICA desconocimiento.....	288
7.3. Código EDUCACIÓN MEDIÁTICA manual sí.....	290
7.4. Código EDUCACIÓN MEDIÁTICA manual no.....	292
7.5. Código EDUCACIÓN MEDIÁTICA necesaria en redes.....	295
7.6. Código EDUCACIÓN MEDIÁTICA no necesaria en redes.....	298
8. Categoría VIII: SOLUCIONES.....	302
8.1. Código SOLUCIÓN información	302
8.2. Código SOLUCIONES generales	303
8.3. Código SOLUCIÓN educación	305
9. Categoría IX: MISCELÁNEA.....	309
9.1. Código POSICIÓN autónomo.....	310
9.2. Código POSICIÓN marca	312
9.3. Código POSICIÓN agencia	314
9.4. Código TRABAJO siete días	315
9.5. Código VALORACIÓN personal	317
9.6. Código INFORMACIÓN falsa	320
9.7. Código PERCEPCIÓN interacciones	322
9.8. Código FIGURA social media	324

9.9. Código COMMUNITY ser humano 326

BLOQUE IV: CONCLUSIONES

1.1. Cotejo de la hipótesis..... 333
1.2. Conclusiones a partir de los objetivos prefijados en el Bloque II..... 334
1.3. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación..... 343

BLOQUE V: REFERENCIAS

Referencias..... 349
Webgrafía..... 365

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Preferencias de acceso a Internet en España por dispositivos de conexión....	41
Figura 2: Cronología del nacimiento de las redes sociales más relevantes.....	43
Figura 3: Evolución de la penetración del uso de las redes sociales.....	44
Figura 4: Redes sociales más usadas en el último mes del estudio de la IAB.....	46
Figura 5: Crecimiento en el uso de redes sociales en los jóvenes.....	60
Figura 6: Tiempo de conexión de los adolescentes a Internet.....	61
Figura 7: Condena por difundir datos de terceros sin consentimiento.....	69
Figura 8: Condena por calumniar a una profesora en un grupo de <i>WhatsApp</i>	71
Figura 9: Condena por injurias en Facebook.....	72
Figura 10: Ejemplo de condena por atentar contra el derecho al honor.....	75
Figura 11: Difusión de vídeo contenido sexual de dos futbolistas del Éibar.....	78
Figura 12: La mujer implicada en el vídeo denuncia a los futbolistas del Éibar.....	79
Figura 13: Ejemplo de asociación entre <i>sexting</i> y extorsión.....	80
Figura 14: Titular sobre el estudio de Microsoft sobre <i>ciberbullying</i>	81
Figura 15: Operación policial contra usuarios de Twitter por apología del terror.....	84
Figura 16: Ejemplo de condena por delito de incitación al odio en redes sociales.....	87
Figura 17: Las habilidades del <i>community manager</i>	94
Figura 18: Mapa conceptual de las funciones del CM.....	106
Figura 19: Ofertas de trabajo publicadas en LinkedIn en febrero de 2021 solicitando un CM con las competencias especificadas.....	114
Figura 20: Ofertas de trabajo publicadas en LinkedIn en febrero de 2021 solicitando un CM con las competencias especificadas.....	114
Figura 21: Combinación de perfiles profesionales alrededor del CM.....	115
Figura 22: Clasificación de tipos de crisis online por origen de la generación.....	117
Figura 23: Mapa conceptual de la gestión de una crisis de comunicación online.....	118
Figura 24: Mapa conceptual de la evaluación de una post crisis de comunicación online.....	119
Figura 25: Ejemplo de crisis de comunicación en redes sociales. Caso Donettes.....	121
Figura 26: Tuit origen de la polémica de Donettes.....	122
Figura 27: Respuesta de Donettes a la crisis.....	122
Figura 28: Respuesta de Donettes a un usuario.....	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales redes sociales usadas en España y tipología.....	46
Tabla 2: Tipos de incidencias derivados del mal uso que se dan a las redes sociales.....	57
Tabla 3: Medidas para controlar el uso de las redes sociales y evitar conductas de riesgo.....	64
Tabla 4: Relación del plan de estudios del Grado en Periodismo en la Universidad de Valladolid con las competencias solicitadas laboralmente a un <i>community manager</i>	96
Tabla 5: Relación del plan de estudios del Grado en Publicidad y RR.PP. de la Universidad de Valladolid con las competencias solicitadas laboralmente a un <i>community manager</i>	99
Tabla 6: Las funciones originales del <i>community manager</i>	103
Tabla 7: Las funciones del <i>social media manager</i> o <i>social media strategist</i>	109
Tabla 8: Las funciones del <i>social media manager</i> o <i>social media strategist</i>	109
Tabla 9: Aportaciones de Freire a la relación entre educación y comunicación.....	127
Tabla 10: Aspectos en común entre la comunicación educativa y la publicitaria.....	134
Tabla 11: Decálogo de acciones a incorporar en las marcas como Responsabilidad Social Corporativa Mediática.....	141
Tabla 12: Implicaciones metodológicas en el contexto de la Teoría Fundamentada...	148
Tabla 13: Supuestos y características que definen a la investigación cualitativa.....	149
Tabla 14: Tipos de entrevistas por estructura.....	152
Tabla 15: Relación final de CM a entrevistar y características básicas de su actividad.....	166
Tabla 16: Relación final de CM a entrevistar y características básicas de su actividad (marcas con menos de 75.000 fans)	167
Tabla 17: Abreviatura de los CM por sectores asignados en las tablas 15 y 16.....	184
Tabla 18: Abreviatura de los CM por número de fans.....	185
Tabla 19: Abreviatura de los CM por edad de los profesionales entrevistados.....	185
Tabla 20: Abreviatura de los CM por relación contractual con la marca.....	186
Tabla 21: Ejemplos de abreviaturas de los entrevistados.....	186
Tabla 22: Número total de códigos que forman cada categoría.....	203

Tabla 23: Formación universitaria de los CM entrevistados..... 205

INTRODUCCIÓN

1. Introducción

En el año 2009, una vez terminado mi período de prácticas en una agencia de publicidad con sede en Madrid, recibí una llamada de un antiguo compañero, Marcos Palomares, quien me ofrecía la oportunidad de ejercer como *community manager* para gestionar las redes sociales de un reconocido escritor italiano. En aquel mismo momento acepté la oferta, que implicaba trabajar a distancia y en régimen de autónomo, sin saber realmente en qué consistían algunas de mis funciones. Rápidamente accedí a los buscadores para conocer más de mi nueva profesión, que poco a poco empezaba a despuntar como una opción laboral a la que se le vaticinaba un gran futuro, toda vez que el auge de las redes sociales comenzaba a ser una realidad, aunque la penetración en forma de usuarios era muy inferior a la que es actualmente.

La labor para la que fui contratado fue un éxito a juzgar por la valoración que hizo el cliente. Dicho éxito fue fruto de contar con un producto y un público objetivo de alta calidad, un presupuesto que nos permitía ejecutar las acciones planificadas, y un trabajo en equipo en el que, a falta de experiencia previa, aplicamos lo que considerábamos que era el sentido común. Pero hubo un elemento ajeno a nosotros que resultó fundamental para que el trabajo llegara a cumplir los objetivos fijados: la ausencia de referencias anteriores que nos sirvieran de guía para ejecutar nuestra labor. Este hecho, a priori negativo por no disponer de ejemplos previos en los que apoyarse, nos permitió probar sin temor a equivocarnos, pues el concepto de error ante una forma de comunicación sin precedentes, sumado a que el contexto de novedad en los usuarios hacía el consumo de redes sociales más amable, estaba limitado a casos flagrantes muy esporádicos.

Progresivamente las marcas vieron en las plataformas digitales una forma efectiva de relación con sus públicos. Perdieron el miedo a una exposición pública que cambiaba por completo el paradigma comunicativo al que estaban acostumbradas, basado hasta entonces en la unidireccionalidad de los medios tradicionales, para establecerse en un ecosistema donde la bidireccionalidad predominaba, y donde las opiniones de los usuarios eran de carácter público. Esto motivó un incremento veloz en la aparición de *community managers*, una profesión a la que se le presuponía que debía nacer de los estudios universitarios procedentes de las Ciencias de la Comunicación.

Durante estos años he podido trabajar con marcas e instituciones de muy diversa índole, y siempre bajo la premisa de una evolución permanente que deja obsoletas las

estrategias comunicativas que anteriormente fueron exitosas. La continua aparición de nuevas plataformas, aplicaciones, formatos... así como el modo de uso que dan las personas a sus perfiles en las redes sociales, nos obliga a estar atentos a estos cambios y aplicar las nuevas tendencias a una velocidad muy superior a otros medios de comunicación no tan dinámicos.

Pero esta evolución no sólo se ha producido en la forma de comunicar por parte de los *community managers*, sino que nuestra propia existencia se está viendo continuamente alterada por las marcas y por las agencias de publicidad que recurren a nuestros servicios, y que asumen de muy diferente manera, tal como veremos en páginas posteriores, en qué consiste nuestra labor y cuáles son las funciones que debemos de tener de cara a las marcas para las que trabajamos y para los usuarios de las redes sociales.

Es por ello que en esta tesis doctoral el objetivo principal parte de dar voz a los profesionales que gestionan estas plataformas, y que sean ellos, a través de su experiencia y su perspectiva, quienes ayuden a entender en qué punto nos encontramos y cuáles son los problemas, tendencias y aspectos también positivos, con los que se encuentran en el día a día del ejercicio de una profesión fundamental para que las marcas e instituciones generen una relación de confianza con sus clientes potenciales. Ha supuesto todo un reto para mí cambiar mi visión de *community manager* por una más académica para la realización de esta tesis doctoral, y escuchar con cierta distancia lo que tienen que decir mis compañeros de profesión.

1.1. Antecedentes del objeto de estudio

Antes de entrar en materia es conveniente hacer un breve repaso por autores, autoras y líneas de investigación que, de alguna manera, guardan una vinculación con esta memoria. Estamos ante una propuesta que, a pesar de parecer concreta y tener a la figura del *community manager* como principal protagonista, tiene sentido únicamente si la entrelazamos con otros dos ámbitos comunicativos de gran relevancia actual como son las redes sociales y la Educación Mediática, y la relación que guardan entre sí cuando intervienen las marcas en el proceso comunicativo.

Las redes sociales han cambiado por completo la forma de relacionarse de los seres humanos. En apenas dos décadas se ha producido una evolución imparable tanto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como de las propias redes sociales, entendidas éstas como plataformas alojadas en *Internet* donde los usuarios, se conozcan

previamente o no, están interconectados a través de diferentes formas, como pueden ser los mensajes públicos y privados, las imágenes, los vídeos, las llamadas, el intercambio de archivos, etc. Esa relación no es ajena a las marcas, instituciones o asociaciones, que encuentran en las redes sociales un vehículo rápido y eficaz —si se gestiona correctamente— para llegar a sus públicos y dialogar con ellos, y peligroso si no se manejan con la prudencia adecuada y no se conoce qué es lo que requieren los usuarios de ella en sus perfiles oficiales.

Al tratarse de un tema que no abarca un período de existencia excesivamente amplio, la literatura científica está muy concentrada en los últimos quince o veinte años. Se produce a principio del siglo XXI una pequeña aproximación en la que ya se antojaban importantes los cambios que se estaban produciendo en la comunicación entre individuos por un lado y entre marcas y públicos por otro, ambos de nuevo vinculados entre sí porque las herramientas que se usan son similares y los códigos también, con algunas variaciones en el caso de las marcas al tratarse de entidades corporativas. No obstante, a pesar de esa concentración que comprende en gran mayoría referencias en la segunda década de este siglo, también en algunos casos recurrirémos a aportaciones realizadas con anterioridad para entender de dónde vienen algunos conceptos en los que ahondaremos.

Si comenzamos por las redes sociales y nos centramos en su aparición, en la relevancia respecto al cambio de modelo comunicativo, en el uso que se les da y en las posibilidades que ofrecen, se suman entre otros autores y autoras: Caldevilla-Domínguez (2010); Christakis & Fowler (2010); Del Fresno-García et al. (2016); Flores-Vivar (2009); García-Muñoz et al., (2015); Garmendia et al. (2016); Livingstone & Haddon (2013); Monsoriu-Flor (2008); Varona-Aramburu (2014); además de estudios como el del IAB, que anualmente ofrece una visión muy amplia de la relación entre redes sociales, tecnología, públicos y marcas.

En lo que respecta a las diferentes problemáticas derivadas del uso de las redes sociales, la adolescencia ocupa un lugar prioritario por requerir especial protección. Sobre los efectos negativos que causan o pueden causar, encontramos gran cantidad de publicaciones que ponen el problema encima de la mesa a la vez que se proponen soluciones relacionadas directa o indirectamente en muchas ocasiones con la educación: Beltrán (2017); Crespo-Ramos (2018); Dans-Álvarez de Sotomayor (2014); De Frutos-Torres & Marcos-Santos (2017); Fernández-Montalvo et al. (2015); Marcos-Santos (2018) Heredia & García (2017); Livingstone et al. (2011); Marquina-Arenas (2012); Martín-García (2017); y Valencia et al. (2021). Y en el ámbito general,

independientemente de la edad, hay otros trabajos que también ofrecen su perspectiva más crítica y negativa con lo que sucede en las redes sociales: Bustos (2019); Soto-Ivars (2017); Wardle & Derakhshan (2017) y Wolak, & Finkelhor (2011).

En parte los contenidos que investigan los autores mencionados derivan en el ámbito regulador y legislativo. No podemos olvidar que las acciones contrarias a la ley que se producen en las redes sociales tienen respuesta por parte de la Justicia, tal como nos explican: Agustino-Guilayn & Monclús-Ruiz (2016); Davara-Fernández de Marcos (2015); Gavilán et al. (2020); Gil-Antón (2012); Tamarit-Sumalla (2018); y Tomás-Valiente Lanuza (2018), en cuyos trabajos encontramos delitos como el odio, el acoso, el derecho a la intimidad o los límites a la libertad de expresión, que nos recuerdan que aunque Internet sea un espacio de conexión social, de aprendizaje y de ocio, el usuario ha de ser precavido y estar alerta ante los evidentes peligros que circulan.

Sobre el *community manager*, actor principal de este estudio, se han escrito muchas referencias en artículos científicos y blogosfera especializada en comunicación digital, no así en tesis doctorales, en las que apreciamos que no es un tema excesivamente tratado. Al ser una figura de reciente creación que no deja de evolucionar, son varias las publicaciones que destacamos por centrarse en definir cuáles son sus funciones, insistimos dinámicas: Almansa-Martínez & Godoy-Martín (2012); Battaglini-Manrique de Lara (2015); Castelló (2010); Mañas-Viniegra & Jiménez-Gómez (2019); Moya (2013); Navarro (2017); Ramos (2015); y Silva-Robles (2016), que plasman hasta qué punto en apenas una década y media no han dejado de crecer las responsabilidades que se le exigen a esta figura profesional de indudable importancia en la gestión mediática digital de las marcas. También encontramos en esas publicaciones referencias a cuáles son las habilidades que debe tener un buen *community manager* para ejercer correctamente como tal, habilidades que no son frecuentes dependiendo de qué autor lo trate porque hay cierta diversidad en el tema.

Donde vemos más producción en lo relativo al *community manager* es cuando se asocia a sectores o actividades concretas, como su peso en las pymes: Elorriaga et al. (2018); la política: Duránte-Stolle & Martínez-Sanz (2011); Hidalgo (2014); Anaya et al. (2019); o en la educación: Muñoz-Vásquez & Luhr-Farias (2011); Ortega-Carrillo & Ortega-Maldonado (2013); y Ortega-Maldonado et al. (2017).

La gestión de las crisis corporativas que afectan a la reputación *online* de las marcas es tratada por diferentes autores. Estamos ante un problema que ya sufrían las marcas antes de la llegada de Internet, con el agravante de que con las redes sociales la velocidad

a la que se propaga la crisis puede aumentar. Destacamos los trabajos de Burgueño (2018); Crespo et al. (2017); Gavilanes & Parraga (2018); Martínez-Sanz & Durántez-Stolle (2011); Piazzo (2012); y Túnnez (2005).

En el apartado destinado a la Educación Mediática nos hemos encontrado con diferentes denominaciones para hablar de la importancia de incorporar una formación específica desde edades tempranas y que sea continua, pues si la tecnología evoluciona y los medios de comunicación lo hacen a la par, la educación no puede ser estática no sólo en lo referente a la alfabetización (aprendizaje práctico de las herramientas digitales) sino también en lo que atañe a todas las relaciones y consecuencias que se producen a raíz de su uso: Aparici (2010); García-Matilla (2002); Gutiérrez-Martín & Tyner (2012); Kaplún (1998); Ferrés et al., (2012); Ferrés & Piscitelli, (2012); Pérez-Tornero, (2005); y Vélez (2017). Algunos de estos autores, influenciados por quienes muchos consideran el padre de la Educación Mediática, Paulo Freire (1969); reivindican además la importancia de que el profesorado esté bien preparado para que la formación que ejerza, partiendo desde las aulas, sea adecuada y vaya en consonancia con la realidad comunicativa del momento. Esta formación mediática, para algunos autores como Buitrago et al. (2015), ha de tener una especial importancia cuando se trata de los profesionales de la comunicación y los futuros profesionales que se forman en los grados de Ciencias de la Comunicación.

Entendemos que es un acierto que algunos autores especializados en la Educación Mediática pongan su foco también en los profesionales de la comunicación, pues de su responsabilidad dependerá que los valores que se defienden en ella se proyecten en las acciones que realizarán las marcas, que con la llegada de las redes sociales han creado una relación más cercana y de doble sentido con sus públicos. Es por ello que consideramos oportuno incluir la Responsabilidad Social Corporativa como un elemento a mencionar, especialmente en su apartado comunicativo digital. Algunos autores en los que nos hemos apoyado para explicar en qué consiste y cuáles son sus líneas de actuación son De la Cuesta-González, (2004); Estanyol, (2020); Lizcano & Lombana, (2018); Cañas-Montañés, (2018); Muñoz-Martín, (2013) y Navarro-García, (2012), completando con ellos un marco teórico multidisciplinar que nos servirá como base para avanzar posteriormente hacia un marco empírico eminentemente cualitativo.

1.2. Justificación y contexto

Pocos progresos de la historia han tenido una evolución tan grande en un espacio breve de tiempo como ha sido la “democratización” de Internet, y como consecuencia la aparición de las redes sociales. Primero desde los ordenadores y más adelante en otros dispositivos como los teléfonos móviles o las tabletas, Internet pasó a estar en el día a día de nuestras vidas, cambiando con su uso la forma (y la rapidez) de relacionarnos con el entorno más próximo, con desconocidos, con los medios de comunicación, con las marcas y con las administraciones e instituciones públicas. A medida que pasaron los años las horas de consumo en las redes sociales fueron creciendo imparablemente (IAB, 2017-2020)¹ en todas las franjas de edad de la población mundial, siendo cada vez más accesible su acceso.

¿Quién dirigió el aprendizaje de las plataformas donde se formaban esas conexiones sociales, y de todo lo que sucedía dentro de ellas? De repente los países, aunque con desigualdades digitales dependiendo del nivel de desarrollo (De Marco, 2017), pasaban a estar conectados entre sí a través de dispositivos que los usuarios tenían en su poder y a los que podían acceder libremente cuando lo desearan. Pero la forma de usarlos y de interpretar todo lo que sucedía a raíz del citado uso se produjo de forma individual, autodidacta, en una mezcla entre la experiencia propia y la observación de cómo lo hacían los contactos más cercanos (Martín-García, 2017). Esa alfabetización funcional que en lo referente a la persona (alfabeto funcional) se define como “la persona que puede emprender aquellas actividades en que la alfabetización es necesaria para la actuación eficaz en su grupo y comunidad y que le permitan asimismo seguir valiéndose de la lectura, la escritura y la aritmética al servicio de su propio desarrollo y del desarrollo de la comunidad” (UNESCO, 1979: 18), se produjo bajo el sesgo de que tras ella no había formadores que advirtieran, entre muchas otras cosas, de que los códigos de comunicación no eran idénticos a los que se producían en otro tipo de relaciones mediáticas como pueden ser los encuentros en persona o mediante una llamada telefónica. El hecho es especialmente llamativo en la adolescencia: los jóvenes también se sumaron a esa transformación y desde los planes de estudios de la Educación Secundaria

¹ Disponibles los estudios anuales de redes sociales en la web oficial del IAB.

“La misión de *IAB Spain* es ser el foro de encuentro y representación de la Industria publicitaria española, contribuyendo a aunar las diferentes sensibilidades e intereses de cada uno de los protagonistas del ecosistema publicitario digital”. Recuperado de: <https://iabspain.es/quienes-somos-iab-spain/>

Obligatoria (ESO) y el Bachiller no se aplicaron nuevas materias que llevaran a las aulas los contenidos necesarios para adquirir competencias sobre una nueva forma de comunicación, ya presente en la vida diaria de las personas.

Pero esa forma de relacionarse entre las personas no era en absoluto el mayor inconveniente de un aprendizaje que cada usuario materializaba de forma individual. Las discusiones, los bulos, la desinformación, y ya desde un punto de vista legal los delitos como los de incitación al odio, la estafa, el acoso, las calumnias o contra la intimidad de las personas, empezaron a ser frecuentes en las redes sociales. La gran mayoría ya existía, pero en un ecosistema en el que estaban presentes tantos individuos interactuando continuamente, los delincuentes encontraron nuevas formas de llevarlos a cabo.

(...) nos encontramos ante delitos que van a continuar engrosando las cifras de delincuencia en nuestro país. Este tipo de delitos van a continuar aumentando debido a la transformación digital de las compañías y empresas tanto públicas como privadas, al aumento de la población que utiliza las TIC para comunicarse e interactuar con otros así como a las dificultades de persecución de los ciberdelincuentes por cuestiones relacionadas con la extraterritorialidad y con la sensación de impunidad (Cerezo-Domínguez & García-Cornejo, 2020: 18)

Esta tesis doctoral no trata de los aspectos legales y de los delitos cometidos en las redes sociales, pero sí hemos creído conveniente mencionarlos para contextualizar dónde nos encontramos y qué sucede en este entorno digital en el que, además de los aspectos negativos citados, encontramos una gran cantidad de posibilidades positivas, de conocimiento, de ocio, de intercambio cultural y/o científico, de relaciones personales, etc.; que no deben quedar en un plano secundario por el mero hecho de citar la parte más negativa de Internet. Lo que sí pretendemos con ello es alertar sobre la importancia de que los usuarios estén correctamente formados y que su paso por las redes sociales sea constructivo y los lleve a un enriquecimiento a todos los niveles.

Adentrándonos ya en el objeto principal de esta tesis doctoral, otra de las relaciones que se forman en las redes sociales es la que vincula a las personas con las marcas, y en la que en el centro de esa unión aparece una figura que tiene menos de veinte años de existencia y que sin embargo se popularizó a gran velocidad especialmente a comienzos de la segunda década de este siglo: el *community manager*. Como hemos anotado en los antecedentes, se ha escrito acerca de esta profesión —que definiremos en las próximas páginas— especialmente en aspectos como sus funciones, la formación previa y las habilidades que se le exigen, los casos concretos de éxito o fracaso en su actuación, las

estrategias, la posición que ocupa dentro de la empresa a la que representa, etc.; pero apenas existe literatura científica que les dé voz directamente, que les otorgue el papel de protagonistas indiscutibles con sus opiniones, sus conocimientos y la experiencia previa que han adquirido a base de estar día a día gestionando la conversación que se forma entre marca y público.

Planteamos esa responsabilidad del *community manager* desde la vertiente más habitual que se le conoce, la publicitaria y persuasiva, que es la que busca no sólo transmitir los contenidos comunicativos, promocionales y comerciales que proyecta las marcas en sus perfiles oficiales en las redes sociales, sino crear una relación cercana que genere confianza a los usuarios que las siguen y que son potenciales consumidores de los productos y servicios que ofrecen. También desde una segunda vertiente que durante este trabajo definiremos como ‘responsabilidad social corporativa mediática digital’ (en adelante RSCM), que es la que tiene que otorgar a las marcas la exigencia de que fomenten en sus contenidos valores que ayuden a los usuarios a gestionar de forma lo más correcta y positiva posible las relaciones que se forman entre ambos, siguiendo los postulados que defienden los autores y autoras especializados en la Educación Mediática.

Observamos que la responsabilidad social que se le exige a las empresas está muy focalizada en temáticas muy necesarias, como son el medio ambiente, la infancia, los derechos de los trabajadores, la igualdad de género, etc.; pero no hallamos grandes referencias al papel que deben jugar en las redes sociales de las que forman parte. Profundizar en aspectos analíticos sobre lo hecho hasta ahora y plantear de cara al futuro cómo puede ser esa RSCM, requiere de la opinión de quien gestiona de primera mano la comunicación de las marcas, como es el caso del *community manager*, al que presuponemos una visión muy amplia de todo el espectro comunicativo en las redes sociales por estar en permanente contacto con la compañía, con las agencias de publicidad y/o de comunicación y con los usuarios que interactúan en los perfiles oficiales de las entidades que contratan sus servicios, ya sea por cuenta ajena o propia.

Este trabajo de investigación se entiende como un paso más en trabajos similares que tenían al *community manager* como protagonista, pero de un modo interdisciplinar, atendiendo a su labor más comercial y de relaciones públicas, y a su vez con la responsabilidad social corporativa y la Educación Mediática como ejes en los que profundizar y buscar puntos de conexión en acciones concretas, y de manera más estratégica, a largo plazo.

1.3. Estructura de la investigación

Hemos estructurado la investigación a partir de seis apartados fundamentales que, en conjunto, componen esta tesis doctoral que aborda como temática general la figura del *community manager*. Estas son:

a) Introducción: contextualizar el momento comunicativo y social en el que nos encontramos, justificar la conveniencia de este estudio y definir parte de la literatura científica que anteriormente ha tratado la temática que afrontamos en las siguientes páginas.

b) Marco teórico: nuestra investigación se sustentó en el trabajo previo realizado por profesionales de diferentes ámbitos, especialmente relacionados con la comunicación y la educación. Conocer teorías, tendencias, discrepancias, discusiones, antecedentes etc., sobre las diferentes cuestiones que abordamos, nos ofrece una perspectiva necesaria para posteriormente hacer nuestras propias aportaciones. Al estar ante una profesión popularizada especialmente en los últimos quince años, no estamos ante una literatura científica longeva, sino que buena parte de las referencias son relativamente actuales, apoyándonos además en páginas web especializadas que publican contenido con frecuencia sobre los temas que nos interesan.

c) Marco empírico: definimos la estructura de nuestra investigación, como son los objetivos, tanto generales como específicos, la hipótesis, las preguntas de la investigación, el tipo de análisis, la muestra, los criterios de selección o herramientas de análisis de datos. Ordenamos de forma estricta todos estos elementos ya que son la base para posteriormente cumplir con los objetivos que se plantean en nuestra tesis doctoral.

d) Resultados y discusión: tras la recogida de los datos se procedió a su análisis, ofreciéndonos un material fundamental para posteriormente sacar las conclusiones necesarias para que se cumplan los objetivos marcados en el marco empírico. Los datos han sido tratados con la herramienta de análisis cualitativo ATLAS.ti, en su versión 8.4.3.

Hemos clasificado el contenido en nueve categorías principales, cada una de ellas compuesta por códigos, que a su vez recogen las citas fruto de las entrevistas en profundidad semiestructuradas que hemos realizado a un total de 24 *community*

managers. De esta manera agrupamos el contenido, segmentándolo en función de las temáticas que se van generando de las respuestas.

e) Conclusiones: una vez tratados y analizados los datos procedentes de la investigación cualitativa realizada, abordamos las conclusiones de la misma y verificamos si se cumplen los objetivos y las hipótesis propuestas en el marco empírico de esta tesis doctoral. A su vez establecemos futuras líneas de investigación con el objetivo de que den continuidad a nuestra tesis doctoral y citamos las limitaciones a las que nos enfrentamos.

f) Fuentes referenciales: agrupamos todas las referencias procedentes de la literatura científica en la que se apoya nuestra investigación, como son artículos, congresos y libros, así como artículos en blogs y webs especializadas, estudios estadísticos y leyes vigentes, que nos han servido de apoyo fundamental para sustentar nuestra investigación a partir de los trabajos previos publicados por otros profesionales relacionados con la comunicación, la educación, la psicología o la sociología, entre otras.

BLOQUE I

MARCO TEÓRICO

1. Las redes sociales en Internet

Las redes sociales que se forman en el territorio *online* están presentes en la vida de las personas, y con frecuencia algún hecho acaecido en ellas da el salto a los medios de comunicación también *offline*; lo que sucede en ellas no tiene repercusión y relevancia únicamente en el mundo digital. Juegan un papel central en una parte de las actividades de nuestro día a día y condicionan o definen los recursos a los que podemos acceder (Egea-Bas, 2017), ya sean materiales o inmateriales. Y cómo nos relacionamos con nuestro entorno a través de las opciones que ofrecen de una forma sencilla, favoreciendo su acceso independientemente de tener grandes conocimientos informáticos y tecnológicos (comentarios, me gusta, mensajes privados, archivos de audio, grupos, imágenes, vídeos...). Su auge está estrechamente vinculado al de las TIC, abreviatura de Tecnologías de la Información y el Conocimiento, que, según la definición de la OCDE², son “aquellas cuyos productos (bienes y servicios) tienen por objeto desempeñar o permitir el procesamiento de la información y su comunicación por medios electrónicos, incluyendo su transmisión y presentación visual”. Algunos ejemplos de TIC actualmente serían el comercio electrónico, la banca en línea, los trámites administrativos online, el correo electrónico, la televisión a la carta, los servicios de búsqueda de información como Google o Bing, las pizarras digitales interactivas o las tabletas, entre muchos otros. Como vemos, es un concepto que puede hacer referencia tanto a los soportes físicos como a las aplicaciones virtuales cuyo uso pasa —en la mayoría de los casos— por disponer de conexión a Internet.

Las transformaciones sociales son constantes en las últimas décadas, especialmente las relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación (Torrego et al., 2016). Entender qué es una red social y qué abarca este concepto que ha revolucionado la forma de comunicarse en todo el mundo es nuestro primer cometido en este marco teórico.

² “La **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico** es un Organismo Internacional de carácter intergubernamental del que forman parte 37 países miembros. La OCDE fue creada en 1960 con sede en París, para dar continuidad y consolidar el trabajo realizado por la antigua Organización Europea de Cooperación Económica (OECE) que se había constituido para canalizar la implementación del Plan Marshall. La OCDE sustituyó a ésta en la tarea de impulsar la reconstrucción y el desarrollo en el continente tras la Segunda Guerra Mundial”. Recuperado de la web oficial del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación: Recuperado de: <https://bit.ly/3k7c0QC>

1.1. Definición de red social

La Real Academia de la Lengua Española (RAE), en su última actualización del año 2020, define la red social³ de una forma introductoria que nos sitúa en el punto inicial, la relación entre las personas: “Plataforma digital de comunicación global que pone en contacto a gran número de personas”. Hay dos elementos claves: las redes sociales se alojan irremediabilmente en Internet y tienen como objetivo la comunicación entre dos o más usuarios independientemente de dónde se encuentren, y siempre y cuando dispongan de una conexión a la red.

En la misma línea que la definición de la RAE encontramos a Haro (2009), si bien la amplía con las funciones más básicas que ofrece una red social:

Son servicios de software que permiten poner en contacto personas con intereses comunes. Las herramientas que ponen a disposición de los usuarios son numerosas y diferentes según hablemos de uno u otro servicio de red social, aunque la mayoría suelen incluir grupos, mensajes privados, mensajes públicos, correo electrónico interno o chat, entre otros. (Haro, 2009: 1)

Boyd y Ellison (2008) en su definición de las redes sociales online remarcan que se tratan de los servicios ubicados en Internet que permiten a los usuarios crear un perfil dentro de un sistema delimitado, generar una lista de otras personas con las que compartir conexión, y ver y recorrer su lista de conexiones y las hechas por otros dentro del sistema. Ponen el foco de atención en que en esa relación entre usuarios cobra importancia el observar qué hacen otros individuos, es decir, se produce una exposición pública voluntaria de la vida de las personas.

Pero para entender en conjunto qué son no podemos hablar únicamente de relación entre personas, ya que interviene otro actor protagonista que ha convertido este medio de comunicación en una manera de hacer llegar sus mensajes al público: las empresas o marcas. “Las redes sociales son estructuras formadas en Internet por personas u organizaciones que se conectan a partir de intereses o valores comunes. A través de ellas, se crean relaciones entre individuos o empresas de forma rápida, sin jerarquía o límites físicos⁴” (Cruz, 2020, s.p.). La llegada de las marcas transformó las redes sociales, además de en un

³ Extraído de la web oficial de la RAE. Recuperado de <https://dle.rae.es/red#GExglxC>

⁴ Definición ofrecida por el comunicador Alexander Cruz. Recuperado de: <https://www.rdstation.com/es/redes-sociales/>

punto de encuentro online de personas situadas en diferentes lugares, en soportes publicitarios donde encajar de forma más o menos creativa sus mensajes comerciales en diferentes formatos, convirtiéndose además en una fuente de ingresos para las propias redes sociales. Pero no se trata sólo de espacios publicitarios, sino que las marcas también tienen la posibilidad de crear sus propios perfiles, captar seguidores y comunicar de forma orgánica (sin necesidad de inversión económica).

Vemos en el ámbito científico y en el profesional términos dentro del concepto de ‘red social’ que se repiten porque están adheridos irremediablemente a su finalidad, como son ‘estructura’, ‘relación’ u ‘organizaciones’. También podemos definirla, como complemento a las ya aportadas, y en una línea similar, como una “estructura social⁵ integrada por personas, organizaciones o entidades que se encuentran conectadas entre sí por una o varios tipos de relaciones como son: las relaciones de amistad, el parentesco, las económicas, las relaciones sexuales, los intereses comunes, la experimentación de las mismas creencias; entre otras posibilidades. “La tendencia a buscar el apoyo de otras personas ha caracterizado al ser humano durante toda su vida” (Abelló-Llanos & Madariaga-Orozco, 2010: 125). El individuo ha encontrado en las redes sociales online una manera de relacionarse y de buscar apoyos en otros miembros de la comunidad de forma rápida y popularmente aceptada a través de las propias funciones que ofrece cada plataforma (solicitar ‘amistad’, pinchar en el botón ‘me gusta’ ante una opinión o una publicación audiovisual, responder a debates que se forman, etc.). Por su parte, a todo lo añadido anteriormente, Tomaél y Marteleto (2006) hablan de las consecuencias, de cómo construyen y reconstruyen la estructura social, produciéndose cambios en la sociedad que se ven reflejados fuera del ámbito online.

No podemos dejar de lado en la definición un aspecto decisivo en el éxito de esta forma de comunicación digital, y es que en todo el proceso de participación en una red social están presentes las emociones, aquellas que experimenta una persona a través de Internet y que pueden ser similares a las que siente en su mundo físico, y no por ello menos válidas. De ahí que ambos mundos se integren en la existencia y en la experiencia de las personas y deban tratarse como uno (Naso et al., 2012).

Estamos viendo que, en función del autor, y especialmente en publicaciones de los primeros años de popularidad de las redes sociales, en algunas ocasiones se establece que el término correcto para referirse al conjunto de plataformas como Facebook, Twitter,

⁵ Definición de red social extraída en el portal Definición abc. Recuperado de: <https://bit.ly/3ArVQXI>

Instagram, etc. es *social media* o medios sociales, y que las relaciones entre las personas que se forman dentro de ellas son las redes sociales (San Millán et al., 2008; Del Fresno et al., 2016; y Gutiérrez⁶, 2013). Al considerar las definiciones previas que hemos citado, y el hecho de que socialmente el término hace referencia tanto a las plataformas como a las relaciones que se forman dentro de ella, unificaremos ambos términos bajo el paraguas de red social, posición que está apoyada por la definición de la RAE que las cita textualmente como plataformas. Aun así, encontramos algunas citas que, al referirse a las redes sociales, recurren a los conceptos de *social media* o de medios sociales, y los trataremos como sinónimos.

En este punto debemos matizar que en el ámbito profesional de la comunicación sí que hay una diferencia más sustancial respecto al término '*social media marketing*', que es el conjunto de acciones⁷ que se proyectan desde las marcas para generar una relación de confianza y cercana con sus públicos, acciones que se planificarán y ejecutarán dentro de las redes sociales, como pueden ser las anteriormente citadas u otras diferentes, y cuyo fin último es la venta a corto, medio o largo plazo de sus productos o servicios.

Consultados varios autores y webs especializadas, como los que hemos citado y citaremos más adelante, proponemos una definición propia de redes sociales que se aproxima de forma global a cómo se perciben en la actualidad:

Redes sociales: Plataformas y estructuras grupales creadas en Internet que tienen como objetivo situar en un mismo espacio virtual, ya sea en tiempo real o en diferido, a personas con intereses comunes, establecer relaciones personales, afectivas o profesionales, intercambiar contenidos en múltiples formatos, así como interactuar con entidades corporativas que usan estas estructuras con fines comunicativos y publicitarios de forma bidireccional.

⁶ Gutiérrez, Á. (2013) Redes sociales y Social media. ¿Cuál es la diferencia? Recuperado de: <https://bit.ly/2Xqiem3>

⁷ Romeo, S. (2014). Social media marketing. Qué es y cómo implementarlo. Recuperado de: <https://bit.ly/39e6gy1>

1.2. Aparición y consolidación de las redes sociales en Internet

Son muchas las redes sociales que han aparecido en las dos primeras décadas del siglo XXI, aunque antes de citarlas es conveniente remarcar cuatro momentos históricos previos:

1971. Se envía el primer *e-mail* entre dos ordenadores situados uno al lado del otro.

1978. Ward Christensen y Randy Suess crean el **BBS** (*Bulletin Board Systems*) para informar a sus amigos sobre reuniones, publicar noticias y compartir información.

1994. Se lanza *GeoCities*, un servicio que permite a los usuarios crear sus propios sitios web y alojarlos en determinados lugares según su contenido.

1995. La *Web* alcanza el millón de sitios web, y *The Globe* ofrece a los usuarios la posibilidad de personalizar sus experiencias on-line, mediante la publicación de su propio contenido y conectando con otros individuos de intereses similares. (Ponce, 2012)⁸

Estos antecedentes, sumados a otros anteriores como la llegada de Internet y de la *World Wide Web*, creada originalmente por el inglés Tim Berners-Lee para que los científicos pudieran compartir información desde cualquier parte del mundo, pusieron los cimientos para la aparición de una nueva forma de comunicación que ha crecido de forma imparable con los continuos avances tecnológicos que se han producido. También se antoja decisivo el acceso a dichos avances por parte de la ciudadanía a través de sus múltiples dispositivos (ordenadores, tabletas, teléfonos móviles, televisiones y relojes inteligentes...), siendo el teléfono móvil el más usado en la actualidad, especialmente por ser el más habitual en su manejo, ya que los ciudadanos lo llevan consigo permanentemente y las funciones que han adquirido estos dispositivos son prácticamente similares a las de un ordenador, que es el segundo más frecuentado.

⁸ Ponce, I (2012). Monográfico: redes sociales – historia de las redes sociales. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Extraído de: <https://bit.ly/3CgPQBN>

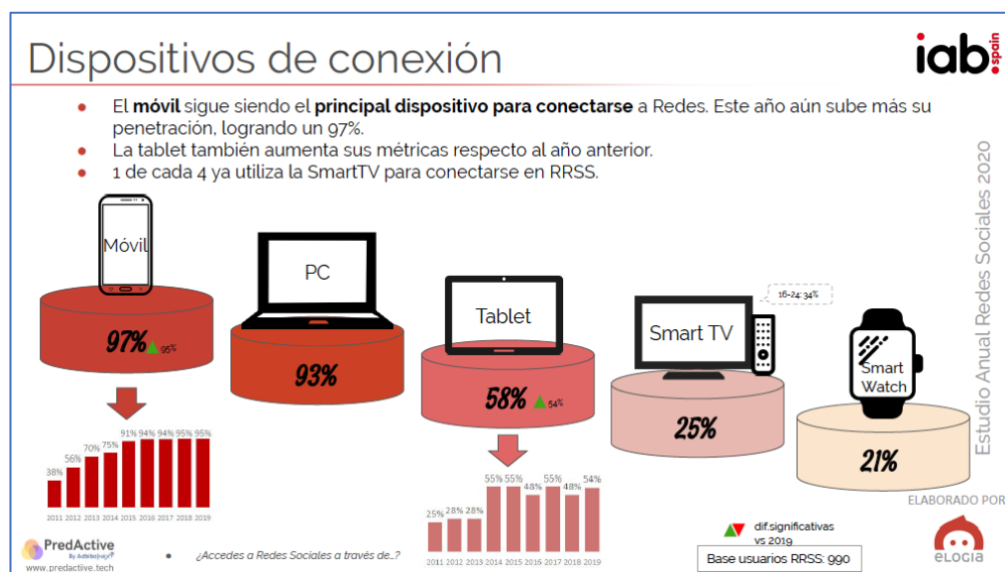


Figura 1. Preferencias de acceso a Internet en España por dispositivos de conexión.

Fuente: IAB (2020)

Volviendo a los orígenes, la gran mayoría de citas sitúa *Sixdegrees* como la primera red social en el sentido actual en el que las conocemos, especialmente en relación a su alojamiento obligatorio en Internet. Andrew Weinreich, su creador, la definió en 1997 como “Un servicio que pueden usar para hacer sus vidas más eficientes. Pero, al igual que comprar una libreta de direcciones, si no le añades nombres es inútil⁹”. Es decir, ya indicaba la necesidad de conectar con otras personas para que la red social cumpliera el objetivo primordial para el que fue creada: relacionarse a distancia con otros individuos. Se basaba en la Teoría de los seis grados de separación, que afirma que basta sólo con seis enlaces (individuos) para conectar a dos personas en el mundo, teoría que, aunque cuenta con detractores, parece estar fundamentada por numerosas pruebas (Contreras-Beltrán et al., 2013). *Sixdegrees*, entre sus funcionalidades, por entonces novedosas, “permitía crear perfiles, listas de amigos, y a partir de 1998, mirar las listas de amigos de cada uno de los contactos. En realidad, el concepto de perfil surge unos años antes, cuando aparecieron los primeros sitios de citas *online* y otro tipo de comunidades” (Martínez, 2015: 123).

9 Cita extraída de la BBC en la entrada titulada “Six Degrees: cómo fue y quién creó la primera red social de internet, inspirada por la teoría de los “seis grados””: <http://bit.ly/SixDegreesPrimeraRed>

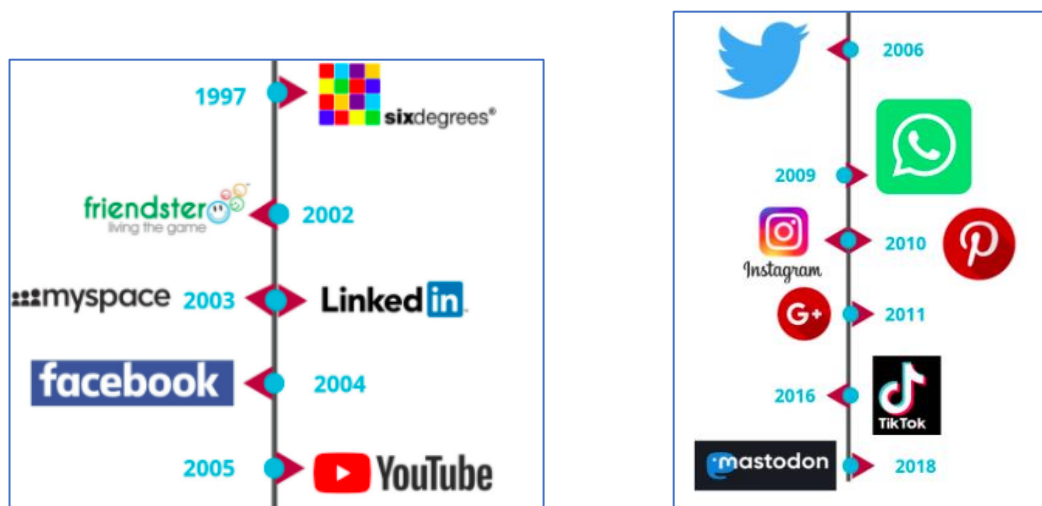


Figura 2. Cronología del nacimiento de las redes sociales más relevantes¹⁰.

Fuente: Marketing4ecommerce (De la Hera, 2020)¹²

Sin embargo, otras teorías sitúan la primera red social en *Classmates*, creada en 1995 por Randy Conrads. Aunque de funciones muy limitadas, marcó el camino a seguir para las plataformas que vendrían a continuación y que pondrían en contacto a las personas de todo el mundo (Varona-Aramburu, 2014), concretamente con el objetivo de unir virtualmente a antiguos compañeros de colegio e instituto.

Esta relación entre personas, fuera de los medios tradicionales alejados de Internet, requirió de un proceso de adaptación. “A la gente en aquellos primeros tiempos aún le costaba ponerse en contacto con desconocidos por medio de Internet” (Monsoriu-Flor, 2008: 25), y los diferentes pasos que ha dado a la hora de utilizar los recursos que ofrece una plataforma están motivados por la propia creación de esas funciones y por una combinación de experimentar y de observar cómo otros contactos manejan las redes sociales en las que están dados de alta (Martín-García, 2017). En esa primera fase de asentamiento, la desconfianza fruto del desconocimiento estaba presente en la forma en la que se elegían los contactos con quien compartir relación virtual. Se abrían los perfiles no tanto con el objetivo de conocer gente nueva sino de establecer relaciones con aquellos que ya formaban parte del entorno del individuo más tradicional (Martínez-Valerio, 2015). Sobrepasada esa etapa, se produjo una evolución en el propio usuario. En el uso de las plataformas se empezó a entablar contactos con personas a las que por su lejanía

¹⁰ De las redes sociales que aparecen en la figura, en el año 2021 siguen todas operativas excepto Sixdegrees y Friendster.

¹² Marketing4ecommerce: portal español creado en 2012 especializado en marketing y comercio online con sede también en México y Colombia.

era imposible acceder, creándose relaciones virtuales con carácter amistoso o incluso sentimental y con quienes se compartían aficiones, experiencias, emociones, etc. (Caldevilla-Domínguez, 2010).

A medida que avanzaron los años y creció el número de usuarios, las redes sociales pasaron de una fase de crecimiento en la que había un continuo descubrimiento, con nuevas opciones que dejaban en un breve espacio de tiempo obsoletas¹³ a otras. Una etapa de consolidación, como vemos a continuación en la figura 3, en la que ya no es tan habitual encontrar una excesiva rotación en las redes sociales donde interactuar con el entorno. Tras dos años de estancamiento, en 2020 se produjo un leve repunte motivado por el Covid-19 y las limitaciones sociales que trajo consigo. Al disponer de más tiempo y haberse limitado las relaciones personales, las redes sociales se convirtieron en una herramienta especialmente de utilidad para compensar la falta de tratamiento ‘cara a cara’, tendencia que también se vio reflejada en una alta utilización de plataformas de videollamadas como *Zoom*, *Webex*, *Facetime*, *Skype*..., llegando a duplicarse¹⁴ su uso respecto a los meses previos al confinamiento decretado el catorce de marzo de 2020 en toda España.

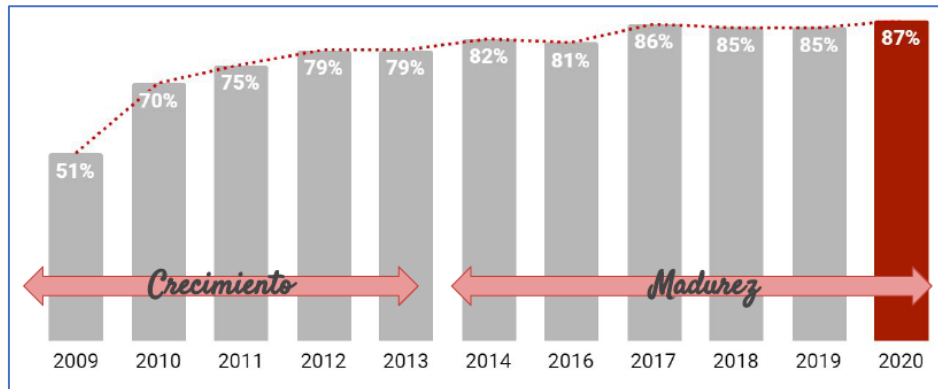


Figura 3. Evolución de la penetración del uso de las redes sociales.

Fuente: IAB (2020)

¹³ *Messenger* (1999-2013), de Hotmail, y Tuenti (2006-2012), aunque posteriormente la empresa siguió activa como operadora de móvil virtual), son el mejor ejemplo de redes sociales que tuvieron un gran éxito en la primera década del 2000 y terminaron desapareciendo cuando los usuarios optaron por otras plataformas de su misma competencia que incorporaban novedades más actuales, como pudieron ser *WhatsApp* o *Facebook* respectivamente.

¹⁴ Información extraída de Cinco Días. Recuperado de: <https://bit.ly/399OsUN>

Ese 87% de penetración en el año 2020 se mueve a través de diferentes redes sociales, y cada una cumple unas funciones; la forma de comunicarse entre los usuarios es lo que realmente cambia.

Aunque aparentemente pueda parecer que el éxito de una red social se mida por su crecimiento rápido a toda la sociedad en general, lo cierto es que han surgido otros tipos de redes más específicas enfocadas hacia un sector concreto del mercado. En cualquier caso, esas plataformas proporcionan la ampliación de relaciones más allá del contacto físico, e instalan (o permiten instalar) en ellas otros tipos de aplicaciones para atraer y retener a los usuarios. (Ros-Martín, 2009: 556)

Esas aplicaciones externas, adscritas a las propias redes, permitieron aumentar las posibilidades de uso. Un momento vital en este apartado sucedió en el año 2007, cuando Facebook decidió dar un paso importante en su desarrollo, permitiendo que terceros accedieran a sus API (*Application Programming Interface*) y pudieran de esa manera reformular su código creando aplicaciones que, conectadas al propio Facebook, ampliaban de forma exponencial sus posibilidades, y con ellas el tiempo de consumo (Varona-Aramburu, 2014). La rapidez con la que aparecían empresas competidoras obligó al resto a innovar y a ofrecer nuevos recursos que complementarían los existentes desde sus inicios.

Sobre Facebook, esta visión que ofrece Martínez (2015), y que es extrapolable al éxito que están teniendo otras plataformas como Instagram, Twitter o TikTok, nos ofrece algunos detalles que sirven para entender qué lleva a millones de personas en todo el mundo a formar parte de una gran comunidad virtual.

¿En qué radica el éxito de Facebook? Uno de los mayores atractivos de la red social está en que se trata de una plataforma en la que se establecen relaciones horizontales, es decir, todos los usuarios están al mismo nivel. Proporciona una sensación de igualdad en la que Obama o Lady Gaga se ponen al nivel de cualquier otro ciudadano anónimo del mundo. Otro de los factores que generan interés en este sitio lo compone el alto grado de participación e interacción que ofrece: no sólo se mantiene el contacto con otras personas estando al tanto de sus gustos personales o de lo que hacen, sino que además se puede participar de todo ello. (Martínez, 2015: 138)

Como decimos, no es algo que suceda únicamente en Facebook. Es habitual que una misma persona disponga de perfiles en varias redes sociales a la vez, generalmente cuando el uso que le da a cada una no se solapa con otra por tener las mismas opciones,

en cuyo caso no es extraño que se elija entre ellas y se abandone la menos utilizada. En la siguiente tabla (Tabla 1) agrupamos las más populares en España (IAB, 2020) teniendo en cuenta su tipología.

Tabla 1.

Principales redes sociales usadas en España y tipología

Tipología de la red social	Ejemplos
Fotografía y vídeo	Instagram y Pinterest
Vídeo	TikTok y YouTube
Mensajería instantánea	WhatsApp, Snapchat y Telegram
Relaciones laborales	LinkedIn
Música	Spotify
Redes multidisciplinares	Facebook, Twitter, Google Plus
Contactos (citas)	Tinder y Meetic.
Blogosfera	Tumblr y Blogger

Fuente: elaboración propia a partir de IAB (2020)

A partir de esta clasificación, volvemos de nuevo al estudio anual que hace la IAB y que representa de forma realista la realidad social sobre el tema que tratamos. Observamos en la figura 4 que las redes sociales más populares son *WhatsApp* (mensajería instantánea), *Facebook* (red multidisciplinar), *YouTube* (vídeo) e *Instagram* (fotografía).

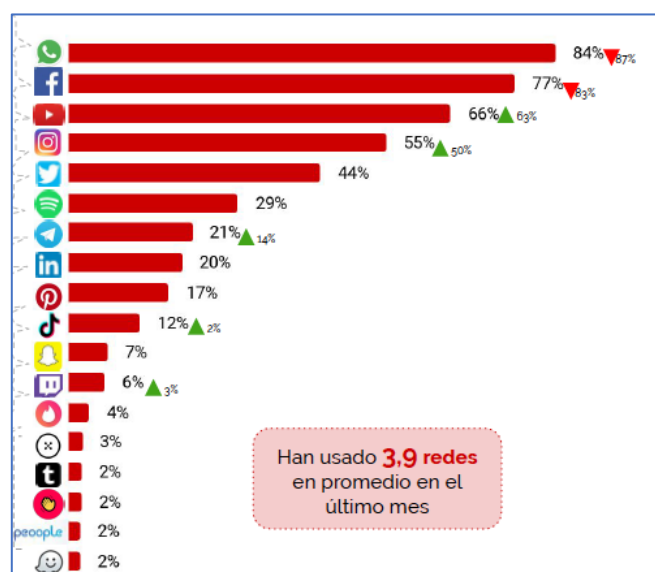


Figura 4. Redes sociales más usadas en el último mes del estudio de IAB

Fuente: IAB (2020)

Esa consolidación de la que hablábamos con el estudio de IAB (2020), queda representada por el hecho de que ninguna de las cuatro redes sociales más seguidas coincide en la tipología, algo que puede interpretarse en el sentido de que el usuario se ha vuelto más selectivo y no desea hacer acciones similares en dos espacios virtuales, pero sí usarlas para diferentes funciones, de ahí el dato de que de media los españoles están presentes activamente en prácticamente cuatro canales. Entretenerse, interactuar con otros usuarios, ya sean conocidos o desconocidos, e informarse, son las tres actividades que se realizan con más frecuencia.

1.3. La llegada de las marcas a las redes sociales

Centrándonos en el tipo de comunicación que se produce entre personas y empresas, pronto muchos autores entendieron que, con la implantación de las redes sociales en la vida de las personas, el cambio estaba siendo sustancial y visible. Asistíamos a la transformación de la comunicación en una compleja red que nos conectaría de forma multidireccional (Pantoja-Cháves, 2011). Representan la oportunidad de conocer en profundidad y fragmentar al público, eligiendo con más detalle su perfil, además de una plataforma desde la que apostar por la fidelización del producto o servicio y de la propia marca (Vázquez-Viaño, 2011). Los anunciantes no son ajenos a las posibilidades que se presentan y recurren a las redes sociales “para entablar una comunicación personalizada entre la marca y el cliente. La tecnología actual y, concretamente las redes sociales, permiten conocer más que nunca a las audiencias, facilitando así el ideal de la personalización de los contenidos y de la publicidad *one to one*¹⁵” (Martínez-Rodrigo & Sánchez-Martín, 2011).

Queda en el pasado la publicidad que se destacaba por resaltar los beneficios de los productos. Hoy en día, esos beneficios no siempre pueden ser racionales, porque todos ofrecen ventajas similares; esto explica la proliferación de la publicidad emocional, donde se destacan ante todo valores asociados a deseos, anhelos y aspiraciones internas de los individuos. (López-Vázquez, 2007: 29)

La publicidad emocional ha convertido los mensajes más fríos y racionales en cálidos y representativos del ideal de vida de los espectadores. Proyecta los deseos y

¹⁵ La publicidad *one to one* es aquella que personaliza el mensaje en el individuo y no en un público masivo, adaptando el mensaje a las preferencias y necesidades que muestra.

anhelos que cita López-Vázquez (2007) de una forma persuasiva que a la vez entretiene. Es ahí cuando los usuarios de las redes sociales hacen suyo el mensaje y lo comparten con sus contactos, cuando sienten afinidad y se ven de alguna manera proyectados en los protagonistas de la pieza publicitaria.

Si hemos hablado de que las relaciones interpersonales han cambiado con la aparición de las redes sociales *online*, ese cambio afecta por extensión a las marcas, que han visto cómo el consumidor, antaño pasivo y limitado en la respuesta que podía dar a las empresas, ahora tiene voz activa en el proceso comunicativo y de compra no sólo hacia la propia marca sino con otros potenciales consumidores.

Las redes sociales, por lo tanto, han supuesto una revolución que ha modificado la forma en que se relacionan la oferta y la demanda en el mercado. Los usuarios han pasado a controlar cómo se genera, se organiza y se comparte la información, debido a elementos tales como el aumento del número de clientes más formados y exigentes; la saturación publicitaria como consecuencia de la abrumadora cantidad de mensajes comerciales; el nacimiento de nuevos líderes de opinión, como los *bloggers* (puesto que la generación de contenidos de difusión inmediata hacen que cualquiera pueda convertirse en prescriptor); la pérdida de credibilidad de los medios de comunicación tradicionales; y el nacimiento de comunidades en la red con las mismas preferencias u opiniones. (Oviedo et al., 2015: 60)

A partir de Rissoan (2016), podemos clasificar en seis apartados los beneficios generales más importantes que aporta a una empresa el estar presente en una o más redes sociales.

- a) **Disponer de una canal oficial:** verificar la identidad de la marca servirá para minimizar la desinformación que pueda crearse desde perfiles no oficiales que intentan suplantar a la marca para generar desinformación o incluso estafas.
- b) **Aunar en un mismo perfil a los consumidores/seguidores:** evitar la dispersión, y con ello el descontrol, reuniendo en un mismo espacio a la gran mayoría de los usuarios que deciden seguir a una empresa en una red social.
- c) **Recibir directamente las quejas:** la marca recibe de primera mano las incidencias que le hacen llegar sus seguidores y puede proceder a su resolución de forma rápida.
- d) **Mejorar el posicionamiento *online*:** estar presente en las redes sociales y actualizar continuamente los contenidos juega a favor de la posición que ocupara la marca en motores de búsqueda como Google.

- e) **Escuchar al público y mostrar cercanía:** hablar con los seguidores e interesarse por ellos mejora la percepción que estos tienen de la compañía, que recibe de primera mano información cualitativa que puede serle de utilidad de cara a futuras estrategias comunicativas.
- f) **Posibilidad de comunicarse en diferentes formatos dentro de un mismo soporte:** dependiendo de la red social en la que la compañía esté presente, puede recurrirse a formatos como el vídeo, la fotografía, el GIF, texto, mensaje privado más personalizado, enlace a un sitio web externo, etc.

Añadimos un séptimo beneficio: el usuario se convierte de forma consciente o inconsciente en un soporte publicitario en el momento en el que comparte con sus contactos información sobre una marca o la recomienda por estar satisfecho con sus beneficios. En ese sentido es muy frecuente ver en las redes sociales concursos proyectados desde los canales de la marca en los que, para optar a conseguir el premio, generalmente otorgado en forma de sorteo, es necesario compartir la publicación, seguir a la propia marca o mencionar a otros contactos, consiguiendo de esta forma amplificar el contenido a más usuarios de los que por sí hubiera logrado sin la ayuda de los participantes en esa acción.

No nos extenderemos en esta sección, ya que en adelante profundizaremos aspectos relacionados con el paso de las marcas por las redes sociales con la figura del *community manager* por medio, pero sí conviene recalcar que esta necesidad de que la compañía esté presente siempre donde estén sus públicos, continuamente actualizándose, es lo que la llevó a dar el salto a un medio digital hasta entonces desconocido para ella. Los usuarios de las redes sociales no rechazan a las marcas *a priori*, puesto que consideran que forman parte de ellas, pero sí exigen que el contenido que ofrecen no sea una réplica de las que ofrecen en medios *offline* o más centrados únicamente en la compra del producto o servicio.

Para los consumidores, la presencia en Internet de las marcas resulta natural y son un tema de conversación habitual para ellos mismos (las novedades, los productos que les gustan, los anuncios, etc.). Sin embargo, para establecer una relación, los usuarios demandan la obtención de beneficios tangibles y evitar elementos que causan rechazo, como excesiva de publicidad o actualizaciones, y un tono de comunicación poco adecuado (ya sea por ser demasiado informal, poco creíble o demasiado institucional, muy lejano). (Oviedo et al., 2015: 61)

Permanecer en las redes sociales de forma estable, coherente con los gustos y necesidades de los potenciales consumidores, y comunicarse regularmente con ellos más allá de campañas publicitarias concretas, podemos considerarlo el embrión que generó la aparición de una nueva profesión que protegiera los intereses de la marca en estas comunidades virtuales: el *community manager*. Las redes sociales, por lo tanto, “han supuesto una revolución que ha modificado la forma en que se relacionan la oferta y la demanda en el mercado. Los usuarios han pasado a controlar cómo se genera, se organiza y se comparte la información” (Oviedo et al., 2015: 60). Ese cambio, después de tantos años de comunicación unidireccional en la que la marca publicaba el mensaje en algún soporte y no recibía respuesta directa del espectador, ni éste podía comunicarse con otros consumidores excepto con los de su entorno más directo para compartir opiniones y experiencias, ha obligado a las empresas e instituciones a modificar sus planes de comunicación y adaptarlos a la bidireccionalidad que también convierte al cliente en emisor de contenido de la marca, sin que ésta pueda controlar al completo qué va a decir de ella y en qué tono lo hará.

1.4. Una mirada crítica hacia las redes sociales *online*

Las plataformas de los medios sociales alteraron sin duda alguna la naturaleza de la comunicación privada y pública (Van Dijck, 2019), y lo hizo sin que la incursión de las personas en las redes sociales viniera acompañada de una formación específica para que los adolescentes y adultos aprendieran a manejarlas de forma responsable y segura (Martín-García, 2017). Las redes sociales “sirven de plataforma para un diálogo global, y saldremos ganando en nuestros propósitos en la medida en que sepamos aprovechar de forma eficiente las posibilidades que brindan” (Beitia-Vallés, 2012: 224). Sin embargo, es responsabilidad individual y colectiva cuestionarse si este crecimiento de las plataformas sociales en una franja de tiempo relativamente breve (aproximadamente dos décadas) está acompañado de un uso totalmente responsable. ¿Estamos preparados como sociedad para tener acceso a las opiniones de un número amplio de personas, conocidas y desconocidas? Soto-Ivars (2017), en su ensayo ‘Arden las redes’, habla de este cambio en lo referente a qué información recibimos y en cómo la recibimos.

Nunca habíamos disfrutado de unos medios tan accesibles para comunicarnos ni de una libertad de expresión tan extendida, pero de repente empezó a molestarnos. El precio de la libertad en Internet

fue sumergirnos en el torrente incesante y virulento de las opiniones ajenas, y muchas veces encontrábamos esas opiniones muy ofensivas. Nuestra forma de entender el mundo había dejado de refugiarse en las conversaciones privadas y los grupos de amigos. La esfera íntima se convirtió en esfera pública sin que fuéramos consciente por completo de la dimensión del cambio, y, por tanto, sin que pudiéramos prever las consecuencias. De pronto estábamos en tensión constante al descubrir lo que pasaba por la cabeza de los demás, que habían sido seres silenciosos con los que nos comunicábamos según las pautas de la cortesía y la vecindad. (...) Estábamos permanente conectados y no todos sabíamos gestionar los sentimientos que este poder despertaba en nosotros. (Soto, 2017: 41)

“Hoy día, con pocos medios, una persona interviene como emisor, participa en relaciones de comunicación interactiva y se convierte con facilidad en creador y autor” (Pérez-Tornero, 2004: 22). Entender previamente qué está sucediendo en las redes sociales, desde sus aspectos más agradables y especialmente desde los más conflictivos, pues son los que requerirán más esfuerzos para evitar que vuelvan a darse, ha sido fundamental de cara al estudio empírico sobre el que basamos esta tesis doctoral, ya que la figura del *community manager* sólo tiene cabida dentro de los medios de comunicación sociales en Internet.

1.4.1. La desinformación y la confusión que nace en las redes sociales *online*

Hay varios elementos que cita Soto-Ivars (2017) que pueden servirnos de base para entender que, a pesar de los beneficios que ofrecen las redes sociales *online* (la cercanía social, el acceso a gran cantidad de información, el entretenimiento, la puesta en común de conocimiento, etc.), son muchos los problemas que también acarrearán o pueden potencialmente arrastrar en caso de usarlas de forma incorrecta o incluso en ocasiones hasta con responsabilidad. La gran cantidad de información externa que los usuarios empezaron a consumir es uno de ellos. De repente la forma de pensar de nuestro entorno no tan directo, o incluso más cercano, quedó expuesto en plataformas en las que todos querían dar su opinión sobre un tema más o menos conflictivo, sin el apoyo de la comunicación no verbal que ofrece la presencia física o una llamada telefónica, la vehemencia con la que se exponían los argumentos o la mala interpretación que se hacía de los de otras personas comenzaron a provocar grietas en la comunicación, produciéndose insultos, bulos o enfados que no sólo tenían lugar entre individuos en sus perfiles personales sino en todo el panorama corporativo y mediático.

Ese exceso de información, que se ha bautizado como *Infodemia*¹⁶, y que está asociado a la aparición y consolidación de las redes sociales *online*, insistimos, motivado en parte por la facilidad de acceder a ellas y porque cualquier usuario se convierte en emisor —perdiéndose la centralización del mensaje y el conocer en muchas ocasiones cuál es su fuente primitiva—, trae aparejada la desinformación, ya sea porque el contenido consumido no es veraz o porque, aun siéndolo, la interpretación que se ha hecho no es la correcta. A raíz de ello se ha popularizado un término que está muy presente en la actualidad, los bulos, que podemos clasificarlos en cuatro grupos: bromas, exageraciones, descontextualizaciones y engaños (Wardle & Derakhshan, 2017). Dependiendo del grado de relevancia del contenido y de la rapidez de la difusión que alcance, las consecuencias pueden ir desde lo anecdótico hasta problemas graves para personas en concreto o incluso a nivel de sociedad.

Sucede todo tan rápido que las interpretaciones adelantan a las noticias: antes del qué llega el porqué. A veces se producen situaciones cómicas si el suceso ocurre cuando hay tertulia en directo. “Se acaba de caer un avión en Ucrania”. “Lo condeno absolutamente”. “¿Qué pudo pasar?”. “Pues con los datos que manejo...” (el tertuliano mira el móvil, esperando que le llegue un *whatsapp* extraviado del jefe de los servicios de espionaje ucranios, pero solo hay un “papi te estamos viendo”, de su hijo pequeño). (Manuel Jabois, 2017)¹⁷

Este problema ha entrado de lleno en el debate político español e internacional sin que haya una posición común que predomine sobre cómo abordarlo. Cabe destacar ejemplos como el sucedido el nueve de enero de 2021, cuando Twitter bloqueó¹⁸ permanentemente la cuenta del presidente en funciones de EE.UU., Donald Trump (@realDonaldTrump), por riesgo de incitación a la violencia, después de que el político publicara durante semanas mensajes sobre un supuesto fraude en el recuento de votos de las elecciones que nunca pudo ser demostrado, generando una gran inestabilidad en el

¹⁶ “La Organización Mundial de la Salud emplea desde hace tiempo el anglicismo *infodemic* para referirse a un exceso de información acerca de un tema, mucha de la cual son bulos o rumores que dificultan que las personas encuentren fuentes y orientación fiables cuando lo necesiten”. Recuperado de: <https://bit.ly/2XHCzTS>

¹⁷ Jabois, M. (2017). ‘Posh’. Columna en el diario El País. Recuperado de: <http://bit.ly/2qiT3eE>

¹⁸ “Twitter suspende permanentemente la cuenta de Trump por el "riesgo de incitación a la violencia". Recuperado de: <https://bit.ly/3AbXkp3>

sistema del país norteamericano que tuvo como consecuencia el asalto al Capitolio de los EE.UU.

Un estudio sobre la red social Twitter alertaba en 2018 de que las informaciones falsas se difunden más lejos, a más velocidad que las verdaderas, abarcando todas las categorías de información, y que los efectos negativos eran más reseñables cuando se trataba de noticias falsas relacionadas con la política (Vosoughi et al., 2018). Incluso cuando tras una noticia falsa se produce una rectificación, el alcance es inferior al que tiene la errónea, por lo que el daño no queda totalmente reparado. “Para investigar el fenómeno de los contenidos desinformativos divulgados en plataformas de comunicación pública es preciso concentrarse en aquellos contenidos que, adoptando una apariencia verdadera, tienen la finalidad deliberada de engañar”. (Salaverría et al., 2020: 13)

Nos hemos dejado invadir por todas estas informaciones, todos estos blogs y todo lo que hay en Internet, y no hemos sabido utilizarlo en nuestro beneficio ni en el beneficio de los demás (...) Antes los medios estaban muy controlados (...) qué tipo de información vertían, pero ahora es una locura, una mezcla absoluta, y no hemos sabido reconducir esto. (Buitrago et al., 2015: 117)

Se plantea un problema de difícil respuesta y que tiene relación con esa ‘mezcla absoluta’ que señalan Buitrago et al. (2015): ¿quién ha de encargarse de controlar y decidir qué es una noticia falsa y qué no? En el barómetro del CIS publicado en España en abril de 2020, el organismo dependiente del gobierno de la nación hacía una pregunta a los ciudadanos encuestados acerca de la vigilancia para que no se produjeran noticias falsas relacionadas con la crisis sanitaria: “¿Cree usted que en estos momentos habría que prohibir la difusión de bulos e informaciones engañosas y poco fundamentadas por las redes y los medios de comunicación social, remitiendo toda la información sobre la pandemia a fuentes oficiales, o cree que hay que mantener la libertad total para la difusión de noticias e informaciones?”¹⁹. El 66’7% votó a favor y el 30’8% en contra. Desde la oposición al gobierno y desde la ciudadanía más alejada ideológicamente hubo críticas al considerarse capciosa, alejada de la libertad de prensa y que buscaba el control gubernamental de los medios de comunicación.

¹⁹ Extraído del barómetro del CIS (Centro de investigaciones sociológicas) publicado el 18 de febrero de 2021. Recuperado de: <https://bit.ly/3kbVCyh>

En España son varias las empresas que se encargan de verificar la información. En 2019 Facebook contrató a tres entidades²⁰ para reducir la propagación de noticias falsas: Maldita.es, *Newtral* y la agencia AFP; todas ellas verificadas por la Red Internacional de Verificación de Datos (IFCN). WhatsApp (aplicación de mensajería instantánea perteneciente también a Facebook), por su parte, lanzó en 2020 un servicio²¹ a nivel internacional, en colaboración con la IFCN, para que el usuario pudiera contactar con las organizaciones de verificación de su país para contrastar hechos. Y Twitter no se quedó atrás y creó a comienzos de 2021 la herramienta *Birdwatch*²², que, según su vicepresidente de producto, Keith Coleman, “permite a las personas identificar información en los tuits que creen que es engañosa o falsa, y escribir notas que brindan un contexto informativo”.

Como vemos, son tres ejemplos que demuestran que la desinformación es un elemento que forma parte de la dinámica de las redes sociales y no puede minusvalorarse, porque sus consecuencias afectan a la sociedad en general y a las personas de forma más individual. Y es que las plataformas por las que circulan los mensajes no quedan fuera del debate y se les empieza a exigir que pongan más medios²³ para identificar y eliminar los bulos y las noticias falsas (también denominadas comúnmente como *fake news*), así como cualquier delito que se produzca dentro de ellas, como el odio.

Víctimas y expertos denuncian que las plataformas no están haciendo lo suficiente para frenar el odio de muchos mensajes y vídeos. Facebook, YouTube y Twitter se han comprometido a aumentar los controles, pero hoy por hoy es un fenómeno sin freno. En respuestas a Documentos TV, YouTube y Facebook aseguran que están redoblando esfuerzos, aumentando la colaboración con diferentes asociaciones y colectivos, y utilizando inteligencia artificial para resolver los errores que asumen se han cometido hasta ahora. (Llorente & Aguilera, 2018)²⁴

²⁰ “Facebook introduce en España su programa de verificadores de datos externos”. Recuperado de: <https://bit.ly/3nz3qfu>

²¹ “La Red de Verificación de Datos lanza un chatbot en WhatsApp para combatir la desinformación del COVID-19”. Recuperado de: <https://bit.ly/3CfT8F4>

²² “Twitter lanza Birdwatch, una herramienta para combatir las *fake news* apoyándose en la comunidad” Recuperado de: <https://bit.ly/3EhpeCe>

²³ “Bruselas pide a plataformas como Facebook y Google cooperar con verificadores para frenar la desinformación”. Recuperado de Europa Press: <https://bit.ly/3tFwrY1>

²⁴ El odio en las redes sociales”. Recuperado de: <https://bit.ly/3hxtmbD>

De igual manera, a los ciudadanos hay que pedirles, al ser en parte protagonistas, una actitud más crítica y de cierta desconfianza hacia las noticias que reciben continuamente, especialmente las que no tienen claramente identificado quién es la fuente original de información, aunque su aplicación tampoco garantiza la resolución del problema. “Quizás los ciudadanos comparten y perpetúan información cuestionable no porque carezcan de las competencias mediáticas necesarias para distinguir entre información y propaganda, sino porque tienen su propio sistema de valores y están defendiéndolo” (Mihailidis & Viotty, 2017, en Fernández-García, 2017:75), produciéndose una polarización social donde la realidad es secundaria respecto a defender una posición individual o grupal.

A pesar de esa duda que plantean Mihailidis y Viotti (2017), no podemos renunciar a la Educación Mediática, que abordaremos en próximos capítulos, como motor capaz de cambiar anomalías que se producen en la sociedad. Una educación que tiene que ser continua y no puntual, ya que las redes sociales son un medio altamente dinámico que no deja de evolucionar a la par que lo hace la tecnología.

Parte de la solución a este problema está en nuestra mano, y pasa por educar en el uso de Internet, donde hay que hacer hincapié en la importancia de abarcar informaciones de distinto signo para fomentar la pluralidad, la tolerancia, el pensamiento crítico y para ampliar nuestra visión sobre la realidad que nos rodea. Consultar distintos diarios online y seguir a referentes de distinto signo (medios de comunicación, periodistas, políticos, deportistas, equipos...) en redes sociales puede ser un buen comienzo para evitar caer en la polarización ideológica que parece dominar nuestra sociedad actual. (Suárez, 2017, s.p.)²⁵

El hecho de formarse previamente y de utilizar las redes sociales con prudencia y responsabilidad, no asegura al completo la ausencia de incidencias al individuo, ya que intervienen otros usuarios que se convierten en receptores del mensaje y pueden pervertir el contenido publicado o interpretarlo mal, aunque la formación previa se antoja una manera eficaz de reducir riesgos de diferente índole.

En el caso de los usuarios que las utilizan de manera transparente, tanto en el ámbito personal como corporativo, los riesgos y las implicaciones de su uso quedan sujetas al buen juicio de exponer de manera pública, pensamientos, expresiones e información (bajo cualquier de los formatos que estas

²⁵ Suárez, F. (2017). Internet y 'lo de siempre', en Reason Why. Recuperado de: <http://bit.ly/2uHBgBl>

plataformas permiten –texto, imágenes, videos, etc.), que finalmente incidirán de manera importante en la proyección personal y/o corporativa. (Hutt-Herrera, 2012: 128)

Pero no es sólo la desinformación la única incidencia negativa que se da habitualmente en las redes sociales. Conviene mencionar otras situaciones que en conjunto refuerzan la idea de esta memoria de que, desde la marca y su representante en las plataformas, el *community manager*, debe ejercerse una función educativa que combinada con la comercial conformen un uso constructivo de las redes sociales cuando los usuarios se relacionan con las empresas e instituciones, tengan o no ánimo de lucro.

1.4.2. Otras situaciones conflictivas que se dan en las redes sociales *online*

Es frecuente encontrar en la literatura científica sobre las redes sociales, opiniones a favor y en contra de su existencia al tratarse de una herramienta que en pocos años ha *conquistado* el mundo y ha permitido conectar a personas de cualquier parte y de forma accesible. Entre las posiciones contrarias hay justificaciones relacionadas con el excesivo poder que acaparan empresas como Facebook o Google, el tratamiento de los datos que se generan en sus plataformas, sus citadas actuaciones ante casos contraproducentes o los efectos perniciosos que causan en las personas un elevado consumo o la desprotección de la adolescencia ante contenidos y situaciones no aptas para menores (Gil-Antón, 2012; Elías-Arab & Alejandra-Díaz, 2015; García-Muñoz Aparicio et al., 2015; Beltrán-Catalán, 2017; Gavilán et al., 2020; Keen, 2016; Padilla-Romero & Ortega-Blas, 2017; y Valencia et al., 2021)

Pero además de ser una herramienta que falsea el mundo, Instagram también nos lanza una mentira colosal, vendiéndonos la tentadora idea de que esta tecnología es nuestra, de que nos pertenece. Sin embargo, el problema es que nosotros no somos dueños de nada, ni de la tecnología, ni de los beneficios y quizá ni siquiera de nuestros miles de millones de fotografías. Trabajamos gratis en la fábrica de datos e Instagram se lleva no solo todos los ingresos que genera el negocio sino también los frutos de nuestro trabajo. (Keen, 2016: 165-166)

La posición de Keen (2016) es contundente y ataca al sistema formado con las redes sociales, focalizado en este caso en *Instagram*, calificándolo indirectamente de perverso al creer por una parte que desde ellas se lanza una imagen de las personas que no se corresponde por la realidad, y por otra que el modelo empresarial de entidades como

Instagram (recordemos, perteneciente a *Facebook*) es una fábrica de datos ilimitados en la que todos los ingresos que generan los usuarios van a parar a la compañía. En una línea similar se encuadra Morozov (2012), que no encuentra en la red un espacio de libertad para expresarse libremente y en democracia como se le puede presuponer, sino que identifica un espacio donde se controla y manipula la información y donde se hace relativamente más sencilla la difusión de informaciones inexactas o falsas que alimentan entre otros, el odio racial.

En contrapeso a Keen (2016) y a Morozov (2012), podemos citar a Christakis y Fowler (2010), que dan una visión más optimista de las redes sociales, centrándose en sus ventajas, a pesar de que citen igualmente hechos negativos, los cuales consideran un ‘daño colateral’ respecto a los beneficios que otorgan:

El propósito de las redes sociales es transmitir resultados positivos y deseables, ya sean alegría, advertencias sobre depredadores o futuras parejas sentimentales. Hasta cierto punto, la transmisión de comportamientos negativos y de otros fenómenos adversos son meros efectos secundarios que debemos tolerar para aprovechar las ventajas de las redes (2010: 85).

Los tipos de incidencias, sus causas y consecuencias son muy diversas, y cada una responde al mal uso —de forma consciente o inconsciente— aplicado a las redes sociales, ya venga por el lado del emisor y/o del receptor. En la siguiente tabla (Tabla 2) resumimos, a partir de Martín-García (2017), cuáles son los más habituales, y los agrupamos en siete categorías generales.

Tabla 2

Tipos de incidencias derivados del mal uso que se dan a las redes sociales

Tipo de incidencia	Ejemplos
Difusión del miedo y la desinformación	Manipulación de los datos, falsas alarmas que generan confusión, ataques a colectivos minoritarios, difamación a marcas y personas...
Insultos, linchamientos y amenazas	En respuestas a los mensajes de personajes populares o de las marcas, por cuestiones ideológicas o en mensajes a quienes muestran una opinión que difiere de la mayoría...
Difusión de contenido íntimo	Divulgar sin consentimiento imágenes o vídeos de contenido íntimo o sexual de otros individuos
Estafas	Sobre falsas iniciativas solidarias hacia personas, colectivos o animales, premios que no existen,

	supuestos beneficios de inscribirse en algún sorteo o base de datos, mensajes aparentemente fiables que solicitan datos bancarios, suplantación de la identidad, robo de la identidad...
Acoso escolar (<i>ciberbullying</i>)	Insultos, amenazas, discriminación... que tienen su origen en el entorno escolar y se reproducen no sólo presencialmente en el centro educativo, sino que tienen su continuidad también en las redes sociales
Pérdida involuntaria de la privacidad	Difusión de contenido personal no autorizado (datos personales, información sensible de ser hecha pública, contraseñas...)
Delitos contra la propiedad intelectual	Difusión sin autorización de contenido con derechos de autor, falsas autorías, plagios...

Fuente: elaboración propia a partir de Martín-García (2017)

Muchos de los ejemplos expuestos tienen consecuencias más allá de una reprobación ética o moral y son constitutivos de juzgarse como delitos contra el derecho fundamental al honor, a la intimidad y a la propia imagen, delitos de estafa, odio, extorsión o chantaje; al igual que sucedería si no se han cometido a través de las redes sociales. Como vemos, el listado es amplio y se trata de situaciones que en absoluto podemos considerar esporádicas. En casos como el que trata la difusión no autorizada de contenido íntimo, debemos mencionar que el delito no aborda sólo a quien originalmente lo comparte sino a todas las personas que lo hacen como consecuencia del primero.

La peculiaridad planteada por el uso de las redes sociales como instrumento de revelación del material íntimo se refiere a la conducta de redifusión o reenvío, cuando es realizada por quienes no han intervenido en su ilícita obtención: conducta que, siempre que el sujeto conozca dicho origen ilícito, es sancionada por el artículo 197.3 párrafo segundo, con la pena de uno a tres años de prisión más multa. Pues bien, en principio, en la medida en que cada sujeto que comparte el material en sus redes sociales amplía sucesivamente el círculo de conocedores, con cada redifusión se produce una nueva lesión del bien jurídico protegido. (Tomás-Valiente Lanuza, 2018)

Aunque en páginas posteriores, dentro del marco jurídico, profundizaremos más en estos aspectos, el ejemplo que citamos da buena cuenta no sólo de las consecuencias de cometer un delito en las redes sociales sino de la responsabilidad que tiene cada persona que recibe en sus dispositivos el contenido ilícito.

A excepción del acoso escolar en las redes sociales, el resto de casos mencionados están abiertos a ser padecidos por cualquier persona, incluso cuando no se es usuario activo. Sin embargo, en el ámbito educativo se pone el foco en los jóvenes, muchos de ellos ya nativos digitales, con el objetivo de que se les forme para su correcto uso y no se confíen por el hecho de haber nacido en la era de las redes sociales.

Cabría esperar que las experiencias negativas fueran un estímulo para que los menores sean más conscientes de los riesgos a los que pueden estar expuestos en las redes sociales. Sin embargo, los resultados muestran que no hay relación entre ambos aspectos. Del mismo modo, las experiencias positivas derivadas de las redes sociales no se traducen en una disminución del riesgo percibido. Tan sólo el género ha mostrado tener un papel significativo en la percepción de riesgo de las redes sociales que es mayor en las chicas adolescentes. Este resultado explica la dificultad para concienciar sobre los riesgos si ni siquiera la propia experiencia sirve de referencia para tomar conciencia de las situaciones difíciles a las que les pueden llevar las redes sociales. (De Frutos-Torres & Marcos-Santos, 2017: 93)

De Frutos-Torres & Marcos-Santos (2017) hablan de la dificultad de concienciar a través de ejemplos, negativos o positivos, a los menores de edad, e indirectamente abren el debate sobre si la Educación Mediática que están recibiendo es la correcta tanto en contenido como en quién la está llevando a cabo y cuánto tiempo se le dedica, unos interrogantes que también podrían ser aplicados a personas en edad adulta cuya conducta en las redes sociales no es la adecuada, siendo la impulsividad que proyectan uno de los factores que incrementan el riesgo (Tamarit-Sumalla, 2018).

A los personajes populares se les presupone erróneamente neutralidad en las redes sociales. Posicionarse es recibir críticas e insultos, aunque también alabanzas. La prensa convierte en noticia hechos acaecidos en las redes sociales especialmente si un personaje popular forma parte de la polémica, y son más los usuarios que participan del debate o incluso del linchamiento por ese hecho. (Martín-García, 2017: 146)

En el apartado de leyes que buscan la protección de los usuarios y la sanción de quienes las incumplen focalizaremos en la materia legislativa, pero los ejemplos citados en este epígrafe nos indican que queda mucho camino por recorrer hasta que las redes sociales sean un espacio más amable donde los usuarios, independientemente del grado de conocimiento y de la habilidad para manejarse en este mundo virtual, no estén tan expuestos a ser víctimas de delito.

1.4.3. La vulnerabilidad de los menores de edad en el uso de las redes sociales

Las situaciones de conflicto en las redes sociales no entienden de edad en el sentido de que cualquiera puede enfrentarse a uno de los ejemplos que hemos citado en el epígrafe anterior. Partiendo de la premisa de que no ha habido en la sociedad un aprendizaje común ante el uso de las redes sociales, no podemos concretar con exactitud qué franjas de edad sufren más sus efectos negativos, ya que muchos no quedan registrados al no ser delictivos, pero sí podemos afirmar que es importante fijar la atención en los menores de edad. Igualmente hacen uso de los medios sociales y, a través de los dispositivos, tienen ante sí una puerta abierta al mundo digital, con todo lo que ello conlleva. Y, sobre todo, desde el punto de partida en que se encuentran: una etapa de crecimiento, de experimentación y de descubrimiento que pueden volverlos especialmente vulnerables.



Figura 5: Crecimiento en el uso de redes sociales en los jóvenes.

Fuente: ABC. Captura de pantalla 9/03/2020

Con los datos que observamos en la figura 5, el tiempo que dedican al consumo de las redes sociales es uno de los primeros elementos a mencionar. Según Carbonell et al. (2012), no se puede establecer una causa-efecto entre el factor tiempo dedicado al uso de las redes sociales y presentar una conducta adictiva. A pesar de ello, encontramos estudios que indican que hay jóvenes que dedican más de cinco horas al día a Internet (Lizandra et al., 2019, en Simón et al., 2020). Tiempo que varía en función de cada persona pero que da pistas sobre que el exceso de horas dedicadas puede guardar relación con una dependencia en mayor o menor grado de las redes sociales. “Existe una elevada preocupación en torno a la dependencia, poniendo de manifiesto la necesidad de patrones educativo-preventivos para su uso de manera segura, intentando no caer en la dependencia producida por un uso excesivo” (Heredía & García, 2017: 9).



Figura 6. Tiempo de conexión de los adolescentes a Internet.

Fuente: captura de pantalla de lavanguardia.es del 22/10/2019

De la noticia compartida extraemos que no todo ese consumo de Internet se lleva a cabo en las redes sociales, pero no debe alejarnos del dato principal: los jóvenes pasan tanto tiempo dentro del aula como conectados a las pantallas, con la diferencia fundamental de que en el centro educativo están tutelados por los docentes y centrados en el aprendizaje de las correspondientes materias. Pero con respecto a Internet, si no hay un control parental, prácticamente todo el consumo digital lo hacen en solitario sin apenas barreras.

Esa dependencia citada por Heredia y García (2017) viene motivada por múltiples factores: sus amistades también tienen perfiles en las redes, la popularidad que otorga tener más seguidores, conseguir más interacciones, la variedad de formatos con los que también se divierten (vídeos cortos, memes²⁶ o imágenes retocadas), así como otros motivos que tienen más que ver con la personalidad, la situación familiar/personal y con las posibilidades de comunicación que ofrecen las redes sociales al tener lugar tras la pantalla y no presencialmente.

²⁶“Imagen, video o texto, por lo general distorsionado con fines caricaturescos, que se difunde principalmente a través de internet”. (RAE, 2021)

Para aproximadamente 2 de cada 10 preadolescentes estudiados les es más fácil ser ellos mismos a través de la Red, y hablar de cosas de las que nunca hablarían cara a cara. Internet facilita el establecimiento de relaciones virtuales con amigos y desconocidos. El anonimato y la ausencia de los elementos de la comunicación no verbal facilitan la interacción con los demás y posibilitan el enmascaramiento de la identidad personal (Fernández-Montalvo et al., 2015: 119)

Dejando al margen la citada vulnerabilidad, que en parte se ve paliada por ese enmascaramiento de la identidad personal, el abuso de las redes sociales es multifactorial en cuantos a sus causas y “puede provocar una pérdida de habilidades en el intercambio personal (la comunicación personal se aprende practicando), desembocar en una especie de analfabetismo relacional y facilitar la construcción de relaciones sociales ficticias” (Echeburúa & De Corral, 2010: 95) que perjudique al individuo y lo limite cuando tenga que enfrentarse a situaciones sociales en los que no podrá recurrir a ningún dispositivo tecnológico con pantalla en el que apoyarse.

Otros síntomas a sumar al de la dificultad para enfrentarse a las relaciones personales si se pierde la costumbre del trato presencial, y que de alguna manera alertan de la adicción a las redes sociales, son los de la depresión, la ansiedad, la distorsión entre el mundo real y el virtual, el síndrome de abstinencia, la pérdida de la identidad, los problemas familiares, etc. (Valencia et al., 2020). Aunque la lista es amplia y poco alentadora, no hablamos de situaciones que se den de forma continuada entre todos los menores de edad ni que la única causa a la que se le pueda achacar que sucedan sean las redes sociales. Además, conviene profundizar más en futuros estudios sobre cuál es la línea que delimita el abuso de la adicción, tal como proponen García-Del Castillo et al. (2019).

La controversia, en cuanto a la posible adicción de las redes sociales virtuales, sigue siendo un hecho, dado que no contamos con suficiente evidencia científica para hablar de adicción a las redes sociales virtuales, pero tampoco para dejar de hacerlo, teniendo en cuenta que muchos estudios apuntan esta posibilidad y la catalogan como tal. Creemos que sería conveniente ajustar la terminología y llegar a un acuerdo consensuado de qué entendemos por adicción a las redes sociales virtuales y diferenciar más claramente entre un uso, un abuso y una adicción a las mismas (García-Del Castillo et al., 2019: 178).

Aunque no exactamente por los mismos motivos, Carbonell et al. (2012) también ponen en duda si debemos de una forma tan ligera recurrir al concepto de ‘adicción’, no

específicamente para las redes sociales y sí para el uso de Internet en general, aunque esta delimitación más amplia no cambia la idea general de modificar el término.

Nuestro criterio es que utilizar el término “adicción a Internet” es equiparar los problemas con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación con la adicción a cualquier tipo de sustancia tóxica. Internet es un término muy amplio que incluye usos seguros de la tecnología (laborales, académicos) con otros potencialmente peligrosos (comunicaciones alteradas de identidad en mundos virtuales como chats y juegos de rol en línea). En este sentido, parece claro que una vez que se eliminan las adicciones secundarias (o adicciones en Internet, por ejemplo, usar Internet para apostar), las verdaderas adicciones a Internet se limitan, en nuestra opinión, a aquellas que implican comunicaciones alteradas de identidad. Los restantes usos de Internet parecen ser seguros (en cuanto a la adicción) y por ello creemos que el término “adicción a Internet” no debe utilizarse en el caso de España (Carbonell et al., 2012: 88)

Pero independientemente de los términos a utilizar y de cuánto abarquen, el tiempo de conexión a Internet y a las redes sociales por parte de los jóvenes es elevado si se compara con el tiempo que pasan en las aulas, a pesar de que ellos mismos no tienen la impresión de estar enganchados especialmente al teléfono móvil con conexión a la Red (Crespo-Ramos, 2018). La juventud busca en las redes sociales el contacto con otras personas como ellos, y por extensión la construcción de su ser social. Se debe trabajar desde todas las partes implicadas en la calidad del acceso a Internet, puerta de paso imperativa para las redes sociales, y sobre la importancia del capital cultural de las familias y las comunidades en las relaciones. (Bernal-Bravo & Angulo, 2013: 29)

1.4.3.1. La importancia de la figura paterna y/o materna como vehículo para controlar el uso de las redes sociales en los menores de edad

Establecer acuerdos entre padres, madres y adolescentes puede ser el camino más sencillo para generar un buen hábito de consumo de la tecnología que, por un lado, evite caer en una excesiva dependencia y por otro, ese consumo esté exento de situaciones graves. Somos conscientes de que un total control se antoja difícil, pero optando por normas desde el momento en el que empiezan los jóvenes a ser parcialmente autónomos tecnológicamente hablando, puede hacer más sencillo el hábito. A partir de Gairín-Sallán & Mercader (2018), elaboramos la siguiente tabla (Tabla 3) con cinco acciones y algunos ejemplos de materialización para el buen uso de las redes sociales.

Tabla 3.

Medidas para controlar el uso de las redes sociales y evitar conductas de riesgo

Acción	Ejemplos
Autoprotección	Privacidad de los perfiles en redes sociales, siempre cerrado sólo a contactos elegidos previamente, uso de contraseñas seguras y diferentes entre unas cuentas y otras, no entablar relaciones con desconocidos...
Restricciones	Control parental en forma de contraseñas de acceso a Internet, desactivación de contenidos para adultos...
Reglas y normas	Reglas estrictas en caso de potencial perjuicio grave, como no compartir imágenes íntimas, no proporcionar datos personas o familiares a terceros, no visitar páginas de contenido agresivo...
Horario de uso pactado	Diferentes horarios entre semana y los fines de semana, limitación en horas de estudio, en los minutos previos al descanso nocturno...
Zonas comunes	Ordenador en zonas de la casa accesibles a cada miembro, utilización del teléfono móvil con un adulto delante... Evitar el autocontrol por parte del adolescente.

Fuente: elaboración propia a partir de Gairín y Mercader (2018)

Los menores tienden en líneas generales a no compartir con los adultos de su entorno los problemas que tienen en Internet, sus padres tampoco se dan cuenta de estos y, por consiguiente, tampoco se llegan a denunciar muchas de estas conductas (Livingstone et al., 2011). De ahí la importancia de la prevención en forma de acciones como las citadas para reducir al máximo la posibilidad de que se produzcan situaciones que supongan un daño grave al menor y a su familia. Como indica Sáez-Molero (2016: 104): “Entender la manera en la que los adolescentes conceptualizan la privacidad y navegan por los *social media* resulta clave para entender qué significa la privacidad en un mundo interconectado, un mundo en el que negociar unas fronteras borrosas es parte del juego”. Esa negociación entre padres e hijos debe venir marcada por las premisas de no demonizar las redes sociales y de poner encima de la mesa los elementos positivos y

negativos que la conforman para que conozcan a qué pueden enfrentarse con su uso, incluso antes de que se produzcan esas interacciones que surgirán con su consumo.

Ni demonizar ni sacralizar... nada de actitudes dicotómicas, poco prácticas y nada constructivas. Móviles, videojuegos, TV e Internet... son parte consustancial de sus vidas y de sus iguales. Por ende, se trata de educarles en el uso crítico de estos medios, acompañándolos, haciéndoles conscientes de sus riesgos, descubriendo sus potencialidades creativas, haciéndoles apropiarse de sus lenguajes y discursos, porque, solo en la medida que así lo hagan, podrán vivir su generación interactiva como sujetos activos, conscientes de su realidad (Aguaded, 2011: 7)

La confianza que los jóvenes tienen en su manejo de las redes sociales no significa, o no tiene por qué significar, que están completamente preparados para usarlas de forma independiente y sin control parental. Se comete el error de pensar que una generación, por el hecho de haber nacido rodeada de nuevas tecnologías y conocer desde edad muy temprana cómo manejarlas, ya se convierte en competente digital (Sáez-Molero, 2016). Por eso es fundamental para abordar el asunto diferenciar lo que es conocer su uso a nivel práctico (crear una cuenta, cambiar una contraseña, publicar un mensaje, grabar un vídeo, contactar con otras personas o marcas...) de lo que son las competencias para relacionarse con terceros de forma segura y constructiva en esas complejas interacciones sociales que se forman. Es ahí donde debe entrar la Educación Mediática desde el ámbito familiar, docente y, aunque en menor medida, empresarial, pues consideramos que las marcas también tienen que hacer un buen uso de la responsabilidad social corporativa que se las exige.

1.5. Marco jurídico sobre las redes sociales en España

La rápida evolución de las redes sociales y las desigualdades en cuanto al acceso a los dispositivos que permiten su conexión, y a los conocimientos previos necesarios para su uso, hacen que no todos los sectores y estamentos de la sociedad se adapten a la misma velocidad. Pero la adaptación no abarca únicamente lo relacionado con el aprendizaje, el acceso y el uso; también debemos hablar de cómo reaccionan los diferentes poderes públicos a las situaciones conflictivas que, en muchos casos, como ya hemos comentado, pueden ser motivo de delito o al menos de investigación.

Desde el poder legislativo se plantea una disyuntiva a la hora de delimitar o proteger, dependiendo de cada caso, algunos derechos básicos en una democracia como

el de la libertad de expresión o los derechos al honor, a la intimidad o a la propia imagen. Durante los primeros años de vida de plataformas como Twitter, era habitual encontrarse individuos que aseguraban que lo publicado en una red social no debía tener una consecuencia jurídica ya que se trataba únicamente de opiniones en un espacio virtual. Esta tendencia caía sobre su propio peso ya que, desde los poderes legislativo primero, y judicial después, como garante del cumplimiento de las leyes, no podían establecer diferencias tan notables en función de si el posible delito se producía en un entorno físico o en Internet. Para Morozov (2012), es frecuente que se tache de reaccionario y antidemócrata a quien intenta regular lo que sucede en *Internet*, como si para parte de la sociedad las normas que rigen la red no debieran pasar por el filtro de los poderes legislativos de los países.

La preocupación de las instituciones nacionales e internacionales sobre este tema es evidente. Sin embargo, la discusión y el debate se producen a una velocidad menor de la que evoluciona el consumo de redes sociales y la tecnología, y es por ello por lo que encontramos con demasiada frecuencia casos como los que vamos a analizar.

Por citar dos ejemplos relativamente cercanos en el tiempo de esa preocupación creciente, la UNESCO celebró un taller sobre el papel del poder judicial en *Internet* dentro del 11º Foro de Gobernanza²⁷ en Internet, en diciembre de 2016 en Guadalajara, México.

Varios oradores se refirieron al desafío planteado por el volumen de casos relacionados con cuestiones de Internet. Se mencionó la idea de un tribunal especializado en cuestiones de Internet, pero fue en gran parte descartada por los panelistas, ya que el abanico de cuestiones abarca muchas áreas de la legislación vigente. También se propuso la resolución en línea de disputas y un órgano administrativo independiente como alternativas potenciales para procesar los casos a través de los tribunales. (FGI, 2016)

Vemos que la propuesta de ese tribunal especializado chocaba con otras leyes vigentes, pero que instituciones como la UNESCO, perteneciente a las Naciones Unidas, reuniera a profesionales del mundo del derecho y la comunicación para buscar soluciones y avances ya era de por sí un hecho para tener en cuenta. Y tal como mencionó Catalina Botero en el mismo espacio, sin que el derecho a la información que proporciona Internet

²⁷ “El Foro de gobernanza de internet (FGI, o IGF por sus siglas en inglés) es un espacio de diálogo entre múltiples partes interesadas sobre políticas, convocado por el secretario general de Naciones Unidas en 2006 para “promover la seguridad, solidez, seguridad y desarrollo de internet”. La última edición tuvo lugar en Alemania entre los días 25 y 29 de noviembre de 2019. Recuperado de: <https://bit.ly/3lmeVUU>

se viera dañado por excesivas limitaciones que chocaran con otros derechos fundamentales.

Catalina Botero Marino, Decana de la Facultad de Derecho de la Universidad de los Andes, en videoconferencia, afirmó que Internet debe seguir siendo una red abierta, libre, global y neutral y que los jueces deben proteger las condiciones necesarias para que Internet proporcione acceso a la información. (FGI, 2016)

Otro ejemplo reseñable es la multinacional *Microsoft*, que decidió en el año 2017 unirse a la UNESCO y a la organización sin ánimo de lucro *No bully*, en la búsqueda de soluciones contra el acoso escolar en Internet, también llamado *cyberbullying*. El proyecto desde esta compañía estaba liderado, entre otras personas, por la directora de Protección *Online* de *Microsoft*, demostrando la importancia que concedían a la colaboración con la UNESCO y a la protección a los adolescentes.

En Microsoft nos sentimos honrados de formar parte de la creación de lo que esperamos será un convincente esfuerzo global, puesto que todos los participantes deseamos hacer el mundo online un lugar más seguro y de mayor confianza para los jóvenes y la población en general” (Beauchere s.p. en Estrada, 2017)²⁸

Que organizaciones reconocidas por gran parte de la sociedad apoyen iniciativas contra situaciones de conflicto que se dan en las redes sociales en particular y en el ámbito social en general, puede contribuir a que el tema no quede estancado y se produzcan avances significativos que conviertan *Internet* y las redes sociales en espacios más constructivos y menos ‘bélicos’.

Igualmente encontramos otros estudios en los que se han unido los esfuerzos de ONG's e instituciones, como los estudios sobre *cyberbullying* publicados desde 2016 a 2018 por la Fundación Anar²⁹ y la Fundación Mutua Madrileña³⁰. Entre sus conclusiones

²⁸ “Microsoft se une a No Bully y Unesco en cruzada mundial contra el *bullying*. Recuperado de: <https://bit.ly/3hv2FAp>

²⁹ La Fundación Anar es una organización sin ánimo de lucro que centra su ayuda en los niños y adolescentes en situación de riesgo y desamparo. Realiza su actividad principalmente en España y en países de Latinoamérica. Dispone de un teléfono de ayuda para menores con el objetivo de solventarles problemas y ofrecerles consejo, el 900 20 20 10.

³⁰ La misión de la Fundación Mutua Madrileña “es promover la mejora social a través de nuestra contribución al desarrollo de la investigación en salud, la difusión de la cultura, la seguridad vial y la acción social, fundamentalmente en apoyo de los colectivos más desfavorecidos, con los recursos que

destacamos una por ser especialmente reveladora de la actualidad.

A pesar de que se utiliza un medio telemático, curiosamente el *ciberbullying* se produce en la gran mayoría de los casos dentro de las barreras del centro escolar (90,6%) (aula, recreo, cambios de clase, en la entrada, en los lavabos o vestuarios, comedor o ruta), aunque fuera del colegio continuó en prácticamente la mitad de los casos (48,4%). (Fundación Anar & Fundación Mutua Madrileña, 2016, s.p.)

Este hecho demuestra que el acoso escolar en *Internet* no se da únicamente fuera del entorno educativo sino también dentro, y pone en el centro del debate la cuestión de si los menores de edad deben tener activados los teléfonos móviles en sus horas lectivas y qué uso se da a los mismos.

Son muchos los derechos que protegen al ciudadano en el Código Penal español y que tienen su continuidad en el espacio virtual que ofrecen las redes sociales. Podemos afirmar que la combinación entre el desconocimiento de la ley y que el aprendizaje en el uso de las redes se ha formado en muchos casos de manera autodidacta no es favorable para que se cree un entorno amable. Dicha combinación hace que usuarios que se han visto involucrados en casos judiciales realmente no tuvieran conocimiento a la hora de publicar el contenido que se convirtió en delito de que estaban cometiendo una infracción grave, un hecho que en todo caso no les exime de su responsabilidad.

En las próximas páginas analizaremos el contexto jurídico actual en España, las leyes que protegen a los ciudadanos en el ámbito de las redes sociales y analizaremos brevemente algunas situaciones conflictivas que han desembocado en hechos delictivos.

1.5.1. Ley de protección de datos

El uso que se le da a los datos personales por parte de las empresas u organizaciones o incluso entre individuos, es un asunto de especial relevancia que en los últimos años ha sufrido variaciones con el objetivo de perfeccionar la protección de los usuarios.

La Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (LOPD-GDD) entró en vigor el 7 de diciembre de 2018 y supuso una actualización necesaria de la antigua Ley Orgánica de Protección de Datos Personales,

proporciona Grupo Mutua Madrileña y la colaboración con otras entidades públicas o privadas”. Recuperado de: <https://bit.ly/3CzKbXp>

con el fin de adaptarse al Reglamento General de Protección de Datos (*General Data Protection Regulation*, GDPR), que unifica, desde mayo de 2016, los criterios para los países miembros de la Unión Europea, extendiendo además su aplicación a entidades que no pertenezcan a la UE pero que traten con datos personales de personas residentes en Europa.



Figura 7. Condena por difundir datos de terceros sin consentimiento

Fuente: captura de pantalla del diario El País (7 de febrero de 2020)

Respecto a la LOPD-GDD, nos detenemos en el apartado cuarto del preámbulo, que reflexiona y focaliza en Internet y por extensión en las redes sociales, señalando a los poderes públicos como los impulsores de garantizar los derechos de la ciudadanía y de protegerla de las irregularidades que se producen en la red.

Internet, por otra parte, se ha convertido en una realidad omnipresente tanto en nuestra vida personal como colectiva. Una gran parte de nuestra actividad profesional, económica y privada se desarrolla en la Red y adquiere una importancia fundamental tanto para la comunicación humana como para el desarrollo de nuestra vida en sociedad. Ya en los años noventa, y conscientes del impacto que iba a producir Internet en nuestras vidas, los pioneros de la Red propusieron elaborar una Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano en Internet.

Hoy identificamos con bastante claridad los riesgos y oportunidades que el mundo de las redes ofrece a la ciudadanía. Corresponde a los poderes públicos impulsar políticas que hagan efectivos los derechos de la ciudadanía en Internet promoviendo la igualdad de los ciudadanos y de los grupos en los que se integran para hacer posible el pleno ejercicio de los derechos fundamentales en la realidad digital. La transformación digital de nuestra sociedad es ya una realidad en nuestro desarrollo presente y futuro tanto a nivel social como económico. En este contexto, países de nuestro entorno ya han aprobado normativa que refuerza los derechos digitales de la ciudadanía.

Los constituyentes de 1978 ya intuyeron el enorme impacto que los avances tecnológicos provocarían en nuestra sociedad y, en particular, en el disfrute de los derechos fundamentales. Una deseable futura reforma de la Constitución debería incluir entre sus prioridades la actualización de la Constitución a la era digital y, específicamente, elevar a rango constitucional una nueva generación de derechos digitales... (BOE, 2020)³¹

Esta reflexión, previa a citar los artículos concretos de los diferentes apartados, plantea que en el futuro van a seguir siendo necesarios cambios que se adapten a la evolución permanente de la tecnología, cambios que han de producirse con agilidad para seguir el ritmo marcado por el progreso digital. Los artículos aprobados en esta extensa ley hacen referencia a la exactitud de los datos, los derechos de las personas fallecidas, el deber de confidencialidad, el consentimiento del afectado, de los menores de edad, el tratamiento de datos de naturaleza penal, el tratamiento de los datos personales por parte de las empresas y, en materia de Publicidad, el derecho de rectificación, de suspensión, derecho al olvido, los datos relacionados con infracciones administrativas...; que responden a necesidades que se demandaban por los usuarios no sólo en Internet sino en cualquier ámbito.

1.5.2. La calumnia

El Código Penal español, válido y vigente para cualquier infracción que se cometa igualmente en las redes sociales, protege a los usuarios de delitos como la calumnia, que en su artículo 205 cita que "Es calumnia la imputación de un delito hecha con conocimiento de su falsedad o temerario desprecio hacia la verdad." Posteriormente, amplía, entre otros, en el artículo 206, especificando el castigo penal "Las calumnias serán castigadas con las penas de prisión de seis meses a dos años o multa de doce a 24 meses, si se propagaran con publicidad y, en otro caso, con multa de seis a 12 meses", y el 207,

³¹ BOE, última actualización publicada el 20 de diciembre de 2020. Recuperado de: <https://bit.ly/2XumBfM>

“El acusado por delito de calumnia quedará exento de toda pena probando el hecho criminal que hubiere imputado”.



Figura 8. Condena por calumniar a una profesora en un grupo de *WhatsApp*

Fuente: captura de pantalla del HuffPost (12/6/2017)

De haber tenido una correcta formación, podemos deducir que la condenada por difamar sobre la profesora de su hijo, en el año 2016, hubiera sido consciente de que una calumnia tiene ante la ley la misma importancia si se realiza en un entorno presencial que en una aplicación de mensajería instantánea como es *WhatsApp*, pese a que se pueda tener la errónea creencia de que una persona está más protegida publicando en un grupo limitado de personas con esta aplicación³².

La Audiencia de Pontevedra ha confirmado la sentencia de un juzgado de primera instancia que condenó por un delito de calumnias a la madre de un alumno de 5º de infantil del Colegio Plurilingüe Carrasqueira, de Vigo. Esta mujer tendrá que pagar 630 euros de multa y una indemnización simbólica de un euro por verter comentarios ofensivos contra una profesora de su hijo en un grupo de WhatsApp de padres de la clase (...) En contestación al recurso de la acusada, el tribunal argumentó que “en modo alguno podemos sostener que no se realiza una imputación concreta, circunstanciada y precisa de un delito, pues resulta obvio que se concreta la persona a la que se atribuye (la profesora) y la actuación delictiva (se describe claramente un maltrato de obra de una profesora a un alumno)”(...) El fallo se fundamenta en que “las expresiones son ya objetivamente ofensivas y suficientemente graves para considerar menoscabada la dignidad y el honor de la perjudicada, que la claridad de las expresiones excluye la posibilidad de que la acusada no fuera

³² “Multa de 630 euros a una madre por insultar a una profesora de un grupo de WhatsApp”. Recuperado de: <https://bit.ly/3AbWs3r>

consciente de su significado, dado el contexto en que se profieren” y subraya la falta de rectificación tanto en el propio WhatsApp, como en la conciliación y en el juicio por parte de la madre. (El País, 2017)

1.5.3. La injuria

Otro delito que encontramos con frecuencia en el uso de las redes sociales es el de la injuria, mencionado en el artículo 208 del Código Penal: “Es injuria la acción o expresión que lesiona la dignidad de otra persona, menoscabando su fama o atentando contra su propia estimación.” Y va más allá, especificando en qué casos son delito: "las injurias que, por su naturaleza, efectos y circunstancias, sean tenidas en el concepto público por graves". Que el Código Penal establezca la necesidad de que el delito se produzca en el espacio público casa con el uso de las redes sociales en el que cualquier usuario puede llegar a leer una injuria producida en una cuenta personal. Más adelante, en el artículo 211 se habla de la propagación del delito, y entre los medios podemos interpretar que las redes sociales no quedan exentas: “La calumnia y la injuria se reputarán hechas con publicidad cuando se propaguen por medio de la imprenta, la radiodifusión o por cualquier otro medio de eficacia semejante.”



Figura 9: condena por injurias en Facebook

Fuente: captura de pantalla de eldiario.es (15/05/2020)

Pero que el delito se cometa en una red social no significa que tiene fácil trámite para ser castigado y que el afectado verá reparado el daño causado. En la web Portaley, especializada en leyes, explican con detalle la dificultad de que quien comete el delito responda finalmente ante la justicia.

Los delincuentes que cometen injurias o calumnias en Internet se valen de ciertas “ventajas” que ofrece la Red para evadir las denuncias. La Ley de Enjuiciamiento Criminal establece la obligatoriedad de presentar una querrela criminal para proceder contra las injurias y calumnias (salvo las verdidas contra funcionarios públicos en las que basta la presentación de denuncia), y a celebrar un acto de conciliación previo a la admisión a trámite de la querrela. Sin embargo, para poder presentar la demanda de conciliación contra quien ha publicado el mensaje injurioso o calumnioso se requiere saber quién es, dónde reside, etc. Por eso, en los foros de Internet, generalmente el moderador opera bajo un nick o seudónimo escudándose de este modo en el anonimato. De esta manera, no se pueden dar los datos que se requieren para el acto de conciliación. (Portaley, 2014)³³

Este condicionante explica que muchos de los delitos producidos en las redes sociales relacionados con las injurias queden finalmente olvidados por el esfuerzo que le supondría al demandante conseguir los datos reales del acusado para presentar la denuncia. Ese anonimato lo vemos con más frecuencia en *Twitter* e *Instagram* que en Facebook, red en la que sí podemos encontrar más usuarios que utilizan su nombre y apellido verdadero. El motivo principal es que en *Facebook* los internautas acotan más sus amistades a personas a las que conocen en su mayoría, y en *Twitter* o *Instagram* se rebaja la precaución y los tuits y fotos subidas en muchos casos tienen una configuración de la privacidad más laxa. En casos como el visto en la figura 9, sobre una condena por graves injurias al alcalde de Font de la Figuera, vemos que además de los cargos, el acusado ha de publicar la sentencia en la misma red social en la que se produjeron los hechos, reparando, al menos en parte, el daño causado a la víctima.

³³“Perseguir injurias y calumnias en foros y redes sociales”. Recuperado de: <http://bit.ly/2v4Aq0M>

1.5.4. El Derecho al honor, a la intimidad personal y familiar, y a la propia imagen

Por otra parte, merece la pena detenerse en la Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, de protección civil, que hace referencia al derecho al honor, a la intimidad personal y familiar, y a la propia imagen. Son derechos que se consideran fundamentales y que incluso quedan protegidos en la Constitución española, en su artículo 18.1., limitando el de la libertad de expresión si se considerase oportuno. En el artículo séptimo, capítulo segundo de esta ley, titulado 'De la protección civil del honor, de la intimidad y de la propia imagen', se citan situaciones que posteriormente a su creación se han dado en las redes sociales con frecuencia. Citamos especialmente cinco de ellas.

Tendrán la consideración de intromisiones ilegítimas en el ámbito de protección delimitado por el artículo segundo de esta Ley:

1. El emplazamiento en cualquier lugar de aparatos de escucha, de filmación, de dispositivos ópticos o de cualquier otro medio apto para grabar o reproducir la vida íntima de las personas.
2. La utilización de aparatos de escucha, dispositivos ópticos, o de cualquier otro medio para el conocimiento de la vida íntima de las personas o de manifestaciones o cartas privadas no destinadas a quien haga uso de tales medios, así como su grabación, registro o reproducción.
3. La divulgación de hechos relativos a la vida privada de una persona o familia que afecten a su reputación y buen nombre, así como la revelación o publicación del contenido de cartas, memorias u otros escritos personales de carácter íntimo.
5. La captación, reproducción o publicación por fotografía, filme, o cualquier otro procedimiento, de la imagen de una persona en lugares o momentos de su vida privada o fuera de ellos, salvo los casos previstos en el artículo octavo, dos.
7. La imputación de hechos o la manifestación de juicios de valor a través de acciones o expresiones que de cualquier modo lesionen la dignidad de otra persona, menoscabando su fama o atentando contra su propia estimación. (BOE, 2010)³⁴

34 “Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, de protección civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen”. Recuperado de: <https://bit.ly/397N9WG>



Figura 10. Ejemplo de condena por atentar contra el derecho al honor

Fuente: Cadena Ser (22/12/2020)

El apartado ocho de la ley fue publicado en junio del año 2010 y el apartado siete modificado en 1995. Esta ley no establece diferencias entre los formatos en los que se produce el delito, por lo que, aunque en el momento de su creación las redes sociales en *Internet* no existieran, su contenido está de plena actualidad y protege al ciudadano de conductas delictivas que se producen en el entorno digital. El caso de la Revista Mongolia y José Ortega Cano es un ejemplo de que los límites de la libertad de expresión han de estar presentes en las redes sociales y sirven para garantizar otros derechos fundamentales, como el que se cita en este apartado.

Es frecuente que, ante condenas como esta, se forme un debate en la opinión pública sobre dónde están esos límites, con partidarios y detractores sobre si la libertad de expresión debe ser extrema, es decir, si debe prevalecer por encima de otros derechos.

1.5.5. Derecho a la integridad y la libertad sexual

No podemos olvidar en este marco jurídico la Ley Orgánica 11/1999, de 30 de abril, de modificación del Título VIII Del Libro II del Código Penal, aprobado por Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, que garantiza una auténtica protección de la integridad y la libertad sexual. En esta ocasión vamos a detenernos en tres artículos en concreto.

Artículo 178.

El que atentare contra la libertad sexual de otra persona, con violencia o intimidación, será castigado como responsable de agresión sexual con la pena de prisión de uno a cuatro años.

Artículo 184.

3. Cuando la víctima sea especialmente vulnerable, por razón de su edad, enfermedad o situación, la pena será de arresto de doce a veinticuatro fines de semana o multa de seis a doce meses en los supuestos previstos en el apartado 1, y de prisión de seis meses a un año en los supuestos previstos en el apartado 2 del presente artículo.

Artículo 186.

El que, por cualquier medio directo, vendiere, difundiere o exhibiere material pornográfico entre menores de edad o incapaces, será castigado con la pena de prisión de seis meses a un año, o multa de seis a doce meses.

Los contenidos de carácter sexual están prohibidos en redes sociales como *Facebook*, *YouTube* o *Instagram*, que no permiten mostrar desnudos, no así *Twitter*, que es más permisiva en este aspecto. *WhatsApp*, al tener un componente de privacidad totalmente diferente, no puede marcar normas sobre conductas sexuales ya que no tiene acceso al contenido publicado entre dos o más usuarios. Y al igual que sucede con otras redes del mismo estilo, como *Telegram*, es donde se llevan mayoritariamente a cabo acciones que se denominan *sexting*.

El término “*sexting*” originalmente hace referencia a la combinación de sexo (*sex*) y enviar textos por teléfono móvil (*texting*), sin embargo, con el avance de la tecnología ya no es posible delimitarlo al uso de teléfonos móviles sino que se ha permeado en aquellos mensajes con imágenes como fotografías o videos sexualmente sugestivas enviados a través de algún espacio virtual (Lounsbury et al., 2011; Marrufo-Manzanilla, 2012; Menjívar-Ochoa, 2010; Wolak y Finkelhor, 2011; en Mercado et al., 2016).

Se dan habitualmente situaciones de difusión de contenido sexual que salen del espacio privado en el que fueron creadas y consentidas, y son compartidas sin límite hasta el punto de alcanzar a miles de usuarios desconocidos, que no solo se limitan a visualizar el contenido sino que lo difunden entre sus amistades en *WhatsApp* u otras redes de mensajería instantánea, siendo partícipes de un delito, ya que el Código Penal adaptó en el año 2015 la Ley Orgánica 10/1995 de 23 de noviembre, dado el aumento desproporcionado de casos, refiriéndose a la difusión sin consentimiento de material con contenido sexual como delito, más concretamente en el artículo 197 del capítulo I del Título X, titulado Del descubrimiento y la revelación de secretos.

1. El que, para descubrir los secretos o vulnerar la intimidad de otro, sin su consentimiento, se apodere de sus papeles, cartas, mensajes de correo electrónico o cualesquiera otros documentos o efectos personales, intercepte sus telecomunicaciones o utilice artificios técnicos de escucha, transmisión, grabación o reproducción del sonido o de la imagen, o de cualquier otra señal de comunicación, será castigado con las penas de prisión de uno a cuatro años y multa de doce a veinticuatro meses.

2. Las mismas penas se impondrán al que, sin estar autorizado, se apodere, utilice o modifique, en perjuicio de tercero, datos reservados de carácter personal o familiar de otro que se hallen registrados en ficheros o soportes informáticos, electrónicos o telemáticos, o en cualquier otro tipo de archivo o registro público o privado. Iguales penas se impondrán a quien, sin estar autorizado, acceda por cualquier medio a los mismos y a quien los altere o utilice en perjuicio del titular de los datos o de un tercero.

3. Se impondrá la pena de prisión de dos a cinco años si se difunden, revelan o ceden a terceros los datos o hechos descubiertos o las imágenes captadas a que se refieren los números anteriores.

Será castigado con las penas de prisión de uno a tres años y multa de doce a veinticuatro meses, el que, con conocimiento de su origen ilícito y sin haber tomado parte en su descubrimiento, realizare la conducta descrita en el párrafo anterior.

4. Los hechos descritos en los apartados 1 y 2 de este artículo serán castigados con una pena de prisión de tres a cinco años cuando:

a) Se cometan por las personas encargadas o responsables de los ficheros, soportes informáticos, electrónicos o telemáticos, archivos o registros; o

b) se lleven a cabo mediante la utilización no autorizada de datos personales de la víctima.

Si los datos reservados se hubieran difundido, cedido o revelado a terceros, se impondrán las penas en su mitad superior.

5. Igualmente, cuando los hechos descritos en los apartados anteriores afecten a datos de carácter personal que revelen la ideología, religión, creencias, salud, origen racial o vida sexual, o la víctima fuere un menor de edad o una persona con discapacidad necesitada de especial protección, se impondrán las penas previstas en su mitad superior.

6. Si los hechos se realizan con fines lucrativos, se impondrán las penas respectivamente previstas en los apartados 1 al 4 de este artículo en su mitad superior. Si además afectan a datos de los mencionados en el apartado anterior, la pena a imponer será la de prisión de cuatro a siete años.

7. Será castigado con una pena de prisión de tres meses a un año o multa de seis a doce meses el que, sin autorización de la persona afectada, difunda, revele o ceda a terceros imágenes o grabaciones audiovisuales de aquella que hubiera obtenido con su anuencia en un domicilio o en cualquier otro lugar fuera del alcance de la mirada de terceros, cuando la divulgación menoscabe gravemente la intimidad personal de esa persona. (BOE, 2015)³⁵

35 Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. Recuperado de: <https://bit.ly/39ckrUg>

Es destacable que el poder legislativo actúe y ofrezca protección a los ciudadanos en casos que no sean puntuales y que causen revuelo cuando dan el salto de las redes sociales y se conviertan en hechos noticiosos para la prensa de los medios tradicionales y la digital. No hablamos de legislar a golpe de moda puntual sino de entender que una conducta como la difusión sin consentimiento de material de carácter sexual, sea como objetivo único la propia difusión o vaya acompañado de un chantaje o una amenaza, necesita ser legislada para detener su avance, proteger a las víctimas y castigar a los culpables.



Figura 11. Difusión de vídeo contenido sexual de dos futbolistas del Éibar (21/01/2021)

Fuente: La Vanguardia³⁶.

Un ejemplo de los muchos que podemos encontrar en los últimos años sobre este tema es el de dos jugadores del Éibar, equipo de la primera división de fútbol español en el momento en el que se produjeron los hechos, protagonistas junto con una mujer de un vídeo grabado por uno de los futbolistas sin el consentimiento de la chica implicada, en el año 2016. Al tratarse de dos personajes reconocidos, el vídeo se hizo más popular y los medios de comunicación hicieron seguimiento de la noticia. Los jugadores hablaron de una indiscreción por parte de una tercera persona que difundió el vídeo al igual que habían hecho los deportistas, provocando que se propagase sin control por WhatsApp o incluso

³⁶ “Enrich y Luna condenados a dos años de cárcel por el vídeo sexual. Recuperado de: <https://bit.ly/3lk2AQX>

por Twitter. Con la ley anteriormente mencionada, toda persona que participe de esa difusión es imputable, aunque dada la gran cantidad de usuarios que lo volvieron viral judicialmente fue imposible señalar uno a uno a todos los culpables. No así con los personajes originarios de la difusión, Sergio Enrich y Antonio Luna, que sí fueron denunciados por la mujer implicada en la grabación y condenados, más de cuatro años después, a dos de cárcel.



Figura 12. La mujer implicada en el vídeo denuncia a los futbolistas del Eibar.

Fuente: Captura de pantalla diario Público (6/10/2016)

Navegando por *Internet* no es difícil encontrar casos en los que además se produce extorsión, exigiendo a la víctima algún tipo de contraprestación forzada para que evite que ese vídeo de contenido sexual se haga público. Este tipo de hechos se denomina ciberacoso sexual, y nuevamente hace imperativo una educación que inculque el valor de la denuncia y el apoyarse en el entorno para solucionarlo y no acceder al chantaje.



Figura 13. Ejemplo de asociación entre *sexting* y extorsión.

Fuente: Cadena Ser (7/02/2017)

1.5.6. Delitos contra la libertad

No podemos pasar por alto, en ese marco jurídico, que otra forma de ciberacoso extendido en la sociedad actual es el llamado *bullying*, que ha encontrado en la omnipresencia de las redes sociales una herramienta para extenderse no solo en el ámbito escolar sino también en el referente a las redes sociales, denominándose en el entorno digital *ciberbullying* o ciberacoso escolar.

Se trata de emplear cualquiera de las posibilidades de uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación para hostigar con ensañamiento a su víctima. En un análisis reciente realizado por Belsey sobre el fenómeno del *Ciberbullying* señala que se define como el uso de algunas Tecnologías de la Información y la Comunicación como el correo electrónico, los mensajes del teléfono móvil, la mensajería instantánea, los sitios personales vejatorios y el comportamiento deliberadamente, y de forma repetitiva y hostil, pretende dañar otro (Belsey, 2005). Las herramientas disponibles en Internet ayudan a la propagación de ese comportamiento en el que las víctimas reciben malos tratos de sus iguales, sea a través de ridiculizaciones, amenazas, chantajes, discriminaciones, todo ello de manera anónima, para que este desconozca quien es el agresor. (Hernández & Solano : 23-24)

En este sentido, los propios autores establecen diferentes formas de *ciberbullying* en función de su forma y procedencia, evitando darle un único significado que simplifique un hecho complejo.

Consideramos que existen dos modalidades de Ciberbullying: aquel que actúa como reforzador de un bullying ya emprendido, y aquella forma de acoso entre iguales a través de las TIC's sin antecedentes. En la primera modalidad, consideramos al ciberbullying como una forma de acoso más sofisticada desarrollada, generalmente, cuando las formas de acoso tradicionales dejan de resultar atractivas o satisfactorias. En este caso el agresor es fácilmente identificable, ya que coincide con el hostigador presencial. Los efectos de este Ciberbullying son sumativos a los que ya padece la víctima, pero también amplifican e incrementan los daños, dada la apertura mundial y generalización del acoso a través de las páginas web. (Hernández & Solano. I: 23-24)

Desde las instituciones públicas y privadas y desde los medios de comunicación se ha tomado conciencia de esta lacra después de comprobar que no se trata de casos aislados, sino que la violencia escolar que termina en un acoso a la víctima a través de las redes sociales responde a un fenómeno actual muy grave y extendido.



Figura 14. Titular sobre el estudio de Microsoft sobre *ciberbullying*

Fuente: 20 minutos (5/04/2017)

En el Código Penal español, y volviendo a esa Ley Orgánica 10/1995 de 23 de noviembre, encontramos en el Título VI, Delitos contra la libertad³⁷, Capítulo II, De las amenazas, los artículos 169 y 170 que hacen referencia a lo citado en este apartado.

³⁷ “Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal”. Recuperado de: <https://bit.ly/3lgcvqI>

Artículo 169.

El que amenazare a otro con causarle a él, a su familia o a otras personas con las que esté íntimamente vinculado un mal que constituya delitos de homicidio, lesiones, aborto, contra la libertad, torturas y contra la integridad moral, la libertad sexual, la intimidad, el honor, el patrimonio y el orden socioeconómico, será castigado:

1.º Con la pena de prisión de uno a cinco años, si se hubiere hecho la amenaza exigiendo una cantidad o imponiendo cualquier otra condición, aunque no sea ilícita, y el culpable hubiere conseguido su propósito. De no conseguirlo, se impondrá la pena de prisión de seis meses a tres años.

Las penas señaladas en el párrafo anterior se impondrán en su mitad superior si las amenazas se hicieren por escrito, por teléfono o por cualquier medio de comunicación o de reproducción, o en nombre de entidades o grupos reales o supuestos.

2.º Con la pena de prisión de seis meses a dos años, cuando la amenaza no haya sido condicional.

Artículo 170.

1. Si las amenazas de un mal que constituyere delito fuesen dirigidas a atemorizar a los habitantes de una población, grupo étnico, cultural o religioso, o colectivo social o profesional, o a cualquier otro grupo de personas, y tuvieran la gravedad necesaria para conseguirlo, se impondrán respectivamente las penas superiores en grado a las previstas en el artículo anterior.

2. Serán castigados con la pena de prisión de seis meses a dos años, los que, con la misma finalidad y gravedad, reclamen públicamente la comisión de acciones violentas por parte de organizaciones o grupos terroristas.

Facebook abarca este tema en su web³⁸, consciente de que es un problema que tiene que tratar ya que también se da en su aplicación, y ofrece sus propias soluciones, aunque no distingue entre si el acoso se da en el entorno escolar o en cualquier otro.

Si alguien te envía un mensaje con el que no te sientes cómodo, puedes realizar las siguientes acciones: Bloquear los mensajes que te envía esa persona. No podrá ponerse en contacto contigo (por ejemplo, enviarte mensajes o llamarte) con Messenger ni enviarte mensajes mediante el chat de Facebook. Obtén más información sobre qué sucede si bloqueas los mensajes de alguien. (...) Reportar un mensaje amenazador. Nota: Si quieres reportar una conversación secreta, sigue estas instrucciones por separado. (...) Eliminar la conversación. Ten en cuenta que esta acción no eliminará la conversación de su bandeja de entrada. Si quieres reportar la conversación, toma una captura de pantalla antes de eliminarla. (...) Nota: También puedes reportar la cuenta de

³⁸ Facebook (2017). ¿Qué debo hacer si alguien me molesta con mensajes en Facebook? Recuperado de: <http://bit.ly/1D35u0D>

Facebook de esa persona si crees que usa una cuenta falsa o que se hace pasar por ti o por otra persona. (Facebook, 2017)

Sin obviar lo citado en el Código Penal, tenemos que incidir en la importancia de la educación como herramienta para reducir primero y terminar después con una lacra que afecta a miles de estudiantes en España, y que con la llegada de las redes sociales encuentran un canal donde ser perseguidos con el consiguiente peligro de no ser un tipo de acoso ni de violencia presencial que ponga en alerta a los padres, profesores y tutores si no es porque previamente la víctima lo denuncia, situación que no siempre se da miedo a las represalias, por vergüenza u otros motivos. El hecho de que ese proceso delictivo suceda en el ámbito de redes sociales como *WhatsApp* o mediante mensajes privados en *Facebook*, *Twitter*, etc. dificulta la identificación y por consiguiente la búsqueda de soluciones.

1.5.7. Delito de enaltecimiento del terrorismo

En este apartado en el que estamos incidiendo en situaciones en las redes sociales que se convierten en delito, encontramos casos en los que la libertad de expresión queda en segundo plano ante la comisión de un delito de apología del terrorismo, tipificado en el artículo 578 del Código Penal (Capítulo VII),³⁹ del que destacamos los tres primeros puntos.

1. El enaltecimiento o la justificación públicos de los delitos comprendidos en los artículos 572 a 577 (terrorismo) o de quienes hayan participado en su ejecución, o la realización de actos que entrañen descrédito, menosprecio o humillación de las víctimas de los delitos terroristas o de sus familiares, se castigará con la pena de prisión de uno a tres años y multa de doce a dieciocho meses. El juez también podrá acordar en la sentencia, durante el período de tiempo que él mismo señale, alguna o algunas de las prohibiciones previstas en el artículo 57.
2. Las penas previstas en el apartado anterior se impondrán en su mitad superior cuando los hechos se hubieran llevado a cabo mediante la difusión de servicios o contenidos accesibles al público a través de medios de comunicación, internet, o por medio de servicios de comunicaciones electrónicas o mediante el uso de tecnologías de la información.
3. Cuando los hechos, a la vista de sus circunstancias, resulten idóneos para alterar gravemente la paz pública o crear un grave sentimiento de inseguridad o temor a la sociedad o parte de ella se impondrá la pena en su mitad superior, que podrá elevarse hasta la superior en grado. (BOE, 2015)

39 “Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal”. Recuperado de: <https://bit.ly/3k9ahKH>

El desconocimiento, la ira o el ansia de notoriedad de los usuarios de las redes sociales que, en *Twitter*, *Facebook*, *Instagram* u otra plataforma, solicitan poner bombas contra políticos o insultar a una víctima de terrorismo, los lleva a publicar mensajes que tienen graves consecuencias. La libertad de expresión sobre la que se amparan muchos de los responsables queda en segundo plano ante delitos como el de la humillación a las víctimas o el de enaltecimiento del terrorismo, y no es suficiente una simple reprobación moral.



Figura 15. Operación policial contra usuarios de Twitter por apología del terror

Fuente: ABC.es (6 de noviembre de 2014)

1.5.8. Delito de odio

“Las redes sociales digitales, por sus características y los efectos resultantes de su consumo, son plataformas que sirven para la difusión de discursos de odio” (Bustos-Martínez et al., 2019). Entre esas características se encuentra el anonimato, que proporciona al usuario una sensación de impunidad al verse protegido por la pantalla. “El odio⁴⁰ es difícil de definir. Normalmente, cuando le preguntamos a una persona qué siente cuando odia nos suele hablar de animadversión, desprecio, asco. Es decir, una combinación de otras emociones negativas. Parecen juntarse para dar lugar a eso que llamamos y sentimos como odio” (Morgado; en Llorente y Aguilera, 2018). Especialmente llamativo es el odio cuando tiene lugar en las redes sociales, pues en

⁴⁰ Aguilera y Llorente, 2018. “¿Hay más odio en las redes sociales?” Recuperado de: <https://bit.ly/3hxtnbD>

gran parte tiene lugar sin que el agresor conozca personalmente al individuo, llegando hasta ese odio de forma rápida y atendiendo a declaraciones o hechos puntuales que resultan suficientes para quien lo promueve y materializa, ya sea contra un personaje público, un político, un participante en un debate que expone una opinión diferente o que se sale de lo socialmente establecido...

El Código Penal aborda este delito en la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, concretamente en su Artículo 510⁴¹ (modificado por la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo).

De los delitos cometidos con ocasión del ejercicio de los derechos fundamentales y de las libertades públicas garantizados por la Constitución

1. Serán castigados con una pena de prisión de uno a cuatro años y multa de seis a doce meses:
 - a. Quienes públicamente fomenten, promuevan o inciten directa o indirectamente al odio, hostilidad, discriminación o violencia contra un grupo, una parte del mismo o contra una persona determinada por razón de su pertenencia a aquél, por motivos racistas, antisemitas u otros referentes a la ideología, religión o creencias, situación familiar, la pertenencia de sus miembros a una etnia, raza o nación, su origen nacional, su sexo, orientación o identidad sexual, por razones de género, enfermedad o discapacidad.
 - b. Quienes produzcan, elaboren, posean con la finalidad de distribuir, faciliten a terceras personas el acceso, distribuyan, difundan o vendan escritos o cualquier otra clase de material o soportes que por su contenido sean idóneos para fomentar, promover, o incitar directa o indirectamente al odio, hostilidad, discriminación o violencia contra un grupo, una parte del mismo, o contra una persona determinada por razón de su pertenencia a aquél, por motivos racistas, antisemitas u otros referentes a la ideología, religión o creencias, situación familiar, la pertenencia de sus miembros a una etnia, raza o nación, su origen nacional, su sexo, orientación o identidad sexual, por razones de género, enfermedad o discapacidad.
 - c. Públicamente nieguen, trivialicen gravemente o enaltezcan los delitos de genocidio, de lesa humanidad o contra las personas y bienes protegidos en caso de conflicto armado, o enaltezcan a sus autores, cuando se hubieran cometido contra un grupo o una parte del mismo, o contra una persona determinada por razón de su pertenencia al mismo, por motivos racistas, antisemitas u otros referentes a la ideología, religión o creencias, la situación familiar o la pertenencia de sus miembros a una etnia, raza o nación, su origen nacional, su sexo, orientación o identidad sexual, por razones de género, enfermedad o discapacidad, cuando de este modo se promueva o favorezca un clima de violencia, hostilidad, odio o discriminación contra los mismos. (BOE, 2015)

⁴¹ “Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre”. Recuperado de: <https://bit.ly/3nvKiyX>

El Artículo 510 lo componen seis apartados y un bis. Para no extendernos en cada uno de ellos, compartimos el primer apartado, que da buena cuenta de diferentes supuestos en los que se da el delito de odio. Si bien esas letras (a, b y c) no distinguen el entorno en el que se produce el delito, el apartado 3 sí hace referencia explícita a que se produzcan en medios de comunicación sociales, a través de Internet y mediante las tecnologías de la información.

3. Las penas previstas en los apartados anteriores se impondrán en su mitad superior cuando los hechos se hubieran llevado a cabo a través de un medio de comunicación social, por medio de internet o mediante el uso de tecnologías de la información, de modo que, aquel se hiciera accesible a un elevado número de personas. (BOE, 2015)

Este apartado no deja espacio a la duda: las redes sociales no pueden ser espacios ajenos a la legalidad, y los delitos cometidos en ella no lo son de modo inferior por el hecho de producirse de forma virtual. A pesar de esto, la ingente cantidad de mensajes diarios que se producen cada día en las redes sociales, dificulta el control sobre delitos como el odio, y hace imperativo que sea quien lo sufre quien dé el paso de denunciarlo previamente, ya que sólo en casos con gran alcance social y mediático, entra alguna institución de oficio, como puede ser alguna de las fiscalías existentes.



Figura 16. Ejemplo de condena por delito de incitación al odio en redes sociales

Fuente: Diario de Jaén (1 de junio de 2019)

Los casos reales expuestos en este marco jurídico realzan la importancia de formar desde los estamentos competentes a los usuarios que acceden a las redes sociales, hacerles conocer sus derechos y obligaciones y educarlos en una comunicación y una relación con otras personas responsables. El conocimiento de la ley y su aplicación se antojan decisivos para saber hasta dónde puede llegar un usuario en las redes, qué puede y qué no publicar. La creencia de que la libertad de expresión o el anonimato amparan cualquier mensaje es un error que, como hemos visto en las páginas anteriores, tiene graves consecuencias para quienes optan por publicar un comentario que pueden traer consigo delitos de injurias, calumnias o contra el honor; entre otros.

Igualmente hemos comprobado que la legislación española ofrece herramientas para proteger a los ciudadanos y castigar los delitos que se materializan en las redes sociales, evitando que este medio de comunicación virtual se convierta en un espacio totalmente impune para quienes no cumplen las leyes. Además, algunas de esas leyes se han adaptado al contexto digital, lo que demuestra que desde el poder legislativo se vigila el proceso tecnológico y las nuevas formas de delito que pueden darse fruto de los avances producidos.

2. El *community manager* como profesional dentro del ámbito de la comunicación digital

La figura del *Community Manager* (en adelante **CM**) ha de entenderse ligando su figura a la aparición, crecimiento y consolidación de las redes sociales en Internet. La creación de empresas como *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, *Pinterest*, *Instagram* (en la actualidad perteneciente a *Facebook*), *TikTok*, *LinkedIn*... que suman cada una de ellas millones de usuarios⁴², y en las que se ofrecen espacios publicitarios en diferentes formatos audiovisuales, hace que las marcas encuentren en ellas las plataformas ideales para comunicarse con sus públicos y vender sus productos y servicios.

2.1. Origen y definición de *community manager*

El auge de las redes sociales tiene causas variadas, entre ellas su facilidad de uso, que producen diversión entre los usuarios y permiten conectar a personas de cualquier parte del mundo (Lanzas, 2017). Esa facilidad en el manejo de sus funciones es un elemento que juega en contra de las marcas a la hora de gestionar sus perfiles oficiales en las redes sociales, ya que pueden generar la sensación de que cualquier persona con conocimientos básicos de uso está capacitada para ejercer como CM de una empresa o institución. Por ello, debemos definir previamente el concepto de CM y delimitar las competencias que su labor abarca en una profesión cuya aparición se produjo en torno al año 2004 (Guallar & Leiva-Aguilera, 2014). Si bien es complejo definir una fecha exacta, algunos autores, como Castelló-Martínez (2010), fijan su inicio en Estados Unidos, más concretamente en *The New York Times*, donde su editora, Jennifer Preston, compartía los contenidos del periódico en espacios de la web 2.0. En este origen difuso, sí que podemos establecer con la llegada de *Facebook* (empresa creada en el año 2004) y de *Twitter* (nacida en 2006) un punto de partida más general que aunó en un mismo espacio a millones de personas. Cuando ambas entidades fueron más populares, las marcas comenzaron a ver las posibilidades comerciales y comunicativas que ofrecía estar presentes en este entorno virtual. Otras compañías como Tuenti (2006), y de origen español, tuvieron un auge en

⁴² A finales de 2020, según el estudio *The Global State of Digital*, elaborado por *We are social y Hootsuite*, el número de usuarios en el mundo de las redes citadas era el siguiente: Facebook: 2.449 millones. YouTube: 2.000 millones. Instagram: 1.000 millones. TikTok: 800 millones. LinkedIn: 610 millones. Twitter: 339*6 millones. Pinterest: 332 millones. Fuente: <http://bit.ly/RedesSocialesMasFrecuentadas>

un breve espacio de tiempo, pero entre sus opciones no se encontraba la opción de que las marcas crearan sus propias comunidades.

A pesar del corto período de existencia, hay muchos autores que en publicaciones científicas se han aventurado a dar su definición. Marquina-Arenas (2012: 27) define al CM como “un profesional que se encarga de las relaciones e interacciones entre una entidad y sus usuarios, clientes y público en general a través de los medios y redes sociales *online*”. Esta delimitación, de carácter más genérica, nos da una primera aproximación al concepto protagonista de este estudio.

Siguiendo con definiciones que parten de lo general, y en la misma línea que destaca Marquina-Arenas (2012) de considerarlo un vínculo comunicativo entre entidades (marcas) y públicos, podemos hablar del CM como “el puente entre el *mundo off-line* y el *mundo on-line*; es decir, es el punto de unión entre la compañía y su entorno global por medio de la *web*” (Hernández-Morales et al., 2013: 70). Y en la misma línea, concretamos que el CM “es el perfil profesional responsable de gestionar la presencia de una empresa o marca en el entorno 2.0., [...] lo podemos considerar el puente entre su comunidad (consumidores o potenciales) y la empresa” (Paredes et al., 2019: 3).

Cabe destacar que, aunque se ha popularizado el término en lengua inglesa, también podríamos enmarcar al CM como gestor de redes sociales o gestor de comunidades digitales. Sin embargo, dado que la denominación anglosajona es la predominante, la mantendremos a lo largo de este trabajo.

La facilidad de acceder a las relaciones a distancia gracias a las redes sociales es determinante para que, aunque fuera de reciente creación, muy pronto en España los profesionales de la comunicación en el entorno de las redes sociales se unieran mediante una asociación denominada AERCO-PSM, en la que sus integrantes ponían en común su conocimiento, sus aportaciones y sus descubrimientos en una materia novedosa que no tenía comparativa con acciones anteriores al partir de unas aplicaciones innovadoras y por donde las marcas nunca antes habían transitado. Según AERCO-PSM (2008)⁴³, “un *community manager* es la persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y defender las relaciones de una empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y planteamientos estratégicos de dicha organización e

⁴³ AERCO: Creada en 2008, la Asociación Española de Responsables de Comunidades *Online* y Profesionales de los *Social Media* (AERCO-PSM) es una entidad sin ánimo de lucro formada por profesionales del ámbito de las comunidades virtuales. El objetivo de AERCO-PSM es respaldar, ayudar y potenciar los profesionales de los Medios Sociales en las empresas españolas, proporcionándoles servicios de calidad que cubran sus necesidades de desarrollo profesional. Fuente: www.aercomunidad.org.

intereses de sus clientes”. Esta definición, más compleja, da buena cuenta de a quién nos estamos refiriendo cuando hablamos del CM, ampliando el concepto a la importancia de la estrategia y de conocer cuáles son las necesidades de los clientes, es decir, los usuarios de las redes sociales, que son los verdaderos destinatarios de la información que emite una marca en las plataformas digitales.

La definición de AERCO nos sitúa en un punto de encuentro con Morán-Quiñónez & Cañarte-Rodríguez (2017), que citan la web 2.0, a la que pertenecen las redes sociales, como un espacio de potencial relación entre marca (también llamada ‘anunciante’) y clientes y en la que, añadimos, no es posible hacer una estrategia coherente si no se tiene en cuenta a la figura que se relacionará día a día con el público objetivo presente en los canales oficiales de las marcas, el CM.

Los espacios de la Web 2.0 se han configurado en el panorama digital, como una herramienta al servicio de las estrategias empresariales de los anunciantes. Las capacidades de escucha de los clientes (actuales y potenciales) y de creación comunidades en torno a la marca, entre otras, facilitan a la compañía la puesta en marcha de una orientación empresarial hacia el cliente a través de estas herramientas. (Morán-Quiñónez & Cañarte-Rodríguez, 2017: 525)

Igualmente relacionado con la cita de AERCO, encontramos en *El gran libro del Community Manager* (Moreno-Molina, 2014), que lo define como un profesional orientado desde su creación a la gestión de las redes sociales como canales de comunicación de una empresa. Da respuesta a los comentarios de los seguidores de la marca, es la voz de la empresa y quien escucha a quien habla de ella (Moreno-Molina, 2014). Se trata de un profesional de la comunicación digital que tiene que sentirse integrado dentro de la organización a la que representa (Ponte, 2010)⁴⁴ y buscar el mejor camino para que los objetivos comunicativos de la marca se vean representados en las redes sociales en las que estén presentes. Dentro de esos caminos es necesario descubrir dónde se encuentran los públicos de la marca y cómo atraer de la forma más creativa su atención, pues no olvidemos de que uno de los motivos por los que los usuarios siguen a las marcas es por la creatividad (IAB, 2020) que éstas son capaces de diseñar en sus contenidos.

⁴⁴ Ponte, D. (2010). *Community manager*, ¿una profesión con fecha de caducidad? Recuperado de <https://bit.ly/2XhjsQj>

Además de los aspectos técnicos y de planificación, un CM también debe ser un profesional con capacidades emocionales que lo hagan conectar con el público, aunque actúe en nombre de la marca y no con el suyo propio, perdiendo todo el protagonismo a nivel personal. La empatía, la moderación y la capacidad de comunicación⁴⁵ generan la diferencia y ayudan a humanizar a la marca y que no se vea sólo como un instrumento comercial, optando a mejorar su eficacia publicitaria. En esta eficacia “operan los dos principales ámbitos de la estrategia: 1) la eficacia del mensaje en cuanto a la creatividad y su adecuación al público objetivo, y 2) la eficacia de la planificación de medios, para que el mensaje contacte con el público” (Papi-Gálvez, 2014: 130). En ambos puntos vemos la relación con la necesidad de que el tono que use el CM sea cercano y genere la citada empatía, y esa conexión con el público será mayor si previamente se ha hecho una buena labor de planificación de medios y los usuarios que siguen a la marca se corresponden con los que realmente están interesados en ella. De lo contrario es más probable que se generen más críticas negativas por no ser un público con afinidad y un sentimiento positivo hacia la marca, y que el *engagement*⁴⁶ de las publicaciones sea más bajo. El *engagement*, un término muy usado en la comunicación digital, “hace alusión al grado de interés en forma de participación que consigue una publicación en una red social, que tienen que ser tratados con cierta relatividad: no encontramos ni a nivel profesional ni académico una fórmula unívoca y ampliamente utilizada” (Martín-García, 2021: 3).

2.2. Formación y habilidades del *community manager*

La aparición de la figura del CM no tuvo su efecto inmediato en los planes de estudio de las licenciaturas y posteriormente grados de la rama de la comunicación: Periodismo, Publicidad y RR.PP. y Comunicación Audiovisual, ni tan siquiera en la oferta de másteres oficiales. “En cuatro años, el rol de CM ha pasado de ser un trabajador sin experiencia en dicho puesto a un profesional con formación específica” (Elorriaga-Illera et al., 2018:

⁴⁵ ¿Qué es un *community manager* y cuáles son sus funciones? Recuperado de: <https://bit.ly/3Ae2FvO>

⁴⁶ “Cada empresa mide el compromiso de su audiencia cuantificando las interacciones de la forma en que considera conveniente” (Navío-Navarro, 2021: 242). La fórmula original a la que más se recurría en el comienzo para calcular el *engagement* era: Suma de ‘me gusta’ + comentarios + n° de veces compartidos/n° de seguidores *100, y cuando el resultado era superior al 3% se consideraba que la publicación había llegado de forma eficaz a los seguidores. Esta fórmula perdió peso cuando los algoritmos de las redes sociales comenzaron a limitar el alcance, es decir, el número de personas que ven una publicación de la marca, empujándola a esta a destinar parte de su presupuesto publicitario en campañas para que su mensaje llegue a más usuario ya no de forma orgánica sino pagada.

657). La profesión, al nacer como una necesidad comunicativa derivada del crecimiento de los usuarios presentes en las redes sociales, y que empezó a darse especialmente en la primera década del siglo XXI y se asentó en la segunda, se sustentó principalmente a través de profesionales que habían estudiado las titulaciones expuestas con anterioridad al presuponerse que disponían de las habilidades requeridas para la gestión de los perfiles de las marcas.

Esas habilidades son expuestas por Cobos (2011), quien cita los estudios vinculados a las Ciencias de la Comunicación no como una condición indispensable pero sí importante. Además, hace referencia a un aspecto que se repetirá en este estudio, el de conocer el lenguaje y los intereses de la comunidad a las que se dirigirá el CM.

Es fundamental que el Community manager sea buen comunicador, que sepa expresarse y que conozca el lenguaje de los miembros de la comunidad dentro de las redes para poder dirigirse a ellas correctamente. Debe conocer las herramientas y ser una persona social no solo dentro sino también fuera de la red. En este sentido, la formación académica en la rama de la comunicación y el marketing no debería ser un imperativo sino un plus (Cobos, 2011: 7).

La posición de Cobos la reafirman un año después Almansa & Godoy (2012), que en su análisis ponen de manifiesto que a pesar de que cualquier usuario pueda disponer a nivel personal de perfiles en las redes sociales, la gestión profesional de la marca requiere de un alto nivel de formación, vinculado generalmente al ámbito de la comunicación.

En la tabla de las habilidades del CM, desde los puntos de vista profesional y académico propuesta por Navarro (2016), observamos que las cinco que más se mencionan hacen referencia a las habilidades sociales y comunicativas, la creatividad, la buena escritura y los conocimientos estratégicos asociados a la empresa, es decir, a la marca de la que se van a gestionar las redes sociales.

Habilidad	% de las publicaciones que la incluyen como propia del <i>community manager</i>
Habilidades sociales: saber escuchar, paciencia, cordialidad, empatía, asertividad, humildad...	86,6%
Habilidades comunicativas	85,4%
Creatividad	67,1%
Conocimientos sobre la estrategia corporativa de la empresa	64,6%
Buena escritura	52,4%
Liderazgo	45,1%
Conocimientos sobre lenguajes de programación web (HTML, CSS, JavaScript, PHP...)	25,6%
Conocimientos legales sobre derecho en internet	14,6%

Figura 17. Las habilidades del CM

Fuente: Navío-Navarro (2017: 508)

Centrándonos en cuáles son los estudios más solicitados, el propio Cobos (2011) asocia las habilidades que necesita el CM con el Grado/Licenciatura de Periodismo, aunque de alguna manera se contradice al incluir como exclusivas, en las competencias del periodista, las relaciones públicas, que también forman parte de la titulación que incluso lleva su nombre: Grado en Publicidad y RR.PP. (anteriormente licenciatura)

El perfil profesional que suele ser más solicitado para los cargos de *community manager* es el de periodista/comunicador social. La razón es que, en su formación universitaria, estos profesionales adquieren conocimientos y desarrollan las habilidades que se requieren: redacción y ortografía, relaciones públicas, periodismo digital, medios de comunicación, entre otros”. (Cobos, 2011: 13)

Además, no podemos olvidar que muchas marcas usan las redes sociales como un instrumento de venta, y más actualmente al disponer redes sociales como *Facebook* o *Instagram* de espacios de comercio *online* gracias a la creación de las ‘tiendas’ en las que la compañía puede mostrar su producto y enlazarlo con la tienda *online* oficial de la marca. Para ello, la persuasión y creatividad en el mensaje serán decisivos para lograr que el usuario finalice el proceso de compra. Consideramos que esas habilidades se enmarcan preferentemente en las competencias de un graduado en Publicidad y RR.PP., si bien no todas las marcas tienen un fin de consumo asociado a las redes sociales, por lo que, como comentamos en líneas siguientes, no se trata de definir una exclusividad sino de entender que hay varios perfiles en los que puede encajar un profesional para trabajar como CM.

Por su parte, Silva-Robles (2016) establece, con cinco años de diferencia respecto a Cobos (2011), una clasificación en función de los grados más demandados, donde nuevamente se relaciona el ser un buen comunicador con haber cursado los estudios de las carreras que conforman las Ciencias de la Comunicación. El estudio de Silva-Robles (2016) se centra en los CM de agencia, datos que podemos extrapolar igualmente a los trabajadores *freelance* que ofrecen sus servicios tanto a las agencias de publicidad y comunicación como a las propias marcas.

Periodismo es considerada por los CM de agencia la carrera más oportuna, así lo asevera el 42,6% de ellos, seguida de publicidad y relaciones públicas (27,7%). Bastante más atrás se queda comunicación audiovisual, seleccionada por el 3,2% de la muestra. Los estudios de marketing se perfilan como la tercera opción más válida, seleccionada por el 22,3%. En puestos inferiores quedan administración y dirección de empresas con porcentajes de valoración de 3,2% y 1,1% respectivamente. (Silva-Robles, 2016: 243)

El 70% de los CM había cursado Publicidad y RR.PP. o Periodismo, dos titulaciones en las que cuyas competencias se encuentra la de formar a buenos comunicadores. Igualmente, no es de extrañar que los estudios de marketing se sitúen en tercer lugar, ya que la comunicación forma parte del marketing y es estudiado también en los grados.

Al tratarse de comunicación de las marcas en las redes sociales, teniendo estas siempre un componente comercial si se dedican a la producción de bienes o servicios para su posterior venta, es lógico asociar la figura del CM a la Publicidad y a la formación en esta disciplina. Pero en ningún caso se puede hablar de exclusividad, de que para acceder a la profesión de CM sea un requisito haber cursado el grado o la antigua licenciatura de Publicidad y RR.PP., tal como se ve en múltiples ofertas laborales (Armendáriz, 2015).

2.2.1. Competencias y habilidades presentes en los planes de estudio de los Grados de Periodismo y de Publicidad y RR.PP. en la Universidad de Valladolid

En relación con las habilidades citadas, es conveniente hacer un breve repaso por las capacidades que se fomentan en las titulaciones más solicitadas a la hora de requerir un CM para la gestión de las redes sociales. Para ellos hemos revisado los planes de estudio vigentes en mayo de 2021 en los grados de Periodismo y de Publicidad y RR.PP. que se imparten en el Campus María Zambrano de Segovia y en el Campus de Valladolid

respectivamente. Elegimos estas dos titulaciones como muestra ya que, como explica Silva-Robles (2016), el 70% de las ofertas de trabajo tienen como condición general para ser valorada el haber cursado alguna de las dos, siendo periodismo la más demandada.

2.2.1.1. Competencias y habilidades presentes en el Grado de Periodismo⁴⁷

El plan de estudios del Grado en Periodismo, perteneciente a la Facultad de Filosofía y Letras, cuenta con 240 créditos ECTS repartidos en cuatro cursos académicos, y todas las asignaturas constan de 6 créditos a excepción de las prácticas externas, que suman 12 créditos.

Las asignaturas Ciberperiodismo, Publicidad y RR.PP., Periodismo participativo en la red, Redacción periodística (I y II) y Periodismo de opinión, son las seis materias que hemos elegido para comprobar si en sus guías docentes, en el apartado de competencias generales y específicas, se hace referencia directa o indirectamente, a las habilidades mencionadas como claves para ser CM. Como punto de partida escogemos las cinco habilidades más demandadas, estas son: sociales, comunicativas, creatividad, buena escritura y conocimientos estratégicos asociados a la empresa.

Tabla 4

Relación del plan de estudios del Grado en Periodismo en la Universidad de Valladolid con las competencias solicitadas laboralmente a un *community manager*.

Asignatura	Competencias ⁴⁸
Ciberperiodismo	1) Planificación y organización. (G) 2) Comunicación oral y escrita en la lengua propia de su país. (G) 3) Utilización de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación tanto en el ámbito del estudio, como en el contexto profesional. (G) 4) Resolución de problemas y toma de decisiones. (G) 5) Tomar conciencia de la trascendencia del Periodismo como herramienta central del conocimiento y juicio sobre la realidad de las sociedades actuales. (E) 6) Habilidad para buscar, seleccionar, analizar, jerarquizar y dar forma a mensajes con la

⁴⁷ Información sobre las competencias extraída de la web oficial de la Universidad de Valladolid. Recuperado de: <https://bit.ly/393gPE3>

⁴⁸ En los proyectos de guía docente de la Universidad de Valladolid, se establecen competencias generales, que señalaremos en la tabla con una ‘G’, y específicas con una ‘E’.

	<p>finalidad de ser difundidos a través de los diversos medios de comunicación. (E)</p> <p>7) Ser capaz de comunicar en el lenguaje propio de cada uno de los medios de comunicación. (E)</p>
Publicidad y RR.PP.	<p>1) Planificación y organización. (G)</p> <p>2) Utilización de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación tanto en el ámbito del estudio, como en el contexto profesional. (G)</p> <p>3) Resolución de problemas y toma de decisiones. (G)</p> <p>4) Capacidad para comprender y diferenciar los diversos enfoques de la comunicación y la publicidad. (E)</p> <p>5) Capacidad para planificar y ejecutar proyectos de comunicación y publicidad. (E)</p> <p>6) Habilidad para seleccionar y dar forma a los diferentes mensajes para ser difundidos por cualquier medio. (E)</p> <p>7) Tomar conciencia de la trascendencia de la Publicidad y Relaciones Públicas como herramienta fundamental en la labor de comunicación empresarial e institucional. (E)</p> <p>8) Capacidad para comunicar a través del lenguaje de los medios. (E)</p>
Periodismo participativo en la red	<p>1) Planificación y organización. (G)</p> <p>2) Comunicación oral y escrita en la lengua propia de su país. (G)</p> <p>3) Utilización de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación tanto en el ámbito del estudio, como en el contexto profesional. (G)</p> <p>4) Resolución de problemas y toma de decisiones. (G)</p> <p>5) Capacidad para integrarse y comunicarse con expertos de otras áreas en distintos contextos. (G)</p> <p>6) Participar en equipos de trabajo y de liderarlos. (G)</p> <p>7) Creatividad. (G)</p> <p>8) Adaptación a situaciones nuevas. (G)</p> <p>9) Ser capaz de idear, planificar y ejecutar proyectos y tareas informativas. (E)</p> <p>10) Ser capaz de comunicar en el lenguaje propio de cada uno de los medios de comunicación. (E)</p> <p>11) Capacidad y habilidad para expresarse con fluidez y eficacia comunicativa en la lengua propia de manera oral y escrita. (E)</p> <p>12) Tomar conciencia de la trascendencia del periodismo como herramienta central del conocimiento y juicio sobre la realidad de las sociedades actuales. (E)</p>
Redacción periodística (I y II)	<p>1) Conocimiento de las normas básicas de la redacción periodística (G).</p> <p>2) Planificación y organización. (G)</p> <p>3) Comunicación oral y escrita en la lengua propia. (G)</p> <p>4) Utilización de las tecnologías de la Información y de la comunicación tanto en el ámbito de estudio, como en el contexto profesional. (G)</p>

	<p>5) Ser capaz de localizar y gestionar informativamente fuentes, documentación y contenidos especializados. (E)</p>
<p>Periodismo de opinión</p>	<p>1) Planificación y organización. (G) 2) Comunicación oral y escrita en la lengua propia de su país. (G) 3) Utilización de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación tanto en el ámbito del estudio, como en el contexto profesional. (G) 4) Resolución de problemas y toma de decisiones. (G) 5) Ser capaz de idear, planificar y ejecutar proyectos y tareas informativas. (E) 6) Ser capaz de comunicar en el lenguaje propio de cada uno de los medios de comunicación. (E) 7) Ser capaz de localizar y gestionar informativamente fuentes, documentación y contenidos especializados. (E) 8) Tomar conciencia de la trascendencia del Periodismo como herramienta central del conocimiento y juicio sobre la realidad de las sociedades actuales, así como de la responsabilidad que ello implica. (E)</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Silva-Robles (2016) y del Plan de estudios del Grado en Periodismo de la Universidad de Valladolid vigente durante el curso 20/21.

Observamos que en el Grado en Periodismo sí se están tratando, en las asignaturas impartidas, competencias en las que se trabajan las habilidades necesarias para ejercer como CM desde un punto de vista social, comunicativo, estratégico, de redacción y creativo, siendo este último el que menos se repite. En el aspecto negativo, observamos que en el plan de estudios apenas hay asignaturas específicas que traten como protagonistas a las redes sociales, su gestión y los principales protagonistas que conforman la comunicación digital de forma completa. No hay una materia que trate únicamente del universo que hay alrededor de la figura del CM. Esto se intuye que puede suponer un inconveniente si dichas capacidades se adquieren por separado en cada materia y bajo diferentes metodologías de enseñanza que no las centren en lo relativo a la gestión de las redes sociales de las marcas.

2.2.1.2. Competencias y habilidades presentes en el Grado en Publicidad y RR.PP.⁴⁹

Respecto al plan de estudios del Grado en Publicidad y RR.PP., perteneciente a la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, de la Universidad de Valladolid, se compone de 240 créditos ECTS repartidos en cuatro cursos académicos (dicho grado sustituyó definitivamente a los estudios de licenciatura en el curso 2014/2015) con asignaturas de 3, 4 o 6 créditos, así como 12 créditos destinados a prácticas curriculares.

Como muestra para hacer una aproximación sobre el grado de enseñanza que se imparte en esta titulación de las habilidades requeridas al CM, y utilizando la misma clasificación que en el apartado 2.2.1.1., es decir, sociales, comunicativas, creatividad, buena escritura y conocimientos estratégicos asociados a la empresa, hemos elegido las siguientes asignaturas (Tabla 5): Redes sociales de la comunicación, Creatividad e innovación en las RR.PP., Creatividad *on line*, Redacción publicitaria y Comunicación, Educación y Sociedad en el contexto digital, todas ellas con relación directa o indirecta con el objeto de estudio de esta investigación, el CM.

Tabla 5

Relación del plan de estudios del Grado en Publicidad y RR.PP. de la Universidad de Valladolid con las competencias solicitadas laboralmente a un *community manager*

Asignatura	Competencias ⁵⁰
Redes sociales de la comunicación	1) Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado. (G) 2) Capacidad para asumir el liderazgo. (E) 3) Capacidad para la creatividad y la innovación. (E) 4) Capacidad de adaptación a los objetivos organizacionales. (E) 5) Capacidad y habilidad para responsabilizarse del Área de comunicación de un organismo o empresa. (E) 6) Capacidad y habilidad para establecer el plan de comunicación. (E)

⁴⁹ Información sobre las competencias extraída de la web oficial de la Universidad de Valladolid. Recuperado de: <https://bit.ly/PlanDeEstudiosPublicidad>

⁵⁰ Recordamos que, en los proyectos de guía docente de la Universidad de Valladolid, para toda su oferta de estudios, se establecen competencias generales, que señalaremos en la tabla con una 'G', y específicas con una 'E'.

	<p>7) Capacidad relacional y de indagación para establecer una interacción fluida y competente entre el anunciante y la agencia. (E)</p> <p>8) Capacidad y habilidad para dar forma creativa al mensaje. (E)</p> <p>9) Capacidad y habilidad para la creación y desarrollo de elementos gráficos, imágenes, símbolos o textos. (E)</p> <p>10) Capacidad y habilidad para utilizar las tecnologías y técnicas comunicativas. (E)</p>
<p>Creatividad e innovación en las RR.PP.</p>	<p>1) Capacidad y habilidad para responsabilizarse del Área de comunicación de un organismo o empresa. (E)</p> <p>2) Capacidad y habilidad para ejercer como expertos en la gestión estratégica de la imagen corporativa de una empresa. (E)</p> <p>3) Capacidad y habilidad para identificar, valorar, gestionar y proteger los activos e intangibles de la empresa, añadiendo valor a sus productos y servicios y reforzando la reputación de esta. (E)</p> <p>4) Capacidad para trabajar en equipo. (E)</p> <p>5) Capacidad de perspicacia, de ingenio y creatividad que le permita hallar soluciones eficaces a problemas inéditos. (E)</p> <p>6) Preparación para asumir el riesgo, desarrollando la capacidad desde pensar a decidir. (E)</p> <p>7) Saber gestionar el tiempo, con habilidad para la organización y temporalización de las tareas. (E)</p>
<p>Creatividad <i>on line</i></p>	<p>1) Capacidad para transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado. (G)</p> <p>2) Desarrollo de un compromiso ético en su configuración como profesional, compromiso que debe potenciar la idea de responsabilidad social, con actitudes críticas y responsables. (G)</p> <p>3) Capacidad para entender e interpretar el entorno y adaptarse al cambio. (E)</p> <p>4) Conocimiento del entorno.</p> <p>5) Capacidad de adaptación a los objetivos organizacionales. (E)</p> <p>6) Capacidad y habilidad para responsabilizarse del Área de comunicación de un organismo o empresa. (E)</p> <p>7) Capacidad y habilidad para establecer el plan de comunicación:</p> <p>8) Capacidad y habilidad para la creación y desarrollo de elementos gráficos, imágenes, símbolos o textos. (E)</p> <p>9) Capacidad para trabajar en equipo. (E)</p> <p>10) Capacidad para el análisis objetivo de la realidad y extracción de consideraciones válidas. (E)</p>
<p>Redacción publicitaria</p>	<p>1) Capacidad para transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado. (G)</p> <p>2) Desarrollo de un compromiso ético en su configuración como profesional, compromiso que debe potenciar la idea de responsabilidad social, con actitudes críticas y responsables. (G)</p>

	<p>3) Capacidad para entender e interpretar el entorno y adaptarse al cambio. (E)</p> <p>4) Capacidad para la creatividad y la innovación. (E)</p> <p>5) Capacidad de adaptación a los objetivos organizacionales. (E)</p> <p>6) Capacidad para trabajar en equipo. (E)</p> <p>7) Capacidad de perspicacia, de ingenio y creatividad que le permita hallar soluciones eficaces a problemas inéditos. (E)</p> <p>8) Preparación para asumir el riesgo, desarrollando la capacidad desde pensar a decidir. (E)</p>
<p>Comunicación, Educación y Sociedad en el contexto digital</p>	<p>1) Capacidad para transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado. (G)</p> <p>2) Desarrollo de un compromiso ético en su configuración como profesional, compromiso que debe potenciar la idea de responsabilidad social, con actitudes críticas y responsables. (G)</p> <p>3) Capacidad para asumir el liderazgo. (G)</p> <p>4) Capacidad para entender e interpretar el entorno y adaptarse al cambio. (E)</p> <p>5) Capacidad para la creatividad y la innovación. (E)</p> <p>6) Capacidad de adaptación a los objetivos organizacionales. (E)</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Silva-Robles y del Plan de estudios del Grado en Publicidad y RR.PP. de la Universidad de Valladolid vigente durante el curso 20/21.

Nuevamente encontramos competencias académicas relacionadas con las competencias profesionales que se le exigen a un CM, en este caso procedente de la Publicidad. Escribir bien, capacidad de adaptación y de trabajo en equipo, ir en una misma línea que la organización (marca) para la que se trabaja, ingenio y creatividad o diseñar un plan de comunicación; son algunas de las habilidades que desde la formación universitaria se están potenciando. De nuevo se observa en el plan de estudios que no hay una asignatura específica que trate todos los aspectos que rodean al CM, sino que estos se reparten en diferentes asignaturas. En esta ocasión sí hemos comprobado que hay una materia específica del ecosistema en el que habita en CM, denominada Redes sociales de la comunicación, sin embargo, viendo el temario de la guía docente, se orienta más hacia la sociología que hacia la comunicación y la publicidad digital.

2.2.1.3. Una breve reflexión sobre las competencias del CM y su formación universitaria

Concluimos este epígrafe con una pequeña reflexión acerca de lo expuesto sobre las competencias citadas. Aunque para ejercer como CM las habilidades que necesita un estudiante de los grados analizados sí que están presentes en los temarios, vemos que la presencia de la comunicación digital asociada, concretamente a las redes sociales y al CM, es muy escasa y no tiene ninguna relevancia en los itinerarios que los grados de Periodismo y de Publicidad y RR.PP. ofrecen al alumnado a la hora de escoger asignaturas optativas.

En un contexto comunicativo en el que la inversión publicitaria en Internet crece cada año más (IAB, 2020), vemos adecuado adaptarse a esa relevancia tan manifiesta dándole más peso a la gestión de las redes sociales desde múltiples perspectivas (gestión del CM, creación de contenidos, relaciones públicas con los seguidores, gestión de comentarios e incidencias, etc.), con el objetivo prioritario de que la formación de los estudiantes en esta disciplina se asemeje más a las funciones que posteriormente formarán parte su día a día laboral.

2.3. Funciones del *community manager*

Para visualizar con perspectiva qué es un CM, debemos centrarnos, además de en la formación requerida, también en las funciones que abarcan sus competencias laborales ya sea en el día a día o de forma relativamente continuada.

Desde un punto de vista nuevamente genérico, sus funciones básicas consisten en “crear, mantener, incrementar y dinamizar las relaciones de la marca con sus clientes en el entorno digital” (Ruíz-Cárdenas, 2017: 12). A partir de esta definición, podemos especificar brevemente en qué consisten los cuatro puntos citados.

Tabla 6Las funciones originales del *community manager*

Función	Definición
Crear	Elección de las redes sociales más adecuadas en las que estar presentes en función de los objetivos de la marca y de dónde habita digitalmente el público potencialmente interesado en ella. Previamente a la decisión se debe realizar una investigación para llegar a seleccionarla correctamente.
Mantener	A medida que con una buena planificación estratégica a la marca se van sumando seguidores en sus perfiles, se debe establecer un calendario de contenidos que interese a los fans y tenga las páginas actualizadas, ofreciéndoles un valor en sus contenidos que los lleve a sentirse permanentemente interesados.
Incrementar	La aspiración de la marca debe ser la de captar el mayor número de fans posible. Desde una perspectiva idflica, no se trata de sumar seguidores de manera indiscriminada sino de identificar y atraer a quienes de forma presente o futura se sientan atraídos por lo que se les ofrece en sus contenidos.
Dinamizar	En el calendario de contenidos han de planificarse piezas de diferentes formatos (vídeo, texto, fotografía, link, etc.) que hagan partícipe a los seguidores y los inviten a participar. La comunicación en las redes sociales es bidireccional y el público que sigue a la marca tiene que sentirse aludido y formar parte de la dinámica contenido publicado.

Fuente: elaboración propia a partir de la clasificación de Ruiz-Cárdenas (2017)

En una línea parecida se posicionan autores como Castello-Martínez (2010), que concreta las funciones del CM en “conversar con la audiencia, escuchar y distribuir contenidos de la organización en los medios sociales son los principales cometidos del *community manager*” (2010: 84). A pesar de las diferencias en la forma de expresarlo, encontramos relaciones entre los conceptos, pues el mantenimiento del perfil podemos emparejarlo con la distribución de contenidos y la dinamización se producirá de forma plena cuando el CM escuche a los seguidores, interactúe con ellos y resuelva sus dudas e incidencias. Asimismo, el incremento de la comunidad en un entorno viral vendrá motivado por una inversión económica por parte de la marca para captar nuevos seguidores, por la iniciativa propia de los usuarios a seguir a la marca porque algo en ella le resulta de interés y por las recomendaciones que los ya presentes hacen en caso de que se sientan escuchados por la compañía.

Mencía (2012) nos ofrece una perspectiva de las funciones del CM más orientadas a su relación con la marca y la que debe tener ésta con el usuario.

Cinco tareas básicas: monitorizar y escuchar activamente las conversaciones sobre su organización; hacer circular esta información internamente; saber explicar la posición de la empresa a la comunidad; buscar líderes tanto interna como externamente; y encontrar vías de colaboración entre la comunidad y la empresa (Mencía, 2012: 117)

Esa relación que se crea entre el CM y los seguidores de la marca a base de un contacto permanente en las redes sociales, y en donde ambos actores comunicativos se escuchan y son escuchados, no tiene su beneficio para la propia marca únicamente en lo relativo a su presencia en este ecosistema digital, sino que “la información que los CM pueden extraer y hacer circular internamente como consecuencia del estrecho contacto que mantienen con los públicos de sus comunidades virtuales, son un activo muy interesante para las empresas en su toma de decisiones” (Elorriaga et al., 2018: 652). Los comentarios, opiniones, quejas, alabanzas, sugerencias, etc. que el público hace llegar a la marca en las redes sociales se producen de forma directa y primitiva, sin intermediarios, convirtiéndose en una información de alto interés para que las marcas conozcan con más detalle a sus públicos y adapten el contenido a sus gustos e intereses.

En las ofertas de trabajo alojadas en portales de búsqueda de empleo, se observa una tendencia a solicitar más funciones al CM de las que hemos citado, que se acercan a las que se requieren de otros profesionales de la comunicación como pueden ser los diseñadores gráficos o los gestores de posicionamiento web (SEO y SEM⁵¹).

La capacidad de gestión de la comunidad, tarea esencial en el perfil durante los primeros años, ha perdido importancia frente a la capacidad para generar contenidos y a otras tareas más próximas al marketing digital, como la atención al cliente y las relaciones con los *stakeholders*⁵². (Mañas-Viniegra & Jiménez-Gómez, 2019: 9).

⁵¹ Acibeiro (2018). SEO (*Search Engine Optimization*) es el “conjunto de técnicas que se aplican en una página web con el objetivo de mejorar su posición en los resultados de búsqueda a nivel orgánico”, es decir, sin recurrir a acciones pagadas. SEM (*Search Engine Marketing*) “hace referencia a las prácticas que se realizan en una web para obtener la mayor visibilidad mediante campañas de publicidad en los buscadores.” Recuperado del sitio web: <http://bit.ly/QuéEsSEOySEM>

⁵² Se denomina *stakeholders* a todas las partes implicadas en el proceso de gestión de una empresa, ya sean empleados, accionistas, proveedores, inversores y los propios clientes.

Esa labor de atención al cliente se gestiona y se posiciona desde dos perspectivas: una más comercial de resolución de incidencias y otra más centrada en las relaciones públicas, asociada con estrechar la relación entre marca y cliente. Cuando se da esta segunda, el CM se aleja “de aspectos más comerciales y de atención al cliente, propios del marketing; y lo acerca a la idea de relaciones públicas con una perspectiva más informativa y de gestión del contenido” (Silva-Robles, 2016: 243). Pero la resolución de quejas no es un tema menor y es una de las funciones a las que más tiempo dedica el CM, junto a la respuesta a consultas, ya que el usuario tiende a preferir las redes sociales como canal de comunicación para dirigirse a la marca en esas situaciones citadas (Almansa & Godoy, 2012).

Aun así, las funciones del CM siempre van a estar unidas de manera directa con los motivos por los que los usuarios están presentes en las redes sociales. Entretenerse, interactuar con otras personas, informarse, inspirarse, conocer a gente, seguir tendencias y al mercado laboral son los motivos principales por los que los usuarios permanecen activos. En lo relativo a la relación con las marcas, la causa de seguimiento principal es usar las redes sociales como canal de atención al cliente, para informarse de sus novedades y ofertas y también para participar en sorteos (IAB, 2020). La forma en la que se presenten estas ofertas y novedades y el trato que el CM dé al usuario cuando contacte con la marca en las redes sociales serán decisivas para una óptima gestión de estos canales digitales.

A partir de los diferentes autores citados en este epígrafe, hemos desarrollado el siguiente mapa conceptual (Figura 18) desde el que visualizar cuáles son las principales funciones del CM. Partiendo siempre de la marca como la demandante de las acciones en las redes sociales, establecemos dos canales de comunicación en función del lugar que ocupe el CM dentro de la estructura organizativa, ya sea dentro de la propia marca, de una agencia de publicidad o como *freelance*. El hecho de que en muchas organizaciones se esté requiriendo de esa figura profesional competencias que corresponden a priori a otros perfiles laborales, no debe distraernos de cuáles son las funciones más importantes en las que el CM debe centrar sus recursos y su tiempo. Añadimos en este mapa un apartado de ‘funciones varias’ en el que mencionamos las que no son plenamente propias de las competencias del CM en su origen, pero sí se están dando en algunos casos.

Vemos que las funciones se dividen en dos grupos principales:

- a) Gestión directa y diaria de los perfiles y relación con el público (‘dinamizar las redes’ y ‘relación con los fans’).

- b) Gestión de otros aspectos de la comunicación, internos y externos, con los que volver más eficaz el apartado a (“identificar nuevas oportunidades”, “monitorizar marca y competencia” y “funciones varias”).

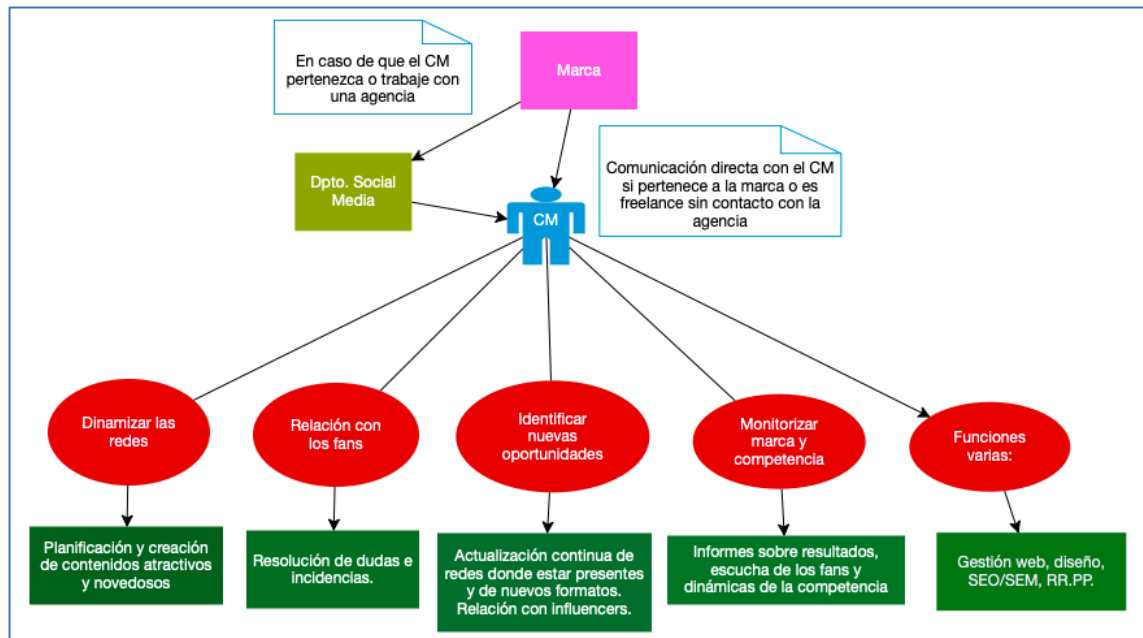


Figura 18. Mapa conceptual de las funciones del CM

Fuente: elaboración propia a partir de varios autores.

Diseñado con el programa de análisis cualitativo NVivo (versión 11)

No se debe olvidar que, aunque las funciones del CM giren más en torno a la relación con el público de la marca para la que trabaja, el contacto con la compañía debe de ser constante y fluido en todas las áreas. La marca ha de ser continuamente informada de lo que sucede en sus perfiles en las redes sociales y ofrecer al CM la información y la solución a las quejas y dudas que planteen los usuarios (Silva-Robles, 2016)

2.3.1. Definición del *Social Media Manager* y diferencias respecto al *community manager*

La figura del *social media manager* (en adelante **SM**) es junto con la del CM la encargada de que la marca tome las decisiones más adecuadas que hagan de las redes sociales recursos eficaces para comunicarse con su público. Es habitual que en ocasiones ambos perfiles se tomen como sinónimos, aunque no pueden considerarse una misma

profesión sino dos que trabajan en la búsqueda de cumplir los mismos objetivos en las redes sociales.

La eclosión de las herramientas y plataformas sociales y su continuo desarrollo traerán consigo nuevos perfiles profesionales. Por ejemplo, el gestor de *Social Media*, entendido como una posición por encima del *community manager* y con unas funciones de planteamiento todavía más estratégico (Castelló-Martínez, 2010).

En esta definición, elaborada en una etapa de alto crecimiento de las redes sociales, y aún sin estar asentadas, no se incluye la palabra '*manager*', pero ya se intuye que estamos ante el perfil profesional del que dependerá la estrategia a seguir en las redes sociales, independientemente de que esta persona forme parte del organigrama de la marca, de una agencia de publicidad o de comunicación, o de forma autónoma o *freelance*.

Aunque la denominación puede variar en función de cada compañía, es habitual en el sector de la comunicación referirse al departamento al que están adscritos el CM y el SM como 'Departamento de Social Media', que no es más que el espacio físico o virtual desde el que se toman y ejecutan las decisiones relacionadas con las marcas en las redes sociales en las que están presentes. Pero si nos referimos a ambos términos desde una perspectiva más jerárquica, "el *social media manager* planificaría la estrategia y el *community* la pondría en práctica, lo que quiere decir que el primero idea y el segundo opera. En cualquier caso, ambas figuras deben regirse por las líneas estratégicas en materia comunicativa que se hayan planificado desde la dirección de Comunicación" (Sixto-García, 2017: 105).

Si nos centramos con más detalle en las funciones del SM, respecto a las del CM, volvemos a encontrar algunas diferencias entre los autores, pero en líneas generales sí podemos afirmar que hay una idea común en el sector de la comunicación sobre qué aporta cada uno. No por ello descartamos encontrar organizaciones en las que, por razones presupuestarias o de personal, un mismo profesional aúne ambos perfiles, lo que puede llevar a no gestionarse de la mejor manera los perfiles de las marcas en las redes sociales si se están tratando como una similitud los objetivos y las problemáticas que han de resolver cada uno.

Objetivo del *Social media manager*: Planificar estrategias efectivas, tácticas y planes digitales para una campaña en redes sociales o herramientas de marketing digital de acuerdo al presupuesto de

inversión en redes sociales. [...] Cada plan estratégico que realice para cada cuenta deberá lograr el objetivo de marketing que solicita el cliente, el cual debe para ser medido y alcanzado en el tiempo que dure la campaña digital. [...] **Objetivo del *Community Manager***: Generar estrategias efectivas de comunicación y marketing digital para las diferentes plataformas digitales que serán coordinados, supervisado y aprobados por el *Social Media Manager*. [...] Dentro de cada cuenta asignada deberá crear contenidos efectivos, administrar, gestionar y monitorear las comunidades utilizando los pilares de comunicación planteado en el plan estratégico. (Ramírez-Hidalgo & Flores-Cagua, 2018: 11-12)

De estas definiciones de las funciones del SM y del CM, afirmamos que ambos nacen con el fin de satisfacer las necesidades comunicativas de las marcas en las redes sociales, y diseñar su estrategia en un caso e implementar las acciones y la gestión de la conversación con el público en el otro (Mejía, 2013).

Si detallamos más las funciones del SM encontramos que sus competencias son variadas y responden a una necesidad de estar siempre abierto a innovar, a conocer a la marca con detalle y el mercado en el que ésta se encuadra, con especial foco en las acciones de la competencia, que con la irrupción de las redes sociales se han vuelto visibles en tiempo real desde el momento en el que son compartidas en sus perfiles. El consultor de marketing digital, Carbellido (2020), cita en la web “Un *community manager*”⁵³, las principales funciones del *social media manager*:

- Investigar el sector.
- Establecer el plan de marketing social media.
- Establecer los presupuestos.
- Plantear distintas acciones de valor: concursos, promociones, gestión de la comunicación 2.0 de eventos, presentaciones, presencia en ferias, etc.
- Definir los ejes de comunicación, el tono y estilo, y la agenda de contenidos.
- Elaborar un manual de crisis social media.
- Reportar semanal o mensualmente a sus superiores.
- Estar al tanto de todas las novedades del marketing digital.
- Trabajar juntamente con el cliente. (Carbellido, 2020, s.p.)

Aunque más adelante profundizaremos en ello, de las funciones que cita Carbellido (2020), merece especial mención la elaboración de un manual de crisis para

⁵³ Información extraída de Un *community manager*. Consultoría de marketing digital, empresa creada en el año 2014 y especializada además en redes sociales. Recuperado el 14 de febrero de 2021 de: <https://bit.ly/3ln4PDb>

las redes sociales, ya que es un contexto en el que son frecuentes las críticas, las polémicas y el intento de daño de la reputación, *online* en este caso, de la marca. Se necesita de una estrategia de comunicación que evite el impacto de la crisis o que minimice el daño y lo convierta en un activo positivo (Tuñez, 2005). Esta estrategia no puede materializarse cuando haya surgido dicha crisis, es decir, “no se puede reducir solo al conjunto de medidas reactivas que se inauguran con la aparición de este fenómeno.” (Crespo et al., 2017: 112). Cuanto más preparada esté la marca para posibles contratiempos, en cuanto a la preparación que se planificará contando con el SM y el CM, que son quienes mejor conocen al público, más rápidamente se podrán encontrar soluciones que minimicen la crisis.

Con las tablas 7 y 8 que compartimos a continuación, adquirimos una perspectiva más global de las funciones del SM y su comparativa con las del CM. Vemos que algunas se repiten, aunque el porcentaje de requerimiento asociado a dicha competencia varía sustancialmente. Observamos que las funciones de ambos profesionales los obliga a trabajar en común, pues no son independientes unas respecto a otras, sino que en gran parte las del CM son consecuencia de las decisiones tomadas por el SM.

Tabla 7.

Las funciones del *social media manager* o *social media strategist*

Función	% de las publicaciones que la incluyen como propia del <i>social media strategist</i>
Definición de la estrategia de redes sociales y/o creación del <i>Social Media Plan</i>	91,7%
Planificación de contenidos	77,8%
Análisis de resultados	72,2%
Implementación de la estrategia de redes sociales y/o ejecución del <i>Social Media Plan</i>	55,6%
Escucha de la comunidad, medición, monitorización y analítica web o social	55,6%
Conocimiento de la audiencia y de la psicología del consumidor	52,8%
Gestión de la imagen de marca y de la reputación online	47,2%
Gestión de crisis o ataques a la reputación	44,4%
Gestión de campañas publicitarias en redes sociales	41,7%
Transmitir la detección de problemas, necesidades u oportunidades de la comunidad a los departamentos internos de la empresa	38,9%

Tabla 8.

Las funciones del *social media manager* o *social media strategist*

Función	% de las publicaciones que la incluyen como propia del <i>community manager</i>
Gestión de las plataformas de redes sociales: responder y dialogar, dinamizar, motivar a la comunidad	85,4%
Difusión y gestión de contenidos	82,9%
Gestión de la imagen de marca y de la reputación online	79,3%
Escucha de la comunidad, medición, monitorización y analítica web o social	78,0%
Implementación de la estrategia de redes sociales y/o ejecución del <i>Social Media Plan</i>	73,2%
Gestión de crisis o ataques a la reputación	70,7%
Conocimiento de la audiencia y de la psicología del consumidor	65,9%
Atención al cliente	64,6%
Creación de contenidos	62,2%
Transmitir la detección de problemas, necesidades u oportunidades de la comunidad a los departamentos internos de la empresa	59,8%

Estudios de mercado, benchmarking y auditorías internas y externas de marketing y comunicación	38,9%
Elaboración de presupuestos	36,1%
Gestión de las plataformas de redes sociales: responder y dialogar, dinamizar, motivar a la comunidad	36,1%
Gestión de otras plataformas digitales	36,1%
Detectar influencers o usuarios relevantes en la comunidad	36,1%
Posicionamiento: SEO, SEM y SMO	33,3%

Fuente: Navío-Navarro (2017: 509)

Detectar influencers o usuarios relevantes en la comunidad	54,9%
Gestión de otras plataformas digitales	53,7%
Definición de la estrategia de redes sociales y/o creación del Social Media Plan	50,0%
Gestión de campañas publicitarias en redes sociales	45,1%
Planificación de contenidos	40,2%
Análisis de resultados	36,6%
Posicionamiento: SEO, SEM y SMO	35,4%
Estudios de mercado, benchmarking y auditorías internas y externas de marketing y comunicación	32,9%
Elaboración de presupuestos	11,0%

Fuente: Navío-Navarro (2017: 509)

De las dos tablas que nos ofrece Navío-Navarro (2017), podemos concluir que las funciones del SM tienden a mirar más hacia afuera, hacia lo que sucede en el exterior (conocimiento de la audiencia, competencia, herramientas...) o hacia lo que puede suceder (estrategia previa, estudios y previsiones de mercado, adelantarse a las críticas...). El CM mira hacia adentro, hacia lo que está aconteciendo en el día a día en la gestión de las redes sociales de la marca a la que representa (implementación de la estrategia diseñada, dinamizar, gestión de dudas y quejas, búsqueda de colaboradores e *influencers*, etc.). Una figura no se entiende sin la otra, ya que tal como hemos citado, forman parte del mismo equipo y lo que decide el SM, junto con el organigrama de la marca, tienen que convertirlo en acciones reales el CM.

A partir de estas citas previas, creemos necesario dar nuestra propia definición que sirva para delimitar correctamente la profesión del SM:

Social media manager: Profesional de la comunicación responsable de liderar la estrategia y el plan de comunicación de una marca en las redes sociales con el objetivo de que el *community manager* los ejecute posteriormente, y cuyas funciones también han de centrarse, con el fin de maximizar los recursos de la marca, en conocer los mercados, las nuevas tendencias y la competencia directa a la que se enfrenta la compañía a la que representa.

2.3.2. La monitorización como elemento de escucha

Hemos citado el concepto de “monitorizar” como un elemento importante dentro de las funciones del CM y del SM. En un entorno competitivo, conocer qué se dice de la marca no sólo en las redes sociales sino en Internet en su conjunto, y qué está haciendo la competencia y qué se dice de ella, da una información cuantitativa y cualitativa a la empresa de gran calidad que tendrán en cuenta a la hora de proyectar sus estrategias comerciales y comunicativas. Estar al día en esa escucha es clave para reaccionar a contratiempos que se produzcan o para convertir algún hecho de la actualidad en un contenido creativo del que pueda aprovecharse la marca para generar repercusión. Al ser tan extenso Internet, estas plataformas aúnan de forma eficaz todo el ruido comunicativo que se genera en torno a los elementos que se desean analizar. “El significado de monitorizar⁵⁴ es similar al de escuchar activamente, o lo que es lo mismo, rastrear en Internet en busca de: qué se dice, quién lo dice, dónde, cuándo y cómo lo dice”. Este proceso se realiza con herramientas destinadas a ello, que pueden ser gratuitas⁵⁵ o de pago⁵⁶.

Sixto-García (2017: 106) clasifica por etapas el proceso de monitorización *online* en el que vemos que en el trabajo del CM y/o del SM —dependiendo de quién se encargue en la compañía de gestionarlo—, el foco de atención no debe residir únicamente en la marca a la que representa sino también a sus competidores.

Etapa 1) Escuchar mediante la investigación y la monitorización el diálogo online: qué, quién y dónde está hablando de la marca (...) Etapa 2) Valorar las opiniones: analizar la información recopilada. Se ha de valorar cada una de las opiniones que se han monitorizado, analizar tendencias y ponderar el total de menciones. (...) Etapa 3) Monitorizar y valorar la reputación de la competencia. Examinar la competencia permite valorar la reputación propia en términos relativos a un sector específico. Etapa 4) Participar: La actitud del *social media manager* o del *community manager* nunca puede ser pasiva.

⁵⁴ Itelligent (2017). Sitio web: <https://bit.ly/3lnTCT4>

⁵⁵ Ejemplos de herramientas de monitorización gratuitas: Hootsuite impact, TweetDeck, Google Alerts, Social Mention, Mentionmapp...

⁵⁶ Ejemplos de herramientas de monitorización de pago: BrandWatch, SocialBakers, Attentio, Séntisis, Synthesio...

No se trata únicamente de recoger datos e interpretar de forma pasiva la evolución de los números; hay que entender las cifras y llevarlas a un terreno cualitativo para sacar las conclusiones que hagan a la empresa y al CM tomar las decisiones adecuadas en el futuro, ya sea reafirmando la estrategia diseñada o estableciendo mejoras que corrijan aspectos que no han funcionado como se esperaba. La información sobre qué contenidos le interesan al usuario se ve reflejado por el número de interacciones (por ejemplo, los 'me gusta' y las veces que se comparte), pero sobre todo en los comentarios (qué dice, cómo lo dice, a qué hora se producen, etc.) es donde el contenido se descodifica de forma nítida para la empresa y donde tienen más sentido estas herramientas de monitorización.

2.3.3. La problemática de las competencias laborales solicitadas actualmente a algunos *community managers*

La figura del CM fue creada para gestionar y dinamizar las cuentas oficiales de las marcas en las redes sociales. Como hemos visto, las funciones asociadas a esa gestión y dinamización son amplias y varían en función de las necesidades de las empresas. El marco laboral en el que se encuentra un CM podemos categorizarlo de la siguiente manera, teniendo en cuenta el régimen laboral al que pertenece:

- a) Como trabajador por cuenta ajena dentro de una marca: forma parte del departamento de marketing y está familiarizado con el día a día interno de la empresa. Habitualmente tiene dedicación exclusiva a ella.
- b) Como trabajador por cuenta ajena dentro de una agencia de publicidad, de comunicación o de marketing: generalmente situado en el departamento de *Social Media* y dependiente del *Social Media Manager*, figura profesional en la que nos detendremos más adelante. Puede ocuparse de varias cuentas⁵⁷ de forma simultánea dentro de sus competencias.
- c) Como trabajador por cuenta propia, denominado *freelance* o autónomo: no está adherido de forma exclusiva a ninguna marca ni agencia, pero trabaja para alguna de ellas de forma externa y siempre en contacto con el resto de los profesionales que participan del proceso de creación y ejecución de la comunicación en las redes sociales.

⁵⁷ En el sector de la publicidad, el término 'cuenta' hace referencia a cada marca con la que trabaja una agencia, es decir, si entre sus clientes se encuentran Coca Cola, Nike y Apple, se diría que la agencia tiene tres cuentas en su cartera actual de empresas.

La figura del *freelance* en la Publicidad y en la Comunicación se ha convertido en un recurso que ha dejado de ser puntual y con la posibilidad de comunicarse desde cualquier lugar. No requiere ni tan siquiera estar presente día a día en el mismo espacio físico que el resto de los profesionales con los que interactúa.

La estrategia de muchas empresas de comunicación se basa en trabajar con especialistas *freelance* que puedan cubrir las necesidades de proyectos concretos. Pequeñas estructuras capaces de ser muy amplias, a través de su red de contactos, en lugar de la antigua mentalidad basada en crear grandes estructuras de personal con elevadísimos costes fijos, no siempre amortizados por la demanda del mercado (Sánchez, 2012: 221).

Sin embargo, las competencias que en los primeros años de existencia del CM estaban claramente definidas dentro de los límites marcados por esa gestión y dinamización, progresivamente se han ido ampliando (sin reducirse en ningún momento las originales) e introduciéndose en otras parcelas profesionales que originalmente no eran competencia ni del CM ni del departamento de *Social Media* en el que suele estar integrado.

El uso actual en las ofertas de empleo de denominaciones como *community manager*, *social media manager* o *digital manager* como si fueran sinónimos, además de generar cierta confusión, denota la búsqueda de perfiles profesionales que dominen completamente el área digital. Se confirma así la exigencia de un mayor número de competencias y habilidades asociadas a este perfil, aunque en un contexto de mayor precariedad laboral. (Mañas-Viniegra & Jiménez-Gómez, 2019: 9)

De esta ampliación de habilidades y conocimientos podemos concluir, por un lado, que el mercado laboral en lo que respecta al CM exige funciones no requeridas en sus comienzos, pero a su vez acapara un exceso de competencias o de unificación de diferentes profesiones en una sola, pone en peligro la calidad del trabajo publicitario.

<p>Open To Work selecciona para Empresa ubicada en Madrid centro un Community Manager con diseño gráfico para gestionar las RRSS así como la imagen de marca.</p> <p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de redes sociales. • Evaluación y gestión de procesos y proyectos. • Diseño gráfico. • Analítica web • Desarrollo de campañas en RRSS, así como seguimiento y estrategias. • Gestión del blog. • Reporting seguimiento , así como de mejoras. • Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar. • Grado en Marketing, Comunicaciones, Periodismo. • Amplios conocimientos y experiencia de RRSS. • Conocimiento profundo del mundo de las motos. <table border="0"> <tr> <td>Nivel de experiencia</td> <td>Tipo de empleo</td> </tr> <tr> <td>Algo de responsabilidad</td> <td>Jornada completa</td> </tr> <tr> <td>Sector</td> <td>Funciones laborales</td> </tr> <tr> <td>Maquinaria , Recursos humanos , Consultoría de estrategia y operaciones</td> <td>Marketing , Relaciones públicas , Redacción y revisión</td> </tr> </table>	Nivel de experiencia	Tipo de empleo	Algo de responsabilidad	Jornada completa	Sector	Funciones laborales	Maquinaria , Recursos humanos , Consultoría de estrategia y operaciones	Marketing , Relaciones públicas , Redacción y revisión	<p>Para importante empresa especializada en sistemas de etiquetado para varios sectores, ubicada en la comarca del Vallès Oriental, seleccionamos un/a Community Manager.</p> <p>Principales tareas y responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de contenido para los diferentes canales de comunicación (página web y redes sociales). - Creación de campañas promocionales. - Gestión de la publicidad. - Planificación y monitorización de las distintas acciones de comunicación. - Gestión de campañas de eMail marketing. - Elaboración de imágenes de los artículos. - Gestión de las herramientas de análisis y de posicionamiento (SEO y SEM). - Colaboración en la organización de eventos y ferias comerciales. <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencias en comunicación oral y escrita. - Técnicas en redacción de contenidos (español e inglés). - Conocimientos de Google Analytics, Facebook Insights y similares. - Conocimientos de Google Adss y similares. - Conocimientos en gestión de redes sociales. - Muy valorables los conocimientos en diseño gráfico. <p>Experiencia requerida:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mínimo dos años de experiencia en un cargo similar. <p>Formación requerida:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado en Marketing y Comunicación Digital, Publicidad y Relaciones Públicas o equivalente.
Nivel de experiencia	Tipo de empleo								
Algo de responsabilidad	Jornada completa								
Sector	Funciones laborales								
Maquinaria , Recursos humanos , Consultoría de estrategia y operaciones	Marketing , Relaciones públicas , Redacción y revisión								

Figuras 19 y 20. Ofertas de trabajo publicadas en LinkedIn⁵⁸ en febrero de 2021 solicitando un CM con las competencias especificadas.

Fuente: LinkedIn

Las dos propuestas de empleo que vemos en las figuras 19 y 20 no se corresponden con una excepción, sino que reafirman lo que ya Mañas-Viniegra y Jiménez-Gómez (2019) citaban como un cambio de tendencia a la hora de solicitar qué requisitos y aptitudes a un CM. En ambas ofertas vemos que entre las funciones están las de diseñador gráfico, analítica web (cuya función correspondería originalmente al departamento de SEO y SEM), elaboración de imágenes (diseño y fotografía) o mail marketing, técnica asociada al envío de correos electrónicos con información comercial de la marca y que se produce en un formato que no se corresponde con una red social.

En el estudio de Álvarez-Flores et al. (2018), sobre perfiles profesionales y salidas laborales asociadas al Grado de Publicidad y RR.PP., una de las titulaciones de donde habitualmente proceden muchos CM, se estudió esta ampliación de competencias que, sin abandonar las citadas por los autores citados anteriormente, sí que avisa de que la formación requerida en la actualidad es muy amplia y, en función de la empresa o agencia en la que desarrolle su labor, puede llegar a suplir perfiles laborales que en su origen no le correspondían, como son diseñador o redactor web entre otros. En ninguno de esos supuestos podemos hablar de que se deje de lado que la función principal del CM es la creación, planificación, gestión y dinamización de las redes sociales, pero si se busca que las otras disciplinas mencionadas se conviertan en labores de las que también se ocupe el

⁵⁸ *LinkedIn*, red social creada en 2002, tiene como objetivo “conectar a profesionales de todo el mundo para ayudarles a ser más productivos y a alcanzar sus metas laborales.” Recuperado de: www.linkedin.com

CM. Según estos mismos autores, las más solicitadas son SEO, SEM, edición y producción de vídeo y comercio digital.

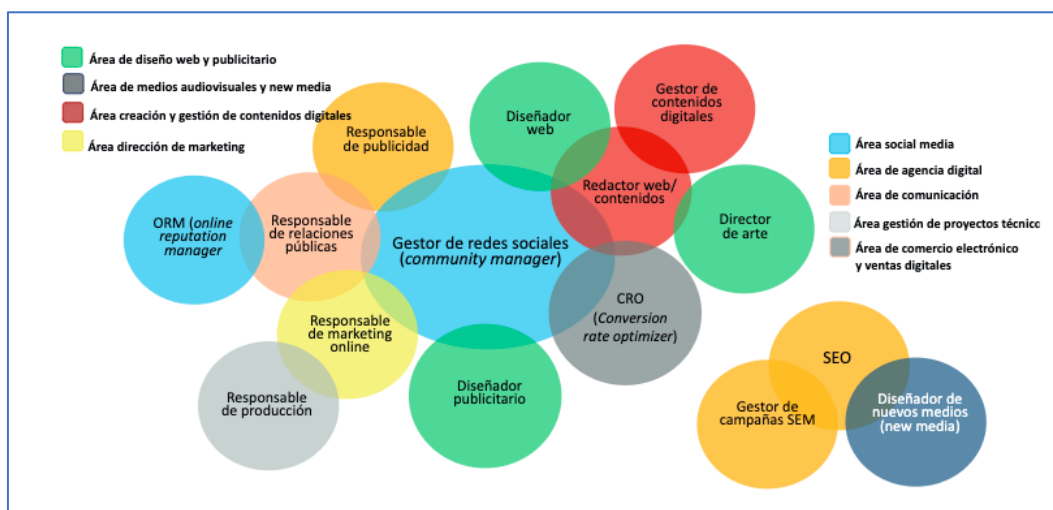


Figura 21. Combinación de perfiles profesionales alrededor del CM

Fuente: Álvarez-Flores, Núñez-Gómez & Olivares-Santamarina (2018).

No obstante, debemos recalcar que hablamos de tendencias que, si bien se repiten, no son exclusivas. El tamaño de la marca, el de la agencia de publicidad y el presupuesto que la propia marca destine a las redes sociales marcarán el número de profesionales que trabajen en el equipo digital. Los perfiles que se señalan en el mapa conceptual de Álvarez-Flores et al. (2019), no están mayoritariamente acaparados por el CM y sí repartidos en diferentes profesionales, encargados cada uno de una de las partes que se exponen, ya que en el sector de la Publicidad un diseñador (denominado a veces de forma genérica como ‘creativo’) no ha de realizar labores de CM ni viceversa, al tratarse de dos profesiones totalmente diferenciadas y que requieren de formación específica y talentos también diferentes.

2.3.4. La resolución de incidencias y la gestión de posibles crisis de comunicación online como elemento clave por parte del *community manager*

Independientemente de que la procedencia académica sea mayoritariamente de una de las dos titulaciones principalmente mencionadas (grado en Periodismo o en Publicidad y RR.PP.), hay que hablar del CM como una figura conectada con las Relaciones Públicas en tanto en cuanto el fin de la existencia de esta última es “alcanzar y mantener el mutuo entendimiento entre una organización y sus públicos” (García-Nieto et al., 2020: 9), y ese

entendimiento llega a través de una relación fluida con los usuarios de las redes sociales que siguen a una marca y que requieren de ella mucho más que un simple lanzamiento periódico de mensajes publicitarios tradicionales. Sentirse escuchados, que sus quejas y dudas queden resueltas, que los contenidos se adapten a sus intereses (algo que sucederá con una buena labor de análisis de los resultados de monitorizar), son algunos de los ejemplos que hacen de esta forma de comunicación un modelo bidireccional simétrico en el que:

Los públicos son considerados sujetos sociales activos con capacidad para influir en las metas de las organizaciones, de manera que, más que simplemente informarlos o persuadirlos, las organizaciones, como forma de salvaguardar su propia supervivencia, deban comunicarse con sus públicos para establecer relaciones armónicas con ellos” (Oliveira-dos Santos & Capriotti, 2019: 59).

La capacidad que tienen los usuarios de las redes sociales de movilizarse contra una marca en determinadas ocasiones cuando consideran que ha cometido un error relevante, y a su vez de influir en otras personas que eran ajenas al incidente, hace que esa direccionalidad tenga que estar muy cuidada y correctamente planificada por parte de la compañía.

El actual ambiente de creación de mensajes en el ámbito de Internet, conocido como Web 2.0, puede crear no solo oportunidades para las comunicaciones de las organizaciones, sino también riesgos para la reputación de las empresas por cuenta de las nuevas características de producción de comunicación, todavía no íntegramente comprendidas por los gestores de comunicación de las empresas. (Víctor-Costa, 2017: 368)

Conviene matizar en este punto que el riesgo de reputación hace referencia al ‘riesgo asociado a una opinión o percepción pública negativa en relación con una pérdida de confianza o con la ruptura de la relación’ (Thompson, 2001, s.p.).

En el momento en el que las redes sociales se popularizaron pasaron a ser un canal de comunicación *online* con múltiples beneficios para la marca, pero a su vez con peligros a tener muy en cuenta.

Las redes sociales han llevado a profundos cambios en la comunicación organizacional, con lo cual no sólo se debe tener en cuenta la presión mediática externa de los medios de comunicación tradicionales, sino que es esencial saber utilizar herramientas como las redes sociales y los blogs

para poder comunicar en una situación de crisis, ya que los mismos usuarios serán aquellos que pedirán respuestas. (Piazzo, 2012: 96)

En ese ‘saber utilizar las herramientas’ citado por Piazzo (2012), es fundamental utilizar cada canal atendiendo al uso por el que se rigen las redes sociales y ofrecer una respuesta que sea clara y directa y que a la vez se tome la extensión y el tiempo necesarios para responder con argumentos y datos, y de forma general, a quienes están atacando a la marca. Elegir los canales más adecuados para dar esa respuesta puede ser decisivo a la hora de que el CM ataje las críticas recibidas.



Figura 22 Clasificación de tipos de crisis online por origen de la generación.

Fuente: Burgueño (2018)

Aunque el acontecimiento que genere una crisis comunicativa de la marca se produzca en el ámbito *offline*, este terminará dando el salto al terreno *online*, pues la diferencia entre ambas es inexistente en el sentido de que no media ningún cortafuegos que haga que lo que sucede fuera de *Internet* no tenga repercusión dentro. De ahí que la labor del CM no debe ser únicamente focalizar toda su atención a lo que pasa en las redes sociales. Es conveniente que en ese espacio de su labor profesional dedicado a la escucha y a la monitorización ya mencionada se detenga en los medios de comunicación que también conviven fuera de Internet, porque de ellos puede nacer una crisis de comunicación que incluso tendrá un alcance más amplio por moverse en ambos medios, algo que podría no suceder si la crisis nace en el mundo digital y no tiene repercusión en lo *offline*.

Cada función del CM tiene la cuota de importancia que le corresponde, pero la gestión de una crisis (que va más allá de comentarios negativos aislados que no afectan a la empresa en su conjunto), junto con el SM y con los órganos directivos de la marca para la que trabajan, cobra una relevancia especial porque una gestión incorrecta puede llevar a graves problemas que no sólo dañan su imagen sino que puede repercutir en sus ventas a corto, medio o largo plazo en función de la gravedad de la incidencia que ha provocado la crisis. Los usuarios de las redes sociales prefieren usar estos canales para dirigirse a la empresa (Almansa & Godoy, 2012) en vez de recurrir a otros más tradicionales como el teléfono de atención al cliente.

Las incidencias que originan las crisis de comunicación tienen diversas causas, y ni siquiera una perfecta gestión de la marca asegura a esta la ausencia de ataques externos. La rapidez en descubrirse debe ir acompañada por la identificación de cuáles han sido los motivos por los que ha nacido, y de ahí a diseñar el argumento y la justificación que reduzca al máximo las quejas y las acciones negativas surgidas contra la marca. Incluso una buena gestión de la crisis, tanto en lo que atañe a los medios de comunicación como a los usuarios de las redes sociales, puede volverse en un elemento favorable para la marca si es coherente y percibida como honesta, por lo que saldrá reforzada de cara al futuro (Gavilanes & Murillo, 2018).

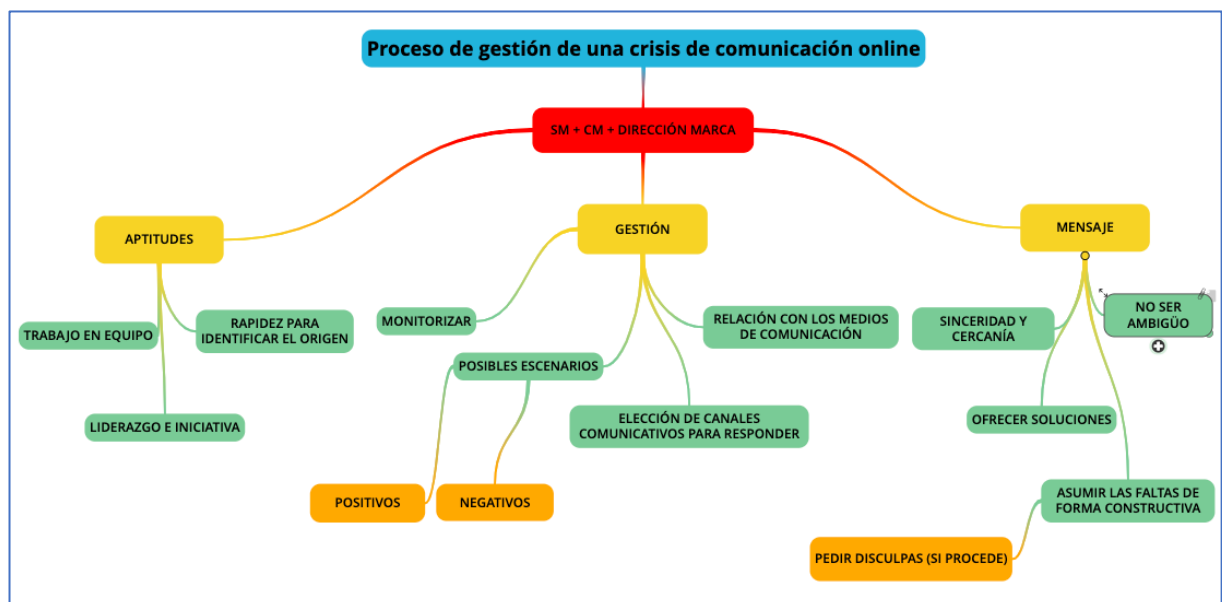


Figura 23. Mapa conceptual de la gestión de una crisis de comunicación online

Fuente: elaboración propia a partir de Burgueño (2018)

Trabajo en equipo, rapidez en la contestación, escuchar qué se está diciendo en los medios propios⁵⁹ y en los medios ajenos, prever diferentes escenarios, elaborar una respuesta sincera que ofrezca soluciones, etc. son aspectos que, como hemos visto en la figura 23, resultan clave en esta fase de la comunicación de la marca con sus públicos. Aunque el cuadro se plantee como una fórmula para recuperar la confianza, cada caso es diferente y habrá que poner especial énfasis en unas partes u otras dependiendo del grado de relevancia mediática que haya tenido la crisis.

Una vez que en primer lugar se considera controlada la crisis de comunicación, y posteriormente finalizada, la marca no debe cerrar el caso, sino que es recomendable hacer una profunda evaluación tanto de lo que ha sucedido a nivel externo como de la forma en la que se ha defendido y lo ha solucionado, si ha sido así o incluso si le ha producido un daño irreparable. Nuevamente, tomando como referencia a Burgueño (2018), elaboramos un segundo mapa conceptual que diseñamos separándolo del anterior para dividir de forma más nítida ambas fases.

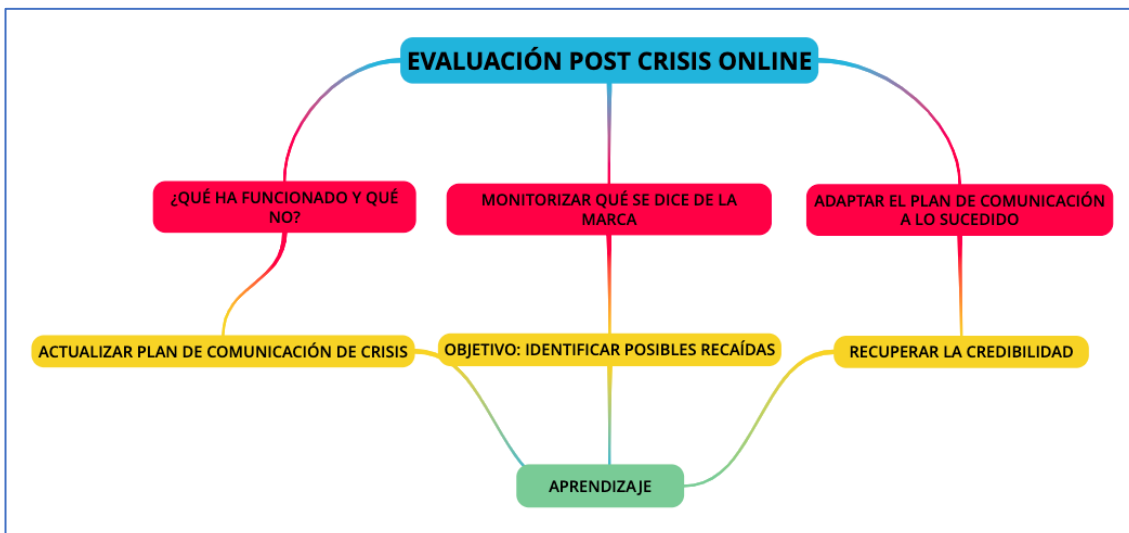


Figura 24. Mapa conceptual de la evaluación de una post crisis de comunicación online

Fuente: elaboración propia a partir de Burgueño (2018)

⁵⁹ Los **medios propios** son aquellos que pertenecen a la marca y los gestiona de forma privada, como sus perfiles oficiales en *Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube, web*, aplicaciones telefónicas, cuentas de correo electrónico..., y los **medios ajenos** los que son independientes a la marca y sobre los que esta no tiene a priori ningún control.

Esta evaluación sólo se puede realizar correctamente si se parte de la autocrítica y se toma con perspectiva el resultado de la gestión de la crisis. En el balance de qué ha funcionado y qué no, habrá variables que podrán medirse en términos cuantitativos y cortoplacistas (número de ventas, caída en el número de fans, aumento y descenso de los comentarios negativos, etc.) y otras que serán interpretables o que no ofrecerán resultados hasta más largo plazo, por lo que la experiencia previa también debe jugar un papel protagonista a la hora de juzgar la actuación de la marca.

Situar la credibilidad en niveles anteriores a la crisis requerirá de un trabajo continuado en el que el CM, conocedor de cómo es el usuario en las redes sociales, tendrá un papel esencial formando parte del plan de comunicación que centre sus objetivos en mostrar a la marca como una entidad de confianza, sin olvidar que hay que prever posibles recaídas, ya que en Internet la información es compartida no sólo en el momento en el que goza de actualidad.

Y ante todo es imperativo que, de una crisis de comunicación, ya sea *offline* u *online*, se produzca un aprendizaje que ayude a la marca de cara a futuras incidencias, pues la calidad de su respuesta será mejor si ha aplicado los conocimientos adquiridos en el pasado ante situaciones relativamente parecidas. En todo ese proceso reiteramos que la función del CM es clave y es necesario que despliegue sus habilidades para convertirse en un activo importante para la compañía.

2.3.4.1. El caso Donettes como ejemplo de la importancia de estar alerta ante incidencias que desemboquen en crisis de comunicación *online*

Donettes⁶⁰, Domino's Pizza, Coca Cola, Hero Baby, El Corte Inglés, Campofrío, Mimosín, La Cocinera, etc. Son muchos los casos de las marcas que han sufrido en estos últimos años una crisis de comunicación *online* por causas relacionadas con la composición de los productos, los mensajes publicitarios, la mala gestión de las redes sociales, el posicionamiento polémico en cuestiones sociales, etc. Pues, como señala González-Ramírez, 2020:16), “una publicidad puede ser exitosa, [pero] también el poder de las redes sociales se convierte en un riesgo, ya que la capacidad del usuario de criticar

⁶⁰ Donettes retira una campaña por la presión de Twitter: Recuperado de la edición digital de El Mundo: <https://bit.ly/3Eff6df>

la publicidad puede generar grandes problemas para cualquier creativo publicitario” (González-Ramírez 2020: 16).

Debemos recalcar que la respuesta que se da en las redes sociales no parte de forma individual por el CM, aunque sea él quien se encargará de publicarla en última instancia. Cualquier paso debe ser reafirmado por la dirección de la marca, que, si sigue los pasos adecuados, consultará al SM y al CM cuál es la forma más eficaz de minimizar el impacto de la crisis, pero el argumento principal de la respuesta comunicativa a ofrecer es habitual que esté propuesto por la propia organización, que lo fijará en función de múltiples variables, no sólo comunicativas sino institucionales.



Figura 25. Ejemplo de crisis de comunicación en redes sociales. Caso Donettes

Fuente: El Mundo.

En el año 2011, el caso Donettes (perteneciente entonces al Grupo Panrico) demuestra que un único usuario de redes sociales y consumidor puede tener el poder de originar una crisis de comunicación para una marca. En este caso, la entidad había elaborado una serie de mensajes coloquiales en sus diferentes envases, todos ellos bajo la campaña ‘No me toques los Donettes’. Algunos de estos mensajes eran ‘Pedir puede dañar seriamente nuestra amistad’ o ‘Comparto mi cuerpo, no mis Donettes’, siempre, tal como la compañía afirmaba, en clave de humor.

El usuario @xavicalvo, que no alcanzaba en la red social Twitter los 2.000 seguidores, y consumidor de la marca, publicó el siguiente tuit:



Figura 26. Tuit origen de la polémica de Donettes.

Fuente: Twitter, perfil de @xavicalvo

En el sector de la Comunicación y la Publicidad, el contexto es un actor relevante para lograr impactar en el público. En el año de esta polémica, España se encontraba inmersa en una grave crisis económica y social (año de nacimiento del Movimiento 15M), y este usuario, sin ser el primero que compraba el producto con dicho envase, consideró que 'A pedir al Metro' era una ofensa con la gran cantidad de personas en edad de trabajar que estaban en el paro. Un comentario a modo de reflexión tuvo una reacción en cadena de cientos de usuarios de Twitter, que solicitaban la retirada del mensaje bajo la amenaza de hacer boicot, con la etiqueta #boicotDonettes. Minutos después (rapidez de respuesta), la compañía publicó en su cuenta un mensaje en el que afirmaba estar escuchando todas las opiniones y asegurando que pronto tomaría una decisión, que llegó menos de veinticuatro horas después con este nuevo mensaje:



Figura 27. Respuesta de Donettes a la crisis

Fuente: Twitter, cuenta de @donettes

El hecho de que Donettes reaccionara y pidiera disculpas desactivó rápidamente el boicot, y lo que se presumía como un problema grave para la marca quedó reducido al mínimo impacto; los usuarios valoraron la iniciativa de retirar el envase y de haber entendido que supuestamente ofendía a una parte de la sociedad. La compañía cumplió varias de las máximas sobre comunicación corporativa en momentos de crisis:

La comunicación corporativa en las situaciones de crisis debe ser rápida, sincera y honesta, con una demostración visible de la disposición de la entidad a solucionar el problema, mediante conversaciones con los públicos afectados y adecuada a los canales en los que se ha gestado y desarrollado. No resulta aconsejable la ocultación o manipulación de datos, la mentira ni el silencio, ya que la propia dinámica de Internet hace más visibles estos comportamientos que los medios tradicionales. (Martínez & Duránte, 2011: 437)

Escuchar a los seguidores es uno de los elementos clave que hemos citado en páginas anteriores, rutina que la marca no debe abandonar en ningún momento. Donettes, una vez publicó la disculpa, conversó con los usuarios más críticos. Es reseñable, como demostración de que en cualquier momento una organización puede sufrir una crisis de comunicación, el siguiente mensaje que dio a un usuario:



Figura 28. Respuesta de Donettes a un usuario

Fuente: Twitter. Cuenta de @donettes

Que el mensaje llevara varios meses circulando en los envases del producto y nunca se hubiera producido ninguna incidencia intuye la influencia que generan algunos usuarios, capaces de despertar un sentimiento negativo contra una marca a través de una reflexión pública en una red social. La capacidad del CM de identificar, informar a la dirección, proponer soluciones y ejecutarlas, junto con el resto del equipo competente, es fundamental y ha de asentarse como una dinámica de trabajo diaria que hará a la marca

estar alerta ante casos como el que citamos, que no supone un caso aislado y es factible que le pueda suceder a cualquier otra empresa sea de la tipología que sea.

2.4. Una definición propia del *community manager*

A partir de todos los elementos que hemos tratado en el punto sobre el CM: sus funciones, habilidades, formación previa, gestión de las incidencias, etc.; consideramos adecuado aportar nuestra propia definición, que consideramos que se aproxima fielmente a la realidad profesional actual de esta figura del mundo de la comunicación.

En comparación con otras profesiones más longevas, la de CM tiene un período de existencia breve, pues no supera las dos décadas. La rápida evolución tecnológica conlleva que la comunicación de las marcas esté en continuo cambio y la agilidad en la adaptación a esos cambios marcará su eficacia a la hora de llegar a la audiencia. El CM no ha de ser ajeno a esa evolución y debe formarse continuamente en nuevas herramientas y aplicaciones, y aplicarlas en su trabajo diario para el beneficio de la marca con la que trabaja.

Hemos hablado de las funciones del CM y de cómo, desde su comienzo, se han ampliado, abarcando en algunos ejemplos competencias que no formaban parte de su cometido original. Estos cambios y requerimientos lo convierten en una figura comunicativa multidisciplinar capaz de realizar tareas muy diversas individualmente y/o en equipo con el resto de los profesionales que participan del proceso creativo y de la gestión de la comunicación, ya sea trabajando directamente con la marca, como trabajador autónomo (o *freelance*) o formando parte del departamento de social media de una agencia de publicidad. Por tanto, la definición de ***community manager*** que proponemos teniendo en cuenta los aspectos comentados anteriormente, es la siguiente:

Community manager: Profesional de la comunicación, especializado en el campo de las redes sociales, que tiene como competencias esenciales la planificación, gestión y dinamización de las comunidades oficiales de la marca a la que representa, así como la creación de contenidos y la responsabilidad de localizar oportunidades digitales y tendencias novedosas que hagan destacar a la compañía de la competencia, conectando eficazmente con su público objetivo.

3. La Educación Mediática como herramienta de responsabilidad social corporativa para generar un uso responsable de las redes sociales desde las propias marcas

Alfabetización mediática, Comunicación educativa, Educación mediática, Educomunicación, Educación en materia de comunicación, etc. Estos conceptos pertenecen de alguna manera a la órbita de la educación en el mundo de la comunicación a los que recurren muchos autores con el fin de que el usuario adquiera las competencias mediáticas necesarias para acceder al discurso mediático y a sus interrelaciones de forma activa, creativa y responsable. Entre sus objetivos se encuentra el de renovar el concepto de alfabetización, es decir, “trascender de su interpretación como mero aprendizaje de los procesos de codificación-descodificación de la lectoescritura e incorporar los nuevos lenguajes y códigos provenientes del ámbito comunicativo y las nuevas tecnologías” (Buitrago et al., 2017: 86). Al tratarse este apartado de una mera aproximación a la idea general que se transmite desde esta área de conocimiento, y siendo conscientes de que hay variaciones entre los autores que se inclinan por cada forma de definirlo, hemos optado por unificar el término en las siguientes páginas decantándonos por ‘Educación mediática’, en adelante EM, para referirnos a la educación en materia de comunicación. Como ejemplo que reafirma lo expuesto, citamos a Aparici (2010), uno de los autores más prolíficos en esta materia junto a Aguaded (2005), Ferrés (2008), García-Matilla (2002), Gutiérrez (2008) etc., quien habla de cierta similitud a la hora de elegir una denominación u otra: “La educomunicación [...] se conoce también como recepción crítica de los medios de comunicación, pedagogía de la comunicación, educación para la televisión, pedagogía de la imagen, didáctica de los medios audiovisuales, educación para la comunicación, educación mediática, etc.”. (Aparici, 2010: 9).

3.1 Definición y relevancia de la Educación Mediática

Independientemente de las variantes que ofrecen los términos citados al comienzo de este epígrafe, resaltamos como introducción al tema la definición que el autor franco-marroquí, Zaghoul Morsy (1984), nos ofrece respecto a la EM.

Por educación en materia de comunicación cabe entender el estudio, la enseñanza y el aprendizaje de los medios modernos de comunicación y de expresión a los que se considera parte integrante de una esfera de conocimientos específica y autónoma en la teoría y en la práctica pedagógica, a diferencia de su utilización como medios auxiliares para la enseñanza y el aprendizaje en otras esferas del conocimiento como las matemáticas, la ciencia y la geografía. (Morsy, 1984: 7-8)

Morsy (1984) le da una relevancia a la EM mayor de la que existía hasta el momento, cuando se la trataba como un simple elemento de apoyo respecto a otras áreas de conocimiento (como por ejemplo las matemáticas), que se consideraban claramente más importantes. Y aunque en la actualidad hay autores que aún la catalogan como un “complemento” (García-Ruiz et al., 2013), existen voces que la tratan como un elemento imprescindible para adquirir y confrontar conocimientos desde un pensamiento más crítico (García-Matilla, 2015: 1). Vélez (2017), que opta por mencionar el concepto de alfabetización mediática, habla de “reinventar el humanismo en un contexto altamente digitalizado, imponiéndose la digitalización personal desde principios éticos que nos permitan sostener una humanidad en una cultura de la información compleja”. (Vélez, 2017: 21)

El propio Aparici, pionero junto a García-Matilla en la introducción dentro del ámbito universitario de estudios que tratan la EM, afirma que si bien en el siglo XX la prensa, el cine, la radio o la televisión eran los objetos principales de estudio, en el siglo XXI, con la aparición y el crecimiento de Internet, la telefonía móvil o los formatos multimedia; el foco de la investigación también debe dirigirse a ellos, centrándose tanto en el ámbito analógico como en el digital. Hay que buscar puntos de conexión y a su vez caminos diferentes en función de las posibilidades que ofrece cada medio y de cómo influyen socialmente en los espectadores y usuarios (Aparici, 2005).

Cabe destacar las múltiples opciones que ofrecen las redes sociales para entender por qué el foco de la investigación educativa, tal como comenta Aparici (2005), debe recaer en ellas: “Las redes sociales en entornos virtuales se han convertido no sólo en un fenómeno lúdico y de ocio, empresarial o publicitario, sino también en una nueva forma de entender los procesos educativos y comunicativos” (Barbas-Coslado, 2012: 171).

Por su parte, García-Matilla (2010) habla de la aspiración que ha de tener la EM, que es una definición en sí misma, respecto a las competencias que abarca y los instrumentos que puede proporcionar.

La educomunicación aspira a dotar a toda persona de las competencias expresivas imprescindibles para su normal desenvolvimiento comunicativo y para el desarrollo de su creatividad. Asimismo, ofrece los instrumentos para: comprender la producción social de comunicación, saber valorar cómo funcionan las estructuras de poder, cuáles son las técnicas y los elementos expresivos que los medios manejan y poder apreciar los mensajes con suficiente distanciamiento crítico, minimizando los riesgos de manipulación. (García-Matilla, 2010: 151)

Muchos autores sitúan al pedagogo y filósofo brasileño Paulo Freire (1921-1997) como el pionero en muchos de los procedimientos educativos vigentes vinculados a la comunicación. A continuación, citamos (Tabla 9) algunas de las muchas aportaciones que hizo el brasileño en su extensa carrera.

Tabla 9.

Aportaciones de Freire a la relación entre educación y comunicación

Algunas aportaciones de Freire	Distinción entre información (proceso vertical y unidireccional orientado a la transmisión de datos e ideas) y comunicación (proceso horizontal y bidireccional orientado al proceso de compartir el conocimiento e interpretar los significados)
	Ruptura de la separación estricta entre educador y educando, basándose en un diálogo liberador y crítico que genere conciencia, voluntad de transformación y progreso
	La relevancia del acceso, la participación en los procesos comunicativos por parte de los propios actores implicados, no limitándose a ser espectadores pasivos.
	Cualquier proceso comunicativo debe adaptarse al contexto en el que tiene lugar, atendiendo a sus particularidades culturales y sociales.
	La comunicación debe generar contenidos a partir de la experiencia de las generaciones anteriores.
	Importancia de la comunicación interpersonal donde se fomente especialmente el diálogo. Modelos basados en las relaciones entre el diálogo, la reflexión y la acción.
	La ética como un valor que debe predominar en la comunicación.

Fuente: elaboración propia a partir de Barranquero-Carretero (2006)

La propuesta que plantea Freire es ambiciosa porque lejos de quedarse en esa alfabetización que descodifica e interpreta los mensajes, aspira a un proceso transformador que afecte de manera positiva a la sociedad, volviéndola más crítica, más

conocedora de sus posibilidades en lo que respecta a su relación con los medios y, por qué no, menos permeable a la manipulación mediática.

Es el brasileño Paulo Freire quien comienza a señalar que la alfabetización del alumno debe trascender del mero dominio de la lectoescritura. Para Freire, la alfabetización ha de ser necesariamente “concientización”, debe colaborar no sólo a interpretar el mundo sino también, y necesariamente, a transformarlo. Esta concientización precisa de la toma de una conciencia crítica que apueste por vincular lenguaje y pensamiento a lo largo del proceso de enseñanza-aprendizaje (Buitrago, 2016: 38).

Conocer cómo funcionan las estructuras de poder y cuáles son las técnicas y los elementos expresivos en los que mejor se maneja puede ser de gran ayuda para no caer en esa manipulación (García-Matilla, 2015). En esta misma línea, Kaplún (1998), otro de los pioneros, marca una línea muy parecida a tener en cuenta en la que la EM se antoja un escudo contra los abusos de los diferentes poderes existentes, siendo la manipulación y la desinformación dos de esos abusos para transformar en diálogo y cooperación.

Si se aspira a una sociedad global humanizante, no avasallada por el mercado, la competitividad y la homogeneización cultural sino edificada sobre el diálogo, la cooperación solidaria y la reafirmación de las identidades culturales de los pueblos, el desarrollo de la competencia comunicativa de los sujetos actuantes aparece como un factor altamente necesario y gravitante; como lo es asimismo para la participación política y social (Kaplún, 1998: 165).

El cambio en los últimos años ha sido tan grande que conviene citar en qué se ha transformado quien antes representaba un simple consumidor de información sin opción a dar respuesta cuando recibía el mensaje.

Uno de los cambios fundamentales en el nuevo entorno comunicativo es la instauración de lo que se ha dado en denominar la era del prosumidor, la era en la que la persona tiene tantas oportunidades de producir y de diseminar mensajes propios como de consumir mensajes ajenos. (...) La persona ha de desarrollar su competencia mediática interaccionando de manera crítica con mensajes producidos por los demás, y siendo capaz de producir y de diseminar mensajes propios. (Ferrés & Piscitelli, 2012: 77-78)

Que las personas se hayan convertido en prosumidoras (acrónimo de productor y consumidor), y jueguen un papel doble de creadoras y receptoras de mensajes, supone a la vez un incremento en la cantidad de datos que tienen que asimilar diariamente procedentes de diferentes dispositivos, muchos de ellos de pantallas. Se plantea si

realmente están preparadas para discernir cuál de esa esa información es útil, veraz, crítica, tóxica o manipuladora en el sentido de generar confusión.

3.2. La Educación Mediática en el ámbito de Internet y las redes sociales y su relación directa con el ámbito educativo

La literatura científica no es insensible a la dificultad que conlleva el reto de la EM en la actualidad, que tiene que ser de permanente renovación y que evoluciona a un ritmo superior que en épocas anteriores. “¿Cómo manejar el peligro que puede suponer la fascinación por el potencial de la tecnología en la educación mediática 2.0⁷⁰ y 3.0⁷¹, en detrimento del espíritu crítico o la reflexión inspirados en pedagogías como la de Paulo Freire?” (Rodríguez-Vázquez et al., 2020: 53). Los autores que han seguido el legado de Freire, quien al fallecer en 1997 no llegó a adentrarse en la revolución digital, pero cuyos fundamentos teóricos mantienen su vigencia independientemente del tipo de comunicación que predomine, sí incorporan en sus planteamientos las nuevas posibilidades y problemáticas que plantean Internet en general y más concretamente las redes sociales.

La educación, como preparación básica para la vida, no puede pasar por alto ni el entorno donde se desarrolla y que, lógicamente, la condiciona, ni tampoco el modelo cultural y social que pretende conseguir. La evolución de la educación en esta sociedad tan cambiante en la que vivimos y para la que debemos preparar, no ha seguido el ritmo del cambio social. Podríamos, por tanto, decir que nuestros sistemas educativos siguen capacitando a los estudiantes para desarrollarse como personas y ciudadanos en una sociedad que ya no existe. Entre las principales características de la sociedad global de comienzos del siglo XXI podríamos destacar la multiculturalidad, la digitalización de la información y la importancia de las redes sociales. Ninguno de estos aspectos se aborda suficientemente en nuestras aulas (Gutiérrez-Martín & Tyner, 2012: 32)

⁷⁰ La web 2.0 proporciona a los usuarios las herramientas y los canales para expresarse y difundir sus opiniones y creaciones de forma similar a como lo hacen las empresas. Recuperado de: <https://bit.ly/2Xfw0re>

⁷¹ “La web 3.0 Se trata de un cambio de concepción que implica también una evolución tecnológica, aplicando nuevos lenguajes, nuevas técnicas de búsqueda y de almacenamiento. Pretende normalizar la información que se guarda, de modo que las búsquedas se puedan realizar con un lenguaje cercano al natural”. Recuperado de: <https://bit.ly/3hvQQd2>

Son las aulas espacios en los que la EM tiene que trabajarse con más fuerza por la importancia que supone enseñar desde edades tempranas a manejarse en entornos sociales y mediáticos complejos, adaptándose al contexto sociocultural en el que se encuentren. Pese a que, a fecha de realización de esta tesis ha pasado casi una década de la afirmación de Gutiérrez-Martín y Tyner (2012), conviene preguntarse si el ritmo de cambio que vive la sociedad y el avance tecnológico que varía constantemente nuestra forma de comunicarnos es seguido a la misma velocidad por los planes de estudio y de formación, especialmente en los colegios, institutos, centros de formación profesional y las universidades. Lo que en un momento dado se ve como algo novedoso, rápidamente puede quedar obsoleto. Y sobre el mismo aspecto, no podemos dejar al margen la cuestión del tipo de formación que poseen quienes tienen que liderar esa educación en las aulas, los docentes, y a la vez la responsabilidad social que tiene que partir de los profesionales de la comunicación como generadores de contenido que alcanza a millones de receptores, responsabilidad en la que ha de profundizarse desde las universidades en las que se imparten estudios sobre Ciencias de la Comunicación en alguno de sus tres grados principales existentes: Periodismo, Publicidad y RR.PP. y Comunicación Audiovisual, además de dobles titulaciones de las que formen parte.

Si pretendemos que la educación mediática forme parte de los planes de estudio de las tres titulaciones propias del campo de la comunicación, resulta igualmente esencial que los formadores universitarios de los futuros profesionales sean conscientes de las implicaciones educativas que posee todo acto comunicativo y que, en suma, posean unos niveles aptos en competencia mediática para que puedan trasladar eficazmente ese contenido transversal a los estudiantes (...) Dentro del ámbito mediático, y aparte de la ya mentada responsabilidad social que debe regir todo producto de los medios, hace falta promover espacios específicos de educación mediática dentro de la actual oferta televisiva, radiofónica, digital, etc. Los profesionales deben idear y desarrollar programas, adaptados (...) con contenidos accesibles y amenos sobre formación en medios que sean capaces de seducir a la audiencia y alcanzar altas cotas de seguimiento entre el público (Buitrago, 2016, 456-457)

Consideramos oportuna una estrategia global en el ámbito educativo a nivel nacional, lo que requiere el esfuerzo de las administraciones estatales y regionales para localizar puntos de encuentro que lleven a una continuidad lógica y progresiva entre la educación primaria, secundaria y enseñanzas superiores, así como ofrecer a los docentes la formación necesaria para que sea de calidad y acorde al contexto del momento. Pero hasta la fecha, en los planes de estudio de los grados de Comunicación no se trata más

que de forma superficial. Aunque haya asignaturas que indirectamente tienen relación, salvo contadas excepciones no se profundiza en la EM. De hecho, el desconocimiento de esta disciplina parte de los propios docentes, pues entre sus múltiples objetivos tiene el de formar profesionales de la comunicación con un alto grado de responsabilidad social (Masanet & Ferrés, 2013).

La problemática no atañe tan sólo a las titulaciones de Ciencias de la Comunicación, también en la ESO encontramos trabas relacionadas con la formación que poseen los docentes sobre EM y con cómo conectar con el alumnado que se encuentra en una fase de formación personal clave.

Este contraste de generaciones entre el profesorado y los alumnos, la exigencia del desarrollo de las competencias básicas en la enseñanza obligatoria –sobre todo la competencia digital–, el cambio y la adaptación a las nuevas habilidades sociales que tienen que ver con el uso de las tecnologías y las necesidades de nuevos aprendizajes para una sociedad cambiante, hacen que nos preguntemos sobre la preparación del profesorado actual para liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje de los alumnos de la Generación Z⁷². (Fernández & Fernández, 2016: 99)

Si bien puede ser más frecuente encontrar definiciones a los problemas que soluciones, debemos plantearnos cómo abordar al menos dos de los principales inconvenientes que hemos visto que se dan en lo relativo al progreso de la EM y a una mayor representación académica: la formación de los profesores y la manera de introducir esta disciplina en las guías docentes. Lograr ambos objetivos puede ser el mejor camino para conectar con el alumnado, porque actualmente "ni los centros educativos, ni las asociaciones cívicas ni los medios de comunicación [...] han fomentado el desarrollo de la competencia audiovisual como eje para el fomento de una ciudadanía crítica y «competente» audiovisualmente" (Aguaded, 2012: 7).

Gutiérrez-Martín y Torrego-González (2018) proponen una *Didáctica de Educación Mediática* a la vez que reclaman una formación específica para el profesorado y plantean como algo lejano, pero deseable, al menos una asignatura como materia escolar obligatoria. Desde el realismo actual que nos advierte de que a corto plazo no se vislumbran cambios en este sentido, citan cinco apartados básicos que conformarían dicha didáctica:

⁷² La Generación Z hace referencia a las personas nacidas entre los años 1994 y 2010. En el artículo de La Vanguardia titulado "10 datos sobre la Generación Z", publicado el 15 de julio de 2018 podemos ver algunas de las características que la representan. Recuperado de: <https://bit.ly/397vwWU>

1. Alfabetización múltiple en la era digital.
2. Medios y entornos digitales como agentes de educación informal.
3. Integración curricular de los medios y tecnologías digitales como recursos didácticos.
4. Integración curricular de TIC y medios como objeto de estudio. Educación mediática en la enseñanza formal.
5. La educación mediática en la enseñanza universitaria y en la formación inicial del profesorado. (Gutiérrez-Martín & Torrego González, 2018: 25)

Es fundamental que desde el profesorado no se abandonen las reclamaciones como las de Gutiérrez-Martín y Torrego González (2018). Si en esta memoria hemos mencionado que los jóvenes pasan tantas horas conectados a *Internet* y a las redes sociales como tiempo pasan en el aula, se antoja complicado aceptar que, además de las competencias existentes en los planes de estudio, no se incremente la presencia en los centros educativos de las materias que fomenten el uso responsable de las tecnologías de la información y la comunicación digital, y las redes sociales, especialmente cuando dicho uso se produzca fuera del ámbito educativo.

No debemos ignorar que la brecha entre el mundo de la escuela y el mundo de la vida cotidiana es alarmantemente amplia y, por tanto, los educadores deben empezar por reconocer, para tomar medidas, que los medios pertenecen a la vida misma. Si creen que los medios sociales de comunicación desempeñan un papel positivo o negativo en la vida de la ciudadanía que se está formando en las escuelas, lo primero que no deben hacer es pretender que no existan o mantenerlos ignorados en el aula. (Osuna-Acedo et al., 2018: 40)

Osuna-Acedo et al. (2018) exponen que los medios sociales, especialmente los digitales, están ignorados en las aulas, que no se les dedica el tiempo necesario para profundizar en todo lo que les rodea, especialmente en las áreas de Humanidades. El trato que se les da, más que ignorado, para otros autores se antoja muy insuficiente porque no se ahonda en los múltiples factores que intervienen (Civil i Serra & Recoder, 2018). El hecho de que no existan asignaturas específicas relacionadas con la EM en la educación obligatoria, salvo casos aislados como Cultura Audiovisual en la rama de Artes, y que los contenidos que sí se ofrecen estén dispersos por varias materias, así nos lo hace suponer. Si aceptamos como una evidencia que la comunicación y sus formas, usos y evolución afectan a toda la sociedad, la EM ha de estar vinculada a todas las ramas que se ofertan en los estudios de Secundaria y Bachillerato, y no sólo a algunas en concreto. Y, ante

todo, que los contenidos estén correctamente diseñados desde los currículos, pues hasta ahora observamos que parte de la enseñanza procede de la propia inquietud del profesorado, que por iniciativa propia fomenta la EM en el aula. Esto provoca una doble problemática: disponer de un espacio de tiempo limitado, ya que no se corresponde oficialmente con lo que tiene que impartir en su asignatura, y que, a pesar de la buena voluntad, no se tengan los conocimientos en EM necesarios para que ésta llegue con la máxima eficacia e influya de manera crítica y constructiva en el alumnado (Medina-Vidal et al., 2017).

3.3. La Publicidad y el Periodismo como objetos de la Educación Mediática

Volvemos a un tema citado en el apartado anterior, el de la importancia de incorporar a los profesionales de la comunicación al ámbito de la EM. Estos son los responsables de hacer llegar los mensajes comerciales, periodísticos, institucionales y sociales a la ciudadanía. Es decir, son generadores de comunicación y de actualidad, y de su responsabilidad y buen hacer depende en parte que lleguemos a formar una sociedad bien informada y alejada de la manipulación.

Pero la complejidad aumenta si cabe cuando se trata de mensajes publicitarios, pues al objetivo de informar y de mantener a la sociedad actualizada que se le exige al periodismo, se le añade una fuerte idea de venta y de necesidad por parte de las marcas de planificar teniendo en cuenta a la competencia, que ofrece productos y servicios similares, y deben situarse por encima. Esta competitividad es visible especialmente en el ámbito de las redes sociales, donde los resultados en forma de participación son fácilmente visibles y donde las marcas, a través de la figura del CM, tienen que destacar para conseguir sus objetivos de comunicación en un espacio donde al usuario le molesta la publicidad tradicional.

Es cierto que esta competitividad también se da entre los propios medios de comunicación, que además de aspirar a ofrecer la información más veraz y actual posible, deben generar ingresos a través de las ventas de sus ejemplares, suscripciones o inserción de publicidad en medios; y que sus objetivos en estos aspectos los lograrán a base de una mezcla entre contenido de calidad que atraiga al usuario y hacerle llegar la propuesta de forma persuasiva haciendo uso de la publicidad.

Hemos visto, en el apartado destinado a habilidades y formación del CM, cómo la procedencia que más se repite respecto a su formación viene de disponer de los títulos

universitarios en Publicidad y RR.PP. y Periodismo, pese a que esta figura no tiene una amplia presencia explícita en sus planes de estudio (Mañas-Viniegra & Jiménez-Gómez, 2019). Sin embargo, en el día a día de la profesión, las técnicas utilizadas para que el CM conecte con su público (creatividad, persuasión, búsqueda de emociones, etc.) se asocian más a lo que se le exige a un publicitario que a un periodista, siendo éste quien tiene que adaptarse y poner en práctica conocimientos que también ha adquirido en diferentes materias del plan de estudios que ha cursado. El Periodismo, cuando se trata de hacer vender su ‘producto’, ha de ceñirse también a los códigos que se plantean en Publicidad sin dejar de lado a los suyos propios.

En este punto es hora de plantearnos qué relación encontramos entre algunos aspectos (Tabla 10), tanto de objetivo como de problemática, que se plantean desde la EM y desde la profesión de CM en su vertiente más publicitaria. Vertiente en la que insistimos que tiene exactamente la misma cabida un CM que procede por ejemplo del Periodismo.

Tabla 10.

Aspectos en común entre la comunicación educativa y la publicitaria

Similitudes entre la comunicación educativa y la publicitaria	Comunicación destinada a cambiar conductas, valores y pautas de comportamiento.
	Ambos campos trabajan sobre la base de que tienen que dirigirse a un público objetivo al que hay que conocer, entender y con el que sintonizar.
	Los profesionales de ambos sectores deben enfrentarse con una audiencia que no siempre está a priori interesada en los contenidos que recibe. Vencer esa resistencia e implicarla es un reto que superar.
	Competencias internas con otros discursos que recibe la audiencia. Hay una saturación en muchos casos que obliga a buscar maneras más creativas de destacar del resto.

Fuente: elaboración propia a partir de Ferrés (2008)

Ferrés (2008) encuentra una relación lógica entre los elementos y las disciplinas que desde la distancia pueden verse como alejadas entre sí. Público objetivo, cambiar conductas, competencia o saturación son conceptos que también se dan en la rutina diaria del trabajo de cualquier publicitario. Pero hay algo más aparte de estos puntos comunes que están conectados por los aspectos a los que se enfrentan los comunicadores

educativos y publicitarios, y es el efecto que son capaces de producir hacia los públicos a los que se enfrentan.

En esta línea, y previamente a Ferrés (2008), nació en el año 2001 Aire Comunicación⁷³, coordinada por el profesor e investigador Fernando Tucho. Una asociación de profesores y de profesionales de la comunicación, que tuvo como objetivo trabajar en el campo de la educomunicación (EM), en materia de alfabetización, salud, consumo, recepción de publicidad, tolerancia, integración, etc. Si bien ahora no está activa, demuestra la preocupación por aunar criterios relacionados con la publicidad más allá del aula, y en contacto con numerosas universidades latinoamericanas.

La publicidad es el arte de convencer a los consumidores, contiene una fuerte idea de venta y promete un beneficio interesante y alcanzable para el consumidor (Bassat, 2017). Esos beneficios que cita un publicitario histórico de la talla de Lluís Bassat, no se refieren únicamente a los beneficios materiales atribuidos a la posesión del producto o al disfrute del servicio adquirido. También pueden ser emocionales, como son la satisfacción personal del consumo, atribuirse una sensación positiva, un sentimiento de pertenencia a un grupo o un simple momento de entretenimiento gracias al mensaje publicitario visionado. En todos ellos se mueve de alguna manera el CM cuando se convierte en la voz de la marca en las redes sociales y planifica y ejecuta contenidos (previamente pactados con la empresa o la institución, destinados a generar un vínculo con los usuarios que siguen a la marca que gestiona en las redes sociales.

Pero aparte de las exigencias en materia de precios competentes, distribución asequible y calidad de los productos y servicios que las marcas ofrecen a los potenciales consumidores, se las debe requerir una aportación a la sociedad que las lleve a tener una vocación de servicio público al igual que la tiene la EM, independientemente de que estemos hablando de instituciones públicas o privadas. Las propuestas de Freire (1969), Aguaded (2012), Ferrés (2008), Aparici (2010), García-Matilla (2002), Gutiérrez (2008) o Buitrago (2016), entre otros, han evidenciado la relación necesaria entre la educación y la comunicación. Relación que tiene como fin último aportar un beneficio a la sociedad en forma de conocimiento y veracidad, cuyo proceso no debe finalizar en los profesionales de la comunicación desde un punto de vista personal. No pueden faltar tampoco las marcas, ya que, si requieren de sus públicos el consumo, también tienen que

⁷³ Más información sobre Aire Comunicación en su web. Recuperado de: <https://bit.ly/3hv0lcM>

aportar valor y no cerrarse a una relación únicamente basada en la transacción comercial, es decir, deben devolver a la sociedad parte de lo que ella les ha dado.

En esa responsabilidad social corporativa que ahora definiremos, tiene que haber espacio también para implementar todas las acciones que se plantean desde la EM para hacer un buen uso de las plataformas digitales y de la información. Las marcas, incluidos en esta delimitación a cualquiera sea de la tipología que sea, pero que use la comunicación para llegar a su público objetivo, deben participar de ese proceso responsable. Hacerlo significa allanar el camino a los docentes e investigadores que trabajan por una EM de calidad, pues no tendrán que estar “luchando” tanto por contrarrestar efectos nocivos generados desde el ámbito empresarial. Trabajar en una línea común que abarque centros educativos y formativos, profesionales de la comunicación y empresas, podría ser altamente beneficioso para la sociedad.

Un ejemplo de la unión para crear una comunicación de calidad corporativa es la Alianza Global para Medios Responsables⁷⁴, que demuestra que desde la vertiente profesional se tiene en cuenta que el problema es real y que no puede demorarse más. En ella no participan profesionales del mundo de la educación, pero sí abarca a tres figuras fundamentales: las marcas, entre las que se encuentran Adidas, Danone, Vodafone, Unilever, Mastercard, Procter & Gamble entre otras muchas; grupos de publicidad punteros como GroupM, Publicis, Omnicom Media Group o IPG; y plataformas como Facebook/Instagram, Google/YouTube y Twitter.

Alianza Global para Medios Responsables se formó para crear colaboraciones concretas y protocolos y para proteger a los consumidores en su navegación por Internet y a su vez a las marcas en lo que respecta a potenciales problemas de seguridad que les pueden afectar. El objetivo es trabajar para lograr un entorno de medios donde se impugne y penalice el discurso del odio, la intimidación y la desinformación, se protejan los datos personales promoviendo su uso responsable y se recurra a la fuerza que todos los integrantes tienen para convertir en un espacio más saludable el ecosistema mediático.

Di Como, vicepresidente ejecutivo de Unilever, declaró sobre la alianza que⁷⁵ cuando los desafíos de la industria se extienden a la sociedad, crean división y ponen a nuestros niños en riesgo, todos

⁷⁴ “Anunciantes, agencias y medios se alían a favor de la seguridad de marca”. Recuperado de: <https://bit.ly/397joFl>

⁷⁵ “Seguridad Digital: Se crea la Alianza Global para Medios Responsables”. Recuperado de: <https://bit.ly/3tGk8dW>

debemos actuar. (...) Para hacer más, debemos hacerlo juntos. Fundar esta Alianza es un gran paso hacia la reconstrucción de la confianza en nuestra industria y sociedad (2019: s.p.).

Por su parte, *Publicis Groupe*, también miembro, celebró su convención anual de 2020 (que debido a la pandemia se desarrolló de forma telemática y a la que asistieron sesenta y cinco mil trabajadores); en ella participaron personalidades como Michelle Obama (ex primera dama de Estados Unidos) o Bob Iger (presidente ejecutivo de *The Walt Disney Company*). Este último puso de manifiesto que las empresas publicitarias, como es *Publicis*, debido a su capacidad de influencia en la sociedad, deben trabajar bajo la responsabilidad de dar ejemplo para contribuir a una sociedad diversa e inclusiva. Se puso de manifiesto cómo las compañías de publicidad, debido a su capacidad de influir en los hábitos culturales de la sociedad, tienen la responsabilidad de ser los primeros en dar ejemplo y contribuir con políticas constructivas a la creación de una sociedad diversa e inclusiva⁷⁶.

Alianzas como esta pueden ser interpretadas como una consecuencia del trabajo que se lleva realizando desde hace décadas por los profesionales de la EM de todo el mundo, identificando una necesidad y a la vez proponiendo desde la investigación mejoras a aplicar en diferentes campos de la educación. Incorporar a los planes de responsabilidad social corporativa (en adelante RSC) las buenas prácticas comunicativas que se fomentan desde el ámbito educativo es un paso adelante para tener en cuenta. Además de contar con el apoyo de reconocidas marcas, agencias y plataformas con las que compartir sinergias que en su conjunto pueden tener más fuerzas que por separado.

3.3.1. La responsabilidad social corporativa en la comunicación de las marcas como continuación y consecuencia de la Educación Mediática

Podemos recurrir al Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa⁷⁷ para definir qué es la RSC. Esta es una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los

⁷⁶ ‘Viva la difference’. Recuperado de: <https://bit.ly/3IHKubT>

⁷⁷ “El Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (Observatorio de RSC) es una organización sin ánimo de lucro que nace en el año 2004 de la mano de varias organizaciones de la sociedad civil con el objetivo de trabajar en el impulso de la correcta aplicación de la responsabilidad social corporativa (RSC)”. (2019). Recuperado de: <https://bit.ly/3IK7M0Z>

impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medio ambiente y sobre la sociedad en general. Un concepto que, desde que fue citado por primera vez como tal en 1953 por Bowen, ha ido evolucionando y adaptándose al contexto histórico en el que se hallaba en cada momento.

[...] la RSC ha tenido múltiples comprensiones: desde una de tipo filantrópico, representado en la caridad y donaciones con fines sociales; pasando por el económico, en el cual es un instrumento de gestión que genera retornos sociales y financieros a la organización; el estratégico, donde es una herramienta para gestionar los *stakeholders*, de acuerdo a los contextos políticos, culturales y sociales particulares de cada comunidad donde se inserta la organización y, finalmente, una convergencia en cual se integra a la respuesta social de la empresa por medio de la rendición de cuentas y aplicación de estándares internacionales. (Lizcano-Prada & Lombana, 2018: 129)

Para ampliar algo más la definición ya de por sí acertadas del Observatorio de RSC, podemos citar a Cañas-Montañés (2018), que da una visión complementaria centrándose en los objetivos que se le presuponen.

Entendemos entonces la Responsabilidad Social Corporativa como el papel que deben cumplir las empresas para obtener un equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el buen uso de los recursos naturales y el medioambiente. En definitiva, las empresas deben trabajar en beneficio de un desarrollo sostenible para contribuir a un entorno más estable. (Cañas-Montañés, 2018: 16)

Según Du et al. (2010, en Estanyol, 2020), la RSC, como elemento de valor estratégico, debe gestionarse de forma integral dentro de las organizaciones, siendo la comunicación una parte importante de esta gestión coordinada. Pero no debemos caer en el error de creer que cualquier acción de RSC ya es positiva y goza de una coherencia y un beneficio de doble sentido entre la empresa y la sociedad. Si todo se reduce a meras donaciones acompañadas de una búsqueda de la repercusión en medios para mejorar la imagen de marca, a la compañía se le puede volver en contra. El público no sólo exige colaboración a la empresa, sino que ésta sea sincera y tenga coherencia, es decir, que no sea como un mero instrumento de mejora de reputación.

La sociedad abierta y global en el (sic) que vivimos exige de las empresas comportamientos cada vez más responsables, lo que ha llevado a que muchas de ellas hayan adoptado políticas de RSC. Sin embargo, aunque algunas organizaciones han hecho un esfuerzo tanto económico como humano importante por la implantación de determinadas políticas responsables, otras muchas han aplicado

políticas exclusivamente basadas en acciones sociales, cuando no operaciones de puro marketing de imagen para mejorar su reputación. (Muñoz-Martín, 2013: 86)

Si el objetivo principal de la empresa a la hora de ejercer la RSC es comunicarlo al público por un tema únicamente de repercusión positiva o mercadotécnico, estará optando por una estrategia que corre el riesgo de que en algún momento quede desacreditada por priorizar a la propia entidad antes que a los beneficiarios de esas acciones. Reafirmamos la creencia de que la RSC es positiva para la empresa porque beneficia al entorno (trabajadores, proveedores, consumidores directos o sociedad en general) y a la vez para ella misma porque de forma natural ha elaborado esa estrategia social. Es lo que debe predominar en cada entidad que opta por estas acciones corporativas.

Algunos tipos de acciones de RSC, tanto de impacto interno (relacionados con los actores que intervienen en el día a día empresarial) como externo (la sociedad en general o grupos en particular) que encontramos habitualmente aplicadas son:

- a) **Medioambientales:** gestión y producción sostenibles, reducir la contaminación, promover acciones ecológicas internas y externas, etc.
- b) **Programas sociales con colectivos más vulnerables:** discapacitados, donaciones, integración laboral, etc.
- c) **Acciones de cooperación nacional e internacional:** creación de proyectos de educación, de acceso a la tecnología, de acceso a la producción de bienes de primera necesidad, etc.
- d) **Acciones internas con los empleados:** conciliación laboral, formación complementaria, seguros médicos, flexibilidad de horario, etc.
- e) **Programas específicos de ayuda a la infancia:** protección de los derechos de los menores, aspectos educativos, alfabetización...

La RSC depende de cada empresa, pero sus acciones no están libres de cierto control externo, aunque no regulador. A nivel nacional encontramos Forética⁷⁸,

⁷⁸ “**Forética** es la organización referente en sostenibilidad y responsabilidad social empresarial. Su misión es integrar los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones. Actualmente está formada por más de 200 socios, entre ellos el 40% de las empresas que cotizan en el IBEX 35, además de filiales de multinacional, pequeñas y medianas empresas, ONG de referencia y socios personales”. Recuperado de: <https://foretica.org/sobre-foretica/>

pertenciente a una organización mundial llamada *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), en la que más de doscientas empresas trabajan por compromisos más sociales, sostenibles y éticos. También a nivel europeo, Forética trabaja con *CSR Europe*, formada por más de setenta multinacionales pertenecientes a veintisiete países y con objetivos similares a los mencionados anteriormente.

Un ejemplo que destacamos, esta vez en España, es la iniciativa ‘Aprendemos juntos’⁷⁹, promovida por el BBVA en colaboración con el diario El País. Se trata de un proyecto educativo multidisciplinar que se define de la siguiente manera:

En BBVA creemos que la educación es la gran oportunidad para mejorar la vida de las personas. Nuestra misión es involucrar a toda la sociedad en el reto de que cada niño encuentre su pasión y desarrolle su máximo potencial. [...] Queremos impulsar la conversación sobre la educación para que ocupe el lugar que merece en nuestro mundo y para ello creamos contenidos junto a personas transformadoras que nos ayudan a aprender cosas nuevas. (BBVA, 2021, s.p.)

Uno de los múltiples aspectos educativos que trata en los contenidos audiovisuales disponibles en la plataforma aborda la temática de las redes sociales desde una visión educativa y que potencia sus posibilidades, recurriendo a personajes reconocidos en sus disciplinas profesionales para apoyar el mensaje y que llegue no sólo a los jóvenes sino también a padres y educadores.

En la misma línea no podemos olvidar el trabajo de la Fundación Orange a través de las acciones que realiza en ‘Por un uso *Love* de la tecnología’⁸⁰, que a través del *branded content* comparte en su plataforma y en su canal de YouTube contenido didáctico creado expresamente para hablar de los problemas más habituales a los que se enfrentan los jóvenes en las redes sociales, como pueden ser el ciberacoso, el *sexting*, las noticias falsas, las faltas de respeto o el consumo de contenidos inapropiados.

Haciendo un recorrido por la RSC de diferentes marcas en las redes sociales, no encontramos amplias acciones relacionadas directa o indirectamente con la EM, ni siquiera en las que forman parte de la citada Alianza Global para Medios Responsables, que sí han mostrado una preocupación previa por el tema. Gran parte de los contenidos

⁷⁹ Aprendemos juntos, una iniciativa del BBVA en colaboración con El País:
<https://www.bbvaaprendemosjuntos.com/es>

⁸⁰ ‘Por un uso Love de la tecnología’, iniciativa de la Fundación Orange:
<https://usolovedelatecnologia.orange.es/>

relacionados con la RSC que vemos están vinculados con los cinco apartados que hemos citado como los más habituales, pero no observamos un especial tratamiento a la responsabilidad que cada marca tiene con sus seguidores en lo que se refiere a la comunicación digital y a crear unos hábitos de consumo de *Internet* y de las redes sociales que sean beneficiosos para todos los actores del proceso comunicativo. Las webs especializadas y la literatura científica que hablan de las redes sociales, lo hacen destacando más su importancia como vehículo de difusión de la RSC de las marcas y ofreciendo pautas sobre la forma de maximizarlas. Sin embargo, no ofrecen aspectos prácticos que defiendan los postulados teóricos de la EM, excepto en detalles muy concretos como puedan ser la transparencia y la veracidad. Por ello, creemos oportuno crear (Tabla 11) nuestro propio decálogo sobre qué debería aparecer en un manual de RSC mediática digital, siendo conscientes de las propias limitaciones que tiene este concepto novedoso creado específicamente para esta tesis doctoral.

Tabla 11.

Decálogo de acciones a incorporar en las marcas como Responsabilidad Social Corporativa Mediática

	Acción
	Ofrecer información veraz y no generar falsas expectativas.
	No promocionarse ni apoyar espacios en los que se promueven el odio y la desinformación.
	No generar miedo ni inquietud de forma intencionada.
Propuesta de Responsabilidad social corporativa mediática digital para las marcas	Ofrecer a los usuarios la máxima garantía de seguridad en protección de datos.
	No fomentar un consumo adictivo.
	No descontextualizar titulares, sesgando información, para generar clics.
	Ofrecer a los empleados formación específica en materia de comunicación.
	Vigilancia de los comentarios públicos recibidos en los perfiles oficiales para evitar convertirlos en contenedores de contenidos maliciosos.
	Promociones y sorteos veraces y regulados.
	Fomentar el conocimiento constructivo especialmente en el público más joven.

Fuente: elaboración propia

Estimamos necesario verificar si las empresas, agencias e instituciones, en su planificación de contenidos que ejecutan en las redes sociales, tienen un compromiso comunicativo con la sociedad más allá del hecho de crear contenidos que beneficien su

vertiente comercial/productiva, compromiso que consideramos que debe formar parte del plan de RSC igual que otro tipo de acciones que son más frecuentes encontrar, como las mencionadas en este epígrafe. Este compromiso lo denominaremos Responsabilidad Social Corporativa Mediática (RSCM), y lo definimos de la siguiente manera:

Responsabilidad Social Corporativa Mediática: Planes y acciones procedentes de las marcas que tienen como objetivo fomentar el uso responsable de la comunicación en las redes sociales entre la compañía y sus públicos, a través de los postulados teórico-prácticos que defiende la Educación Mediática, evitando cualquier propuesta informativa o en la dinámica de contenidos que cause algún perjuicio a los usuarios por parte de la entidad, o entre los propios usuarios en las relaciones que se forman.

La eficacia verdadera llegará cuando todos los agentes que participan en el proceso educativo y comunicativo vayan en la misma dirección y entre sus intereses se hallen los relacionados con tener en cuenta a la EM y los beneficios que su implementación tendría para la sociedad.

BLOQUE II

MARCO EMPÍRICO

1. Marco metodológico de la investigación

1.1. La Teoría fundamentada

Desde un punto de vista teórico nos situamos en la Teoría Fundamentada (*Grounded theory*), de Glaser y Strauss (1967), publicada por primera vez en *The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*, cuyo objetivo principal es la búsqueda de explicaciones a un fenómeno social dentro de su contexto natural, apoyándose en los informantes que participan en dicho fenómeno como objetos de estudio, y que de forma muy breve se puede definir como la “teoría derivada de datos recopilados” (Strauss & Corbin, 2002: 13). Lo que pretenden ambos autores es “descubrir el significado profundo de la experiencia vivida por los individuos en términos de sus relaciones con tiempo, espacio e historia personal” (Stern, 1994). En la misma línea de defensa de esta teoría encontramos al investigador Hernández-Carrera (2014), quien afirma que no se parte de hipótesis previas, sino que éstas surgen a medida que se avanza en la investigación y en el análisis de datos.

Planteamos la Teoría Fundamentada como una opción metodológica muy completa e interesante para abordar el trabajo de investigación cualitativa a través de entrevistas. Supone, entre otras cosas, desarrollar una teoría sobre un problema u objeto de estudio basándonos en la recolección y análisis de los datos que se extraen del trabajo de campo, sin partir de hipótesis iniciales o teorías apriorísticas. Para ello la Teoría Fundamentada se vale del Muestreo Teórico como mecanismo de selección de individuos a entrevistar, de la Saturación Teórica como límite al muestreo, y de la Codificación Teórica como proceso de análisis de los datos en los que sustentarse (Hernández-Carrera, 2014: 207).

Los conceptos y la relación entre los datos son producidos continuamente hasta la finalización del estudio, generándose a través de la inducción una teoría explicativa de un determinado fenómeno estudiado (Cuñat-Giménez, 2007). Como autores y defensores más destacados encontramos a Glaser & Strauss (1967); Pandit (1996); Strauss & Corbin (2002); entre otros. Especialmente en los últimos años las teorías basadas en el análisis cualitativo se han tomado en alta consideración para ser utilizadas en investigaciones del ámbito de las Ciencias Sociales y también de la Educación, lo que nos sirve para reafirmar que estamos ante una opción adecuada para diseñar y ejecutar una investigación sobre la figura del CM. La variedad de contenidos a tratar, tener a nuestra disposición el recurso

de la comparación (y de volver posteriormente a los datos para identificar refuerzos), la posibilidad de generar teorías a partir de la recolección de datos o apoyar de forma práctica lo relacionado con la conceptualización, son algunas de las posibilidades por las que optan los defensores de la Teoría Fundamentada para sus investigaciones, y a las que no sumamos en esta tesis doctoral. En la siguiente tabla (Tabla 12), propuesta por Gaete-Quezada (2014) a partir del trabajo de Glaser y Strauss (2006), podemos visualizar con más detalles algunas implicaciones relacionadas con esta teoría.

Tabla 12.
Implicaciones metodológicas en el contexto de la Teoría Fundamentada

Aspectos	Muestreo teórico	Método de comparación constante
Propósito principal	Orientar la recolección de datos para descubrir las categorías y sus propiedades, así como sus interrelaciones dentro de una teoría.	Generar teoría en forma sistemática, recolectando, comparando y analizando los datos simultáneamente.
Proceso básico clave	Selección de sujetos, grupos o casos de comparación en base a su relevancia teórica para proporcionar datos, que a su vez permitan identificar las propiedades de las categorías en la teoría generada.	Identificación y proposición de la mayor cantidad de categorías, propiedades e hipótesis sobre problemas generales, a partir de los datos generados en la investigación o de aquellos provenientes de otros estudios.
Criterios orientadores	-Saturación teórica de las categorías. -Flexibilidad para utilizar la técnica de recolección de datos más adecuada, especialmente si son grupos o casos muy diferentes.	-Búsqueda de gran diversidad de datos para comparar incidentes, y así establecer la mayor cantidad de similitudes y diferencias entre categorías. -Estrecha vinculación entre la teoría generada y los datos utilizados.
Limitaciones	Requiere de gran sensibilidad teórica del investigador para conceptualizar y formular teoría tan pronto como emerja de los datos, evitando compromiso dogmático con teorías preconcebidas.	No garantiza que dos o más investigadores, basándose en los mismos datos, obtengan el mismo resultado.

Fuente: Gaete-Quezada (2014) a partir de Glaser & Strauss (2006)

1.2 La investigación cualitativa

Para esta tesis doctoral nos hemos decantado por la investigación cualitativa para entender la profesión del CM desde diferentes perspectivas, especialmente laborales, informativas y socialmente responsables. Consideramos que es la técnica más adecuada para conocer

desde dentro cómo funciona una marca en la relación con los usuarios en las redes sociales y la complejidad y los matices de las mismas. “Dado que ninguna actividad humana escapa al lenguaje y al habla, podremos emplear la metodología cualitativa para investigar cualquier fenómeno relacionado con la realidad social” (Ibáñez, 2002: 375). Una investigación que en algunos ámbitos del conocimiento ha tenido detractores, pues la consideraban un método menos legítimo que el que opta por lo cuantitativo.

Aunque la investigación cualitativa posee una dilatada historia en el seno de las disciplinas sociales, en las dos últimas décadas ha tenido que luchar, no tanto, por abrir espacios de indagación y reflexión que admitieran otras formas de acercamiento a la realidad, cuanto por el reconocimiento de su legitimidad. (Sandín-Esteban, 2000: 224)

Sin embargo, la investigación cualitativa trata de desgranar cómo las personas construyen el mundo a su alrededor, lo que les sucede de forma significativa para una comprensión llena de riqueza en su contenido (Kvale, 2011). Dentro de la amplia variedad de técnicas de investigación cualitativa podemos encontrar los grupos de discusión, la observación participante, los grupos focales, las entrevistas, etc.; que cada una con sus propias particularidades las hacen ser un método de investigación eficaz. El profesor estadounidense Guba (1985), uno de sus grandes defensores, marca unos supuestos y características de las que parte la investigación cualitativa.

Tabla 13.

Supuestos y características que definen a la investigación cualitativa

SUPUESTO	DEFINICIÓN
Naturaleza de la realidad	Hay múltiples realidades acerca de una cuestión y el estudio de una parte influye en el total.
Relación entre el investigador con las personas objeto de estudio	El tema tratado fluye al haber una relación cercana entre el investigador y las personas analizadas, aunque ha de mantenerse cierta distancia con el fenómeno estudiando.
Naturaleza de los enunciados legales	En la investigación cualitativa hay muchos matices que vuelven a las generalizaciones algo imposible.

Criterios de calidad	El verdadero rigor recae en la relevancia del estudio tratado que en aspectos meramente metodológicos.
Fuentes de teoría	La teoría se conforma según se van analizando los datos recogidos, no se hace de forma previa.
Conocimiento táctico	Basado en intuiciones, en sensaciones y en la experiencia previa.
Diseño dinámico	Diseño que se va estructurando a medida que avanza la investigación.
Instrumento de investigación	El investigador se convierte a la vez en un instrumento, pudiendo perder cierta objetividad y ganando en flexibilidad y en adaptar la investigación al contenido que se está produciendo.
La importancia del escenario	Un contexto natural en el que sucede la investigación que favorece un clima cercano entre los participantes.

Fuente: elaboración propia a partir de Guba (1985) en Munarriz (1992)

Nos sumamos también a posturas como la de Anguera-Argilaga (1986), que defiende la investigación cualitativa como una estrategia fundamentada que bien ejecutada ofrece al investigador resultados creíbles y de calidad para su estudio.

...nos atrevemos a considerar la metodología cualitativa como una estrategia de investigación fundamentada en una depurada y rigurosa descripción contextual del evento, conducta o situación que garantice la máxima objetividad en la captación de la realidad, siempre compleja, y preserve la espontánea continuidad temporal que le es inherente, con el fin de que la correspondiente recogida sistemática de datos, categóricos por naturaleza, y con independencia de su orientación preferentemente ideográfica y procesual, posibilite un análisis (exploratorio, de reducción de datos, de toma de decisiones, evaluativo, etc.) que dé lugar a la obtención de conocimiento válido con suficiente potencia explicativa, acorde, en cualquier caso, con el objetivo planteado... (Anguera-Argilaga, 1986: 24)

En nuestro caso, para la recogida de datos, hemos optado por la entrevista en profundidad semiestructurada al considerarla que nos haría llegar de forma efectiva al objeto de estudio principal: el CM.

1.3. La entrevista en profundidad como herramienta para la recolección de los datos

Para la obtención de los datos, dentro de la investigación cualitativa, elegimos la entrevista en profundidad semiestructurada. Consideramos que proyectar un guión totalmente cerrado nos privaría de obtener información de calidad para nuestra investigación, resultante ésta de las respuestas que ofrezcan los entrevistados durante el encuentro.

Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de asemejarse a un robot recolector de datos, el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. El rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas (Taylor & Bogdan, 2008: 194-195).

Recalcamos que la finalidad más importante de toda entrevista es:

acceder a la perspectiva de los sujetos; comprender sus percepciones y sus sentimientos; sus acciones y sus motivaciones. Apunta a conocer las creencias, las opiniones, los significados y las acciones que los sujetos y poblaciones les dan a sus propias experiencias (Trindade, 2016: 19),

entendiendo en esta ocasión por ‘sujetos’ a los 24 CM protagonistas de las entrevistas.

Conviene detenerse en la relevancia de concebir, a la hora de optar por la entrevista, que las preguntas, siendo estas claves, no representan el único aspecto que tiene relevancia en los resultados. El intercambio no se efectúa únicamente con la palabra sino con otros indicadores como la postura del cuerpo, el control personal, los modales o las reacciones emocionales. La comunicación se puede estimular para que adquiera una dirección determinada que provoque respuestas más objetivas (Acevedo-Ibáñez & López-Martín, 2004) y, por tanto, que sea más representativa, reduciendo la diferencia que puede haber al no acceder el investigador a una muestra excesivamente grande.

Respecto a la forma en la que se conduce una entrevista, Morga-Rodríguez (2012) establece cuatro opciones principales entre la que se encuentra la ya citada semiestructurada. La elección de la más adecuada para aproximarse a la realidad del objeto a investigar, marcará que el proceso sea óptimo.

Tabla 14.*Tipos de entrevistas por estructura*

Tipo de entrevista	Estructurada o cerrada: el entrevistador tiene las preguntas previamente definidas y se ciñe exclusivamente a ellas sin salirse del guión.
	Semiestructurada: el entrevistador lleva las preguntas definidas previamente, pero tiene libertad para cuestionar al entrevistado sobre otros temas que vayan surgiendo en el encuentro.
	Abierta o no estructurada: se caracteriza por no estar marcada por un guión preestablecido, permitiendo al entrevistador abordar cuestiones no planificadas, volver atrás... estando permitida además la improvisación
	Tipo panel: un entrevistador formula preguntas a varias personas, o varios entrevistadores formulan preguntas a un único entrevistado.

Fuente: elaboración propia a partir de Morga-Rodríguez (2012)

Consideramos que la entrevista tipo panel podría ser también una opción muy interesante en la variante de que una misma persona, en este caso el investigador, entrevistase a varios CM al mismo tiempo, pero por cuestiones logísticas relacionadas con la dificultad de juntarlos en un mismo espacio y tiempo ha quedado finalmente descartada.

El proceso de ejecución de la entrevista en profundidad semiestructurada se diseñó siguiendo un esquema similar al abordado en el marco teórico de esta tesis doctoral, empezando de forma genérica por el estado actual de las redes sociales para, posteriormente, detenernos en el CM primero (formación, funciones...) y después en la EM, relación con los usuarios y valoración sobre el uso de las redes sociales por parte de los menores de edad.

Aun así, en función de cada entrevistado, surgieron matices en ese proceso sin que ello supusiera un contratiempo. La relevancia de cada entrevista existe porque pertenece a un grupo más amplio, los aspectos individuales y lo anecdótico no tienen un papel relevante en esta investigación, ya que lo que pretendemos fundamentalmente es encontrar tendencias y conductas que vayan más allá de lo esporádico, y que pese a las limitaciones que tiene este estudio, nos permita sacar conclusiones que puedan extrapolarse no sólo a la muestra escogida. Estamos ante un modelo mixto de la entrevista estructurada y abierta que presenta una alternancia de fases directivas y no directivas

(Blasco-Hernández & Otero-García, 2008), acercándonos a la realidad más profunda de los CM respecto a las cuestiones que les hemos planteado.

Remarcamos que en este formato de entrevista hemos optado por no interrumpir en ningún momento al entrevistado, así como evitar hacer juicios de valor sobre el contenido que aporta, limitándonos a darle el protagonismo en lo que a las respuestas se refiere. Igualmente, si durante una contestación el entrevistado dio respuesta a otra pregunta de las que se le iban a formular a continuación, no se le hizo de nuevo al quedar ya satisfecho.

1.4. Análisis de datos con ATLAS.ti

En la actualidad, la investigación cualitativa se ha visto apoyada por la aparición de diferentes programas informáticos que ayudan al análisis de los datos recogidos, sustituyendo el ordenador a las fórmulas manuales que ralentizaban ampliamente el trabajo de los investigadores. Estos programas de análisis se denominan CAQDAS, siglas que responden a las iniciales de *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*. En español podemos referirnos a ellos como Programas informáticos de ayuda al análisis cualitativo de datos. Algunos de los más populares en la actualidad son NVivo, AQUAD, ATLAS.ti, MAXQDA o QDA Miner entre otros. Sus principales funcionalidades, son:

- a) Gestionar grandes volúmenes de datos.
- b) Almacenar de forma organizada la información elaborada durante el análisis.
- c) Segmentar, codificar y recuperar fragmentos significativos de nuestro material empírico.
- d) Elaborar anotaciones del proceso y los resultados del análisis. (Muñoz-Justicia & Sahagún-Padilla (2017: 4)

Este indudable progreso no debe otorgarle todo el poder a la aplicación, que debe entenderse como una parte más del proceso, una herramienta. De ninguna manera deja en segundo plano los verdaderos objetivos a lograr y el método usado para ello, sin olvidar la parte humana.

Cuando hablamos de análisis cualitativo asistido por ordenador, hemos de pensar en el tema como en un aspecto más del proceso de desarrollo de un proyecto de investigación. Sin duda puede ser un aspecto muy importante, pero ni de lejos el único o el más relevante. Más aún, la especificidad de las herramientas utilizadas —lo que puede hacerse con ellas— dependerá en buena medida de las formas en las que se relacione con los demás aspectos del proyecto: el tipo de tareas que tienen que realizarse, los usuarios de las herramientas, los materiales o datos con los que se trabajará, los marcos

desde lo que se orienta el proceso de investigación, las fases concretas del proceso en las que se utilizan tales o cuales programas y un largo etcétera (Muñoz-Justicia & Sahagún-Padilla, 2017: 2)

El CAQDAS elegido en nuestra investigación es ATLAS.ti, en su versión 8.4.3., programa que hemos elegido por considerar que tiene un manejo intuitivo y que reúne en su estructura los elementos necesarios para realizar un análisis cualitativo óptimo. Emplear sistemáticamente estos programas permite un ahorro importante de tiempo y una gestión de la información más ágil y con un volumen de datos superior a cualquier otra opción (Vicente-Mariño & Monclús, 2012). Este software, de procedencia alemana, concretamente de la Universidad Tecnológica de Berlín, está presente en el mercado desde finales del siglo XX y se basa en dos niveles de análisis interrelacionados durante todo el proceso de investigación (Muhr, 2004)

- a) **Nivel textual:** etapa en la que se trabaja con la información en bruto y se acotan partes concretas para ejecutar posteriormente la codificación y la redacción de los “memos”. Es decir, lo conformarían los documentos primarios, las citas, los códigos y los memos.
- b) **Nivel conceptual:** fase en la que nacen las diferentes relaciones entre las citas, los códigos y las categorías con las que se crearán redes semánticas de conocimiento. En este caso lo componen los grupos de códigos, los vínculos y las redes,

De cara a este análisis cualitativo, hemos hecho uso en ATLAS.ti de herramientas operativas que se dividen en textuales y conceptuales y que tienen diferente grado de concreción. Su conexión ha de ser metódica si queremos lograr los objetivos deseados. A continuación, las definiremos brevemente.

- a) **Unidad hermenéutica:** es el archivo general en el que se agrupan todos los documentos. Contiene toda la información que se va recogiendo durante el proceso analítico.
- b) **Documentos primarios:** son el resultado del trabajo analítico para la recogida de datos (entrevistas, imágenes, grupos de discusión, observaciones, vídeos...) pudiendo abarcar diferentes formatos. En nuestro caso hablamos de veinticuatro

documentos primarios, uno correspondiente a cada entrevista de las realizadas, siendo recogidas algunas en formato audio y otras en vídeo a través de la videollamada.

- c) **Citas:** cualquiera de los fragmentos de los documentos primarios que se acota por tener algún tipo de interés para el investigador.
- d) **Códigos:** en un nivel superior a las citas encontramos los códigos. “Podemos entenderlos como conceptualizaciones, resúmenes o agrupaciones de las citas, lo que implicaría un segundo nivel de reducción de datos” (Muñoz & Sahagún, 2017, s.p.). Estamos ante uno de los elementos clave, “pues señala la ruta interpretativa para obtener los datos necesarios y así efectuar un análisis riguroso y selectivo sobre el problema objeto de estudio que se está investigando” (Padilla et al., 2014: 36)
- e) **Memos:** a raíz de las citas y de la codificación surgen ideas, nuevas asociaciones, hipótesis, etc., que han de quedar anotadas, pues es una opción que si no se hacen cuando aparecen terminan por perderse. “Tienen sentido propio y se acaban convirtiendo en un cuaderno de bitácora que resultará imprescindible para la reconstrucción posterior del proceso de investigación”. (Vicente-Mariño & Monclús, 2012)
- f) **Grupos de códigos:** agrupación de elementos que tienen relación entre sí, ya sean citas, códigos, memos, etc. “La creación de estos subgrupos permite una mayor organización a la hora de abordar la tarea, pudiendo diferenciar entre aquellos sectores con los que, en un momento determinado, se pretende trabajar” (Buitrago, 2016: 190).
- g) **Vínculos:** las diferentes relaciones que se crean en las citas, en los códigos o entre ambas, pudiendo elegir si el tipo de relación se ha formado a consecuencia de un hecho, en contraposición, si es una asociación o si el propio investigador puede crear otras nuevas que no estén predefinidas por el programa.
- h) **Redes:** la representación gráfica, en forma de mapas, de la investigación que se crea a partir de todos los elementos citados anteriormente.

2. Diseño de la investigación

Al tratarse de una investigación de carácter cualitativo, creemos importante fijar unas condiciones específicas para que el resultado de la muestra goce del rigor necesario que nos lleve a establecer conclusiones que se asemejen lo máximo posible a la realidad, pero antes concretaremos cuáles son las preguntas y los objetivos de esta tesis doctoral.

2.1. Preguntas de la investigación

A la hora de analizar la figura del CM, nos planteamos previamente algunas preguntas fundamentales que marcarán la investigación y que nos ayudarán a centrar a continuación los objetivos. Estas cuestiones tratan —con el cometido posterior de encontrar las respuestas en los datos cualitativos procedentes de la experiencia de los profesionales de la gestión de las redes sociales en las marcas— sobre las funciones del CM, la procedencia de su formación académica y si la EM se tiene en cuenta a la hora de trabajar en la estrategia de contenidos.

- a) ¿La formación de los CM proviene de los grados en Publicidad y RR.PP. y Periodismo?
- b) Dicha formación, en caso de ser universitaria, ¿prepara de manera completa al estudiante para ejercerla de forma profesional?
- c) ¿Cuáles son las funciones que están adoptando actualmente los CM? ¿Han variado respecto a cuando comenzaron a ejercer la profesión?
- d) ¿A la hora de planificar los contenidos, se tienen en cuenta acciones que más allá de lo comercial y lo informativo busquen generar un consumo responsable y pacífico de las redes sociales?
- e) ¿Consideran los CM que la EM tiene que ser un recurso a implementar en los contenidos de las marcas en las redes sociales?

Estas preguntas que formulamos, y los objetivos que definimos a continuación, nos llevan a plantear la hipótesis que hemos contrastado una vez mostrados y analizados los resultados de nuestra investigación. De la experiencia propia y del contenido citado en el

marco teórico a través del estudio de las materias protagonistas de esta tesis doctoral, exponemos la siguiente hipótesis:

La profesión de *community manager* procede principalmente de los estudios de Ciencias de la Comunicación y se le atribuyen competencias laborales muy diversas, gestionando la relación en las redes sociales de la marca con los usuarios, a los que se les presupone una falta de formación previa que obliga a los *community manager* a estar en permanente contacto con los públicos de la entidad a la que representan.

2.2. Objetivos de la investigación

Hemos diseñado una serie de objetivos que pretendemos demostrar en esta investigación, categorizándolos en cuatro apartados diferentes, como son: a) formativos; b) funciones y relación con los usuarios; c) EM, marcas y redes sociales; y d) interdisciplinares. En total son diez puntos cuya aplicación marcará las preguntas que formulemos en las entrevistas a los CM seleccionados. Explicados con detalle, estos objetivos son los siguientes:

A) FORMATIVOS

1. Contrastar cuál es la formación previa del CM y si procede mayoritariamente de los Grados/Licenciaturas de Publicidad y RR.PP. o de Periodismo.

Hemos visto que gran parte de los CM proceden de los grados citados según los diferentes estudios en los que nos hemos apoyado, pero también sabemos que se trata de una profesión en proceso de constante cambio y se pueden producir variaciones en las tendencias en un breve espacio de tiempo. Al tratarse de entrevistas recientes, revisamos si siguen manteniéndose los estudios en Publicidad y RR.PP. y Periodismo como los más frecuentes en la formación del CM.

2. Definir los contenidos relacionados con el CM y el SM que deberían tratarse con más presencia en los planes de estudio de los grados de las Ciencias de la Comunicación y valorar la orientación actual que se les da.

Considerar si las redes sociales y el *social media*, disciplinas profesionales de aparente gran relevancia en el sector de la comunicación, deberían tener más presencia en los grados de Ciencia de la Comunicación y si sus contenidos han de estar fielmente ligados a las tendencias que destaquen en cada momento entre los usuarios y las marcas.

B) FUNCIONES DEL CM Y SU RELACIÓN CON LOS USUARIOS

3. Establecer las funciones actuales que tienen los CM, las habilidades que se le presuponen y encontrar puntos de conexión y de diferencias entre las competencias que se exige a cada uno.

El dinamismo en la profesión, y en ocasiones la falta de presupuesto, lleva a muchas marcas a exigir competencias muy diversas al CM que se alejan de las que se le solicitaban cuando la profesión daba sus primeros pasos. En los resultados de las entrevistas señalaremos cuáles de esas competencias son las más habituales y en cuáles difieren en función del tipo de empresa para las que trabajan los CM.

4. Fijar cuáles son los beneficios de la relación entre la marca y los usuarios cuando se produce una relación bidireccional en la que ambos son emisores y receptores de mensajes en los perfiles oficiales de las empresas, instituciones y organizaciones.

Las respuestas y los mensajes que los usuarios les hacen llegar a las marcas son muy diversos, y no siempre de forma positiva para éstas. Analizar el comportamiento de los usuarios cuando se dirige a la marca nos ayudará a entender cómo es esta relación en las redes sociales.

5. Conocer cuál es la posición contractual que ocupa el CM a la hora de ofrecer sus servicios a la entidad con la que trabaja y cuál perciben como la idónea.

Autónomo (*freelance*), dentro de la agencia de publicidad, incrustado en la propia marca, dependiente de un SM o directamente del director de *marketing*. No existe una única categoría laboral en la figura del CM. Conocer cuál es su estado más habitual nos ayudará sacar conclusiones sobre la relevancia que se le da a su gestión.

6. Identificar cuáles son las debilidades a las que se enfrenta una marca en su relación con los usuarios y en la relación entre los propios usuarios.

En el marco jurídico hemos mencionado una serie de posibles delitos que se dan con frecuencia en el ámbito digital, así como situaciones que sin tener una consecuencia penal sí son conflictivas para quien las sufre. Si bien las primeras intuimos que suceden más en la relación pública o privada entre usuarios y no con las marcas, analizaremos a través de la experiencia de los CM qué situaciones de las mencionadas han ocurrido dentro de los perfiles oficiales de las entidades a las que representan.

C) EDUCACIÓN MEDIÁTICA, MARCAS Y REDES SOCIALES

7. Evaluar, a través del CM, si en los programas de RSC de las marcas hay referencias concretas a la responsabilidad de fomentar el uso constructivo de las redes sociales.

En la literatura científica hemos encontrado diversas referencias sobre cómo las redes sociales deben ser un canal comunicativo que informe al público sobre las acciones de RSC que realiza una marca, buscando con ello su implicación y a la vez una mejora en su reputación *online*. Pero apenas encontramos menciones a qué papel tienen que jugar las marcas en el uso responsable de las redes sociales y si parte de las acciones que planifican y ejecutan en la actualidad siguen algún patrón en este sentido.

8. Cuestionar cuál es el papel que deberían tener las marcas a la hora de promover el buen uso de la tecnología y de las redes sociales en sus contenidos.

La EM que hemos definido aquí consideramos que debe estar presente en todas las marcas, y así lo hemos visto reflejado en alianzas que forman, demostrando desde el punto de vista teórico su preocupación por un consumo social responsable de las plataformas digitales. Entender si esa preocupación es una tendencia que se repite o si a la teoría le acompañan ejemplos prácticos que demuestren que se está llevando a cabo.

9. Analizar cuál es la percepción de los CM sobre la preparación que tienen los adolescentes y los menores de edad como usuarios de las redes sociales

Abordar en lo que a los adolescentes y la infancia se refiere, cómo ha de ser su formación, en quién debe recaer y qué tipo de medidas son, a juicio de los CM entrevistados, las más adecuadas para generar un uso seguro entre un colectivo especialmente vulnerable como son los menores de edad. Somos conscientes de que su percepción sobre aspectos educativos y pedagógicos no se basa en una visión profesional, pero el hecho de que los CM traten diariamente con esta franja de edad que también son usuarios de las redes sociales, nos puede ofrecer una visión complementaria a tener en cuenta.

D) INTERDISCIPLINARES

10. Establecer similitudes y diferencias entre las marcas en función de a cuál de los cuatro grupos definidos en el diseño de la investigación pertenecen

Conocer en qué puntos coinciden y divergen las gestiones de las redes sociales de las marcas según sus objetivos nos orientará sobre qué elementos de la estrategia comunicativa de la marca son comunes, independientemente de si ofrece productos, servicios, si parten de una institución pública o privada, si sus fines son con ánimo de lucro o sin él, etc.

2.3. Diseño de la muestra de los *community manager* a entrevistar

A la hora de buscar los informantes más adecuados para ejecutar las entrevistas en profundidad, que son el núcleo de este marco empírico, fijamos una serie de delimitaciones que categorizaremos por grupos, siendo imperativo que cada CM se encuentre en alguno de los grupos que representan los tipos de organizaciones que consideramos acertado que estén representados. Estos no se corresponden con una elección azarosa, sino que son el resultado de una observación previa para determinar que los objetivos que buscan a nivel comunicativo los apartados 1 y 2, respecto a los que representan los apartados 3 y 4, son en parte diferentes. Contar con esta variedad nos facilita tener una perspectiva más amplia a la hora de obtener las respuestas y analizarlas con detalle.

Partimos de las marcas en cuanto a su tipología y posteriormente nos centramos en el CM y sobre las marcas, ya concretamente en las redes sociales:

- **Grupos 1 y 2:** marcas de carácter más comercial y de servicios, de consumo directo, con un objetivo principal de notoriedad, ventas, participación y asistencia, y de fidelización con el público objetivo⁸¹ para crear una relación que vaya más allá de la adquisición a corto plazo de los productos ofertados por la marca.
- **Grupos 3 y 4:** marcas de carácter institucional o social y con un objetivo prioritario más relacionado con la información, el beneficio común y la concienciación. En el caso del grupo tres hablamos de medios de comunicación tanto de inversión privada como pública.

A continuación, ejemplificamos de forma más concreta qué tipología de marcas abarca cada grupo.

a) Grupo 1

Marcas que se dedican a productos de consumo material, como pueden ser los sectores de la alimentación, restauración, automóvil y transportes, tecnología, inmobiliaria, textil o higiene, entre otros.

⁸¹ Denominamos **público objetivo** a aquel que, independientemente de que finalmente adquiera el producto o servicio que le ofrece la marca, es potencial consumidor de la misma en base a la concordancia con sus características sociodemográficas, sus gustos o su poder adquisitivo, entre otros factores.

b) Grupo 2

Marcas relacionadas con el sector de la banca y los seguros, el ocio, el entretenimiento, el turismo, la moda, la cultura o el deporte tales como: equipos deportivos profesionales, festivales de música, editoriales, productoras de cine, eventos, museos, plataformas audiovisuales, etc.

c) Grupo 3

Empresas que forman parte de amplio espectro de medios de comunicación, ya sea prensa en papel o digital, televisiones, radios o webs informativas, independientemente de que sean públicos (RTVE, TV3, Canal Sur...) o privados (soportes pertenecientes al Grupo Mediaset, Atresmedia, Grupo Prisa, Vocento, etc., estando representados ambos.

d) Grupo 4

Instituciones de carácter público, independientemente de si pertenecen al ámbito provincial, regional o estatal: ayuntamientos, ministerios, Correos, Casa Real, Defensor del Pueblo, etc. También organizaciones sin ánimo de lucro: partidos políticos, ONG y fundaciones, siempre y cuando éstas tengan perfiles en redes sociales diferentes de la marca original a la que representan.

2.3.1. Criterios para elegir a los *community manager* a entrevistar

La categorización general de las marcas que hemos hecho anteriormente nos sirve de punto de partida para establecer una serie de diez criterios en total para delimitar aún más la elección de los CM que van a ser entrevistados. Estos criterios tienen como condición que han de cumplirse todos, sin excepción, para que queden unificados y la muestra y los resultados obtenidos ganen en coherencia.

a) Criterios propios sobre el *community manager*

1. Que el CM lleve al menos seis meses gestionando la marca, así dispondrá una perspectiva completa de la marca no sólo respecto a su presente sino a las acciones anteriores que ha ejecutado en las redes sociales.

2. Que a su vez tenga una experiencia laboral de al menos un año: parte del valor del CM en la entrevista recae de sus conocimientos previos y de la experiencia acumulada. Encontrarnos ante un profesional recién llegado a este ámbito de la comunicación podría dar como resultado una perspectiva sesgada por la falta de la citada experiencia.

3. Que escriba en español: unificamos la lengua con el objetivo de que los resultados no estén condicionados por las diferencias propias del idioma.

b) Criterios sobre la marca en las redes sociales

4. Perfiles actualizados: que el CM publique contenido regularmente y tenga las cuentas oficiales de la marca actualizada. Dejamos fuera las marcas que no cumplen este requisito porque consideramos que si es así no tienen una estrategia definida de contenidos, lo que dificulta el análisis de las respuestas obtenidas.

5. Cuentas verificadas: que hayan sido previamente confirmadas como oficiales por la propia compañía, dejando al margen cuentas que hablen sobre marcas o instituciones pero que sean ajenas a la entidad.

6. Que estén presentes en al menos dos plataformas entre de las siguientes: *Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y TikTok*. La elección corresponde a la importancia que tienen en cuanto al número de usuarios que forman parte de ellas. Descartamos la opción de incluir WhatsApp ya que, aunque es una red social de mensajería instantánea muy popular que cada vez es usada por más marcas para comunicarse con sus clientes, el hecho de que esta comunicación se produzca en una aplicación que tiene menos funcionalidades que las restantes, nos hace descartarla.

7. El punto número siete es el único de los diez que se desdobra, y tanto si se trata del 7a como del 7b, el resto de requisitos expuestos se comparten igualmente.

7a). Que la suma de seguidores de sus perfiles oficiales, independientemente de que estén activos en dos, tres, cuatro o cinco de las citadas en el apartado 6, sea mayor de 75.000 usuarios totales. A partir de ese límite, encontraremos marcas con cifras muy

diferentes, alcanzando algunas de ellas los millones de usuarios. Con este condicionante elegiremos a dieciséis de los veinticuatro CM entrevistados.

7b) Originalmente, la muestra que teníamos prevista se centraba únicamente en CM de grandes marcas, con una alta cantidad de fans que denotaba una importante inversión en las redes sociales, ya que considerábamos que el perfil más puro de esta figura profesional, el que tiene unas funciones exclusivamente propias de un CM, estaría presente en las marcas que cumplían el requisito 7a. Pero finalmente hemos considerado, de cara a ofrecer una perspectiva claramente más completa y realista, establecer un segundo grupo de ocho CM que representen a marcas con menos de 75.000 fans, muchas de ellas con un carácter más local y/o regional. De esta manera podremos establecer similitudes y diferencias entre cómo es el trabajo y la perspectiva que tienen los CM de ambos grupos.

8. En el caso de Facebook, se consideran válidas tanto las marcas que tienen una página global⁸² como las que disponen de una diferente por cada país en la que está presente.

9. Que la marca opere en España. La delimitación del estudio y la importancia de la comparativa en las respuestas que proporcionen los CM en las entrevistas para sacar conclusiones, hace necesario que trabajemos en un mismo espacio geográfico y así evitar que algunas conclusiones queden contaminadas por aspectos culturales o de costumbres.

10. Que cada uno de los cuatro grupos en los que hemos dividido a las marcas tenga una representación de seis CM, siendo la muestra final tal como hemos comentado de 24.

⁸² “Las páginas globales permiten que tu negocio ofrezca versiones locales del contenido a clientes de todo el mundo con un nombre de la marca universal y la misma URL personalizada para cada página. También te permiten compartir la cantidad de fans total y las estadísticas globales de todos tus fans”.

Recuperado de: <https://bit.ly/2VLNgEg>

2.4. Elección final de los *community manager* a entrevistar

A continuación, especificamos la relación de profesionales que han sido entrevistados. Antes de mencionarlos, conviene detallar algunos elementos que ayudarán a entender el porqué de la selección.

a) Somos conscientes de las limitaciones del estudio debido a que la cantidad de personas entrevistadas, en este caso veinticuatro, no representan un porcentaje alto del total de CM que puede haber en España, cifra que no tenemos cuantificada al no haber un registro oficial. Sin embargo, consideramos que al tratarse de un perfil común en todos los elegidos, el hecho de aumentar la cifra no variaría notablemente los resultados. Establecer diferentes grupos de marcas en función de su procedencia y su actividad, y que todas estén representadas por alguno de los CM entrevistados, nos ayuda a abarcar un amplio espectro de esta profesión y de tipos de marcas existentes.

b) La cantidad de usuarios totales que están presentes en las marcas que representan los CM seleccionados es de 34.397.416. Creemos que se trata de una cifra suficientemente alta como para que, de los apartados de esta investigación que tienen como eje central el comportamiento de las personas en su relación con las marcas, se saquen conclusiones que reflejen con nitidez tendencias que están teniendo lugar hoy en día, e igualmente en lo relacionado con la EM y con las funciones y habilidades del CM, todos ellos objetos de estudio de esta tesis doctoral. Hemos procurado contar con marcas reconocidas por la gran mayoría de la sociedad, habitualmente más acostumbradas a disponer de presupuestos más altos de comunicación y a disponer de la opción de generar contenidos muy diversos.

A su vez, hemos optado por incorporar a una representación de ocho marcas con menos presencia en cuanto a número de seguidores, y con previsiblemente menos presupuesto destinado a las redes sociales, para que en este estudio estén representados no sólo los CM que trabajan en grandes agencias o para entidades de una dimensión importante, sino también los que hacen su labor con marcas o instituciones más pequeñas o de un ámbito geográfico y comunicativo más limitado. Hay un corpus mayor en grandes marcas porque predecimos que el perfil puro de CM es más fácil encontrarlo en una agencia grande, parapetado por otros perfiles profesionales como diseñador gráfico, planificador de medios o SM.

Confirmar en ambos grupos de CM (16 con más de 75.000 fans y 8 con menos de dicha cifra) que todos los elegidos se encontraban dentro de las condiciones que fijamos en los criterios definidos, fue una de nuestras tareas en este apartado.

Tabla 15.

Relación final de CM a entrevistar y características básicas de su actividad

<i>Community manager</i>	Marca a la que representa ⁸⁴	Redes sociales en las que está presente la marca/institución	Nº total de seguidores de la marca ⁸⁵
Alba Casado	McDonald's (1)	FB, IG, YT	1.402.488
Isaac Barrientos	Ayto.Valladolid (4)	FB, TW, IG	109.021
L.G⁸⁶	Policía Nacional (4)	FB, TW, IG, YT y TT	5.853.351
Ana Medina	Sonorama Ribera (2)	FB, TW, IG y YT	157.852
Rocío Díaz	RTVE (3)	FB, TW, IG, YT, TT	2.768.864
Laura Pérez	Primor (1)	FB, IG, YT, TT	1.531.369
Iratxe del Brío	Amazon Prime Video (2)	FB, TW, IG, YT, TT	1.055.915
Sonia Got	Telecinco (3)	FB, TW, IG, TT	4.739.799
Mónica Cebrián	La Vanguardia (3)	FB, TW, IG, YT	6.970.713
Patricia Escalona	Antena 3 Noticias (3)	FB, TW, IG, YT, TT	3.814.453
Belén Barbero	UNICEF España (4)	FB, TW, IG, YT, TT	1.308.493
Puri Vicente	Fini Golosinas (1)	FB, TW, IG, YT, TT	532.841
María Rojo	OPPO (1)	FB, TW, IG, TT	379.948
Paula Barrio	Ciudadanos (4)	FB, TW, IG, YT	989.666
Andrea García	Banco Santander (2)	FB, TW, IG, YT,	386.159
Diego Alfonso	Mapfre Seguros (2)	FB, TW, IG, YT,	2.120.566

Fuente: elaboración propia.

⁸⁴ Entre paréntesis, grupo de los asignados en el apartado 2.3 al que pertenece la marca (enumeración del 1 al 4)

⁸⁵ La cifra total hace referencia a la suma total de todos los seguidores con los que cuenta la marca en *Facebook* (FB), *Twitter* (TW), *Instagram* (IG), *YouTube* (YT) y *TikTok* (TT), pudiendo darse la circunstancia de que una misma persona esté presente en dos o más plataformas de las citadas. Fecha de contabilización: 21/06/2021.

⁸⁶ Al tratarse de un puesto en una institución cuya seguridad es especialmente sensible, compartimos únicamente las iniciales de la persona entrevistada en representación de la Policía Nacional.

Como vemos, muchas de estas marcas superan con creces el millón de seguidores, la inversión y el mantenimiento que hacen de sus redes sociales es alto y cuentan con equipos de trabajo donde las funciones del CM en líneas generales están más definidas dentro de las que se consideran propias de su labor.

A continuación, vemos quiénes son los CM elegidos para la segunda parte de la muestra, la que recoge a las marcas cuya suma total de fans es menor de setenta y cinco mil personas. Aclaremos que el hecho de que la cifra sea significativamente menor que la anterior, no trae consigo la certeza de que son perfiles menos profesionalizados o a los que no se les presta igual atención, sino que disponen de menos recursos para hacer campañas de captación de fans y otras acciones que hagan crecer cuantitativamente a los perfiles de las diferentes plataformas en las que están presentes.

Tabla 16.

Relación final de CM a entrevistar y características básicas de su actividad (marcas con menos de 75.000 fans)

<i>Community manager</i>	Marca a la que representa ⁸⁷	Redes sociales en las que está presente la marca/institución	Nº total de seguidores de la marca ⁸⁸
Beatriz Cubero	Shinova (2)	FB, TW, IG, YT	74.163
Ana Vázquez	Diputación provincial de Segovia (4)	FB, TW, IG, YT	16.709
Enrique Yuste	Norte de Castilla (Segovia) (3)	FB, TW	6.738
Alejandro Martín	El Adelantado de Segovia (3)	FB, TW, IG, YT	40.352
Jaime Ruiz	San Pablo Burgos (2)	FB, TW, IG, YT, TT	71.746
Patricia Moreno	Restaurante José María (1)	FB, TW, IG y YT	31.199

⁸⁷ Entre paréntesis, grupo de los asignados en el apartado 2.3. al que pertenece la marca (enumeración del 1 al 4)

⁸⁸ La cifra total hace referencia a la suma total de todos los seguidores con los que cuenta la marca en *Facebook* (FB), *Twitter* (TW), *Instagram* (IG), *YouTube* (YT) y *TikTok* (TT), pudiendo darse la circunstancia de que una misma persona esté presente en dos o más plataformas de las citadas. Fecha de contabilización: 21/05/2021.

Beatriz Concejo	Ayuntamiento de Segovia (4)	FB, TW, IG, YT	29.563
Helena Pérez	Alimentos de Segovia (1)	FB, IG, YT	5.448

Fuente: elaboración propia.

2.5. Glosario de las empresas e instituciones representadas en la investigación

A continuación, pasamos a hacer un breve repaso de cuáles son las entidades a las que pertenecen los CM seleccionados, su procedencia y la dedicación que las ha llevado a ser reconocibles y aceptadas por sus públicos. De las 24 marcas seleccionadas, 21 son de procedencia nacional y 3 internacional.

GRUPO 1

2.5.1. McDonald's

Franquicia estadounidense creada en Chicago, Illinois, en 1955, de restaurantes del sector de la llamada ‘comida rápida’, especializada en hamburguesas. Tiene presencia en España desde 1981, cuentan actualmente con 483 establecimientos repartidos por todo el país, y genera veintitrés mil puestos de trabajo, convirtiéndola en una marca muy reconocible en la sociedad. Cualquier persona puede convertirse en franquiciado si cumple una serie de condiciones económicas y contractuales.

En lo referente a la responsabilidad social corporativa de la entidad, se basan en⁸⁹ “unos valores que se manifiestan en cada actividad empresarial, tanto en el trabajo con los proveedores, como en el desarrollo profesional de los empleados o en la forma de contribuir a las comunidades donde opera (...) Compartimos unos valores corporativos, que son aceptados y respetados por todos los empleados” (McDonald's, s.f.).

⁸⁹ Información sobre la extraída de la web oficial de McDonald's en España: <https://bit.ly/3u8hHB9>

2.5.2. Perfumerías Primor

Empresa española⁹⁰ nacida en Málaga en 1953, especializada en perfumerías, cosmética, productos de belleza, higiene, etc. Está asentada en gran parte de la geografía nacional a través de más de ciento cincuenta establecimientos, sin que ninguno de ellos bajo el sistema de franquicias, disponiendo de una infraestructura central consolidada también en el comercio electrónico a través de su tienda *online*.

Algunos de los premios que ha recibido en los últimos años son Premio Perfumería del año 2017, Mejor Fórmula Comercial 2017 o Top 1 *Ecommerce* de España, entre otros.

2.5.3. Fini Golosinas

Fabricante y distribuidora de golosinas desde hace más de cuarenta años. Está ubicada principalmente en España, en sus instalaciones de Molina de Segura (Murcia) y también en Brasil, además de tener delegaciones en países como Chile, Francia, Colombia o Reino Unido. Genera empleo a más de mil cuatrocientas personas, cuenta con tiendas físicas en ciudades como Murcia, Alicante o Murcia⁹¹. Es líder en ventas de productos de gelatina y de regaliz y potencia sus redes sociales con contenidos diarios donde las golosinas y los consumidores son protagonistas.

2.5.4. OPPO

Corporación tecnológica fundada en 2004 en Dongguan (China)⁹². Está especializada en la fabricación y distribución de dispositivos inteligentes, como teléfonos móviles 5G, relojes digitales, auriculares, alta fidelidad, accesorios, etc. Con el lema ‘La tecnología como forma de arte’, emplea en todo el mundo a más de cuarenta mil personas y dispone de tienda online adherida a su página web (con versión en español), posibilitando la adquisición de toda su gama de productos.

⁹⁰ Recuperado de la web oficial de Primor: <https://bit.ly/3kt4nE7>

⁹¹ Información extraída del dossier corporativo disponible en su página web oficial: <https://bit.ly/39raFhj>

⁹² Información extraída de la página web oficial de OPPO en España: <https://www.oppo.com/es/>

2.5.5. Restaurante José María

Inaugurado en 1982 por el hostelero José María Ruiz en el casco histórico de Segovia, el Restaurante José María es uno de los espacios gastronómicos más reconocidos en la ciudad. Tal como se define, “el restaurante es considerado por críticos y gourmets como un clásico de la cocina segoviana, continuador y a su vez innovador en la riqueza turística gastronómica que Segovia atesora⁹³”, con una plantilla de más de cien profesionales. Dispone de varios salones y capacidad para más de cien comensales, y hornos de leña, una de sus señas de identidad.

2.5.6. Alimentos de Segovia

Alimentos de Segovia es un sello de calidad creado en el año 2005 y promovido por la Diputación Provincial de Segovia, del que forman parte una amplia cantidad de empresas privadas que tienen su origen o sede en la provincia de Segovia. Entre la tipología marcas que se encuentran dentro de este sello se encuentran carnicerías, pastelerías, bodegas, tiendas gastronómicas o panaderías, así como entidades que fomentan su distribución como son tiendas y restaurantes.

GRUPO 2

2.5.7. Sonorama Ribera

Festival musical español organizado por la Asociación Art de Troya, original de Aranda de Duero (Burgos), que desde 1997 tiene lugar en el mes de agosto en la localidad burgalesa. Se caracteriza por disponer de más de quince escenarios repartidos por diferentes espacios del municipio, predominando la música pop y rock y en el que participan conocidas bandas musicales nacionales. En el año 2019 recibió el Premio Ondas 2019 en la categoría de Mejor Espectáculo, Gira o Festival, destacando el jurado que “representa una propuesta consolidada que desde el año 98 ha apoyado tanto el talento emergente como a los históricos de la música nacional”⁹⁴.

⁹³ Información recuperada de la web oficial del Restaurante José María: <https://bit.ly/3z8X8Wg>

⁹⁴ Recuperado de la edición digital de El Norte de Castilla el 17 de octubre de 2019: <https://bit.ly/397BQ0A>

2.5.8. Amazon Prime Video

Plataforma *online* de contenidos audiovisuales en forma de películas, series y programas de televisión, perteneciente a la multinacional de distribución Amazon y creada en el año 2006. Su sede central se encuentra en Estados Unidos y ofrece sus servicios a prácticamente todo el mundo mediante el formato de suscripción de pago, ofreciendo a los usuarios un período gratuito de prueba de treinta días de duración. Al igual que sus mayores competidores, HBO, Netflix, Movistar o Filmin, en su catálogo dispone también de contenidos exclusivos y de producción propia.

2.5.9. Banco Santander

Entidad bancaria de procedencia española cuyo nacimiento data del año 1857. Dirigida en la actualidad por Ana Botín, opera en diez mercados principales (España, México, Polonia, Reino Unido, Brasil, Estados Unidos, entre otros) y durante su historia más reciente ha absorbido a otros bancos, como fueron Banesto, Central Hispano o Banco Popular. La digitalización completa de sus productos y servicios, el apoyo al emprendimiento sostenible y crear un modelo operativo y de negocio común, son algunos de los objetivos que se especifican en su página web⁹⁵. Posee sucursales en la gran mayoría de provincias españolas.

2.5.10. Mapfre Seguros

Aseguradora global de origen español y presente en los cinco continentes, creada en 1933 bajo el nombre de Mutualidad de Seguros de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España. En la actualidad está presidida por Antonio Huertas. Es líder en parte de los mercados en los que opera, cuenta con treinta y cuatro mil empleados y más de cinco mil oficinas, rozando los treinta millones de clientes⁹⁶. Ofrece seguros de vida, a las empresas, salud, de accidentes, de protección al patrimonio, jubilación, ahorros e inversión...

⁹⁵ Recuperado de la web oficial del Banco Santander: <https://www.santander.com/es/home>

⁹⁶ Información extraída de la web oficial de Mapfre: <https://www.mapfre.com/quienes-somos/>

2.5.11. Shinova

Grupo musical de origen vasco, nacido en el año 2008 en Berriz (Vizcaya), y liderada por Gabriel de la Rosa, al que acompañan Joshua Froufe en la batería, Ander Cabello con el bajo, Erlantz Prieto, guitarrista y hermano de De la Rosa, y Daniel del Valle también con la guitarra y los teclados. Actualmente cuentan con seis discos de estudio, todos con letras en castellano. Su evolución ha sido constante y es frecuente verlos en grandes festivales nacionales como han sido Sonorama Ribera, No sin Música o Low Festival, entre otros. Su último disco, publicado en 2021, se titula *La buena suerte*⁹⁷.

2.5.12. Hereda San Pablo Burgos

Equipo profesional de baloncesto que en la actualidad juega en la Liga Endesa, división más importante en el baloncesto nacional. Su nombre original es Club Baloncesto Miraflores, pero por razones de patrocinio es denominado tal como citamos. Entre sus mayores éxitos deportivos destacamos los campeonatos de *Basketball Champions League* y la Copa Intercontinental que ganaron en los años 2020 y 2021 respectivamente. Su visión institucional se fundamenta en “promover el baloncesto en Burgos a través del trabajo en equipo, incorporando los valores deportivos a la sociedad burgalesa, una buena gestión económica y operativa, y la perseverancia, tenacidad y constancia en la consecución de los objetivos⁹⁸”.

GRUPO 3

2.5.13. La Vanguardia

El periódico La Vanguardia, diario de noticias creado en 1881 y actualmente disponible tanto en formato impreso como en edición *online*, pertenece al Grupo Godó, encabezado por el conde Javier Godó. Ubicado en Cataluña, es uno de los líderes de la prensa española en visitas diarias a su página web oficial⁹⁹, lavanguardia.com, que potencia los contenidos

⁹⁷ Información extraída de la web oficial de Shinova: <https://shinovarock.es/>

⁹⁸ Recuperado de la web oficial de Hereda San Pablo Burgos: <https://bit.ly/2XBbzW2>

⁹⁹ 'La Vanguardia, líder de la prensa digital en España'. Recuperado de: <https://bit.ly/2VENX1V>

multimedia, la participación de los lectores y la actualización continuada de las noticias no sólo referentes al territorio catalán sino a todo el país e internacionalmente.

2.5.14. RTVE

Corporación multimedia de carácter público y estatal, RTVE es la entidad pública española de medios de comunicación integrada principalmente por TVE, con siete canales de televisión; RNE, con seis cadenas de radio; la web oficial RTVE.es, el Instituto RTVE y la Orquesta y Coro. No exenta de continuos debates en el ámbito político, al ser considerada con cierta rutina por la oposición como un instrumento mal gestionado por el gobierno de turno, independientemente de la ideología gobernante, en sus estatutos “garantiza la existencia de canales con programaciones diversas y equilibradas para todos los públicos con información, debate, educación y entretenimiento de calidad, (...) y ofrece una información rigurosa, independiente y plural, y un entretenimiento de calidad¹⁰⁰”.

2.5.15. Antena 3 Noticias

Espacio informativo que se emite desde 1990 en España, en horario diurno y nocturno, en el canal televisivo privado Antena 3, y de emisión en abierto, perteneciente al grupo Atresmedia Corporación de Medios de Comunicación S.A. con sede en San Sebastián de los Reyes. Presentados entre otros por los periodistas Matías Prats, Mónica Carrillo, Sandra Golpe, Vicente Vallés, Manu Sánchez o Esther Vaquero entre otros, ofrece cobertura nacional e internacional en formato audiovisual, así como en sus redes sociales. Sus principales emisiones tienen lugar a las 15 horas y a las 21 horas, y su duración oscila entre los cuarenta y cinco y los cincuenta minutos.

2.5.16. Telecinco

Canal de televisión en abierto de naturaleza privada, perteneciente al grupo Mediaset España Comunicación, y con emisión en España desde el año 1990. Tiene su sede en la carretera de Fuencarral a Alcobendas (Madrid). Sus contenidos principales giran en torno a los informativos, los *reallity shows* y la llamada prensa rosa. Su consejero delegado es

¹⁰⁰ Recuperado de la web oficial de RTVE: <https://www.rtve.es/corporacion/>

el empresario italiano Paolo Vasile, siendo su número dos y director de contenidos, el también empresario gallego, Manuel Villanueva.

2.5.17. El Adelantado de Segovia

Diario de información, principalmente local y provincial pero también con información regional y nacional, fundado en Segovia en el año 1901 por Rufino Cano Rueda. Difunde su contenido tanto en edición de papel como en su página web, activa desde 1996, y actualmente está dirigido por Ángel González Pieras. Se trata de un diario independiente que no pertenece a ningún grupo editorial; para sus contenidos regionales y nacionales cuenta con contenido procedente de agencias de noticias.

2.5.18. Norte de Castilla (Edición Segovia)

Diario de información de carácter regional fundado en el año 1854, enfocado en la información de la comunidad autónoma de Castilla y León y con sede principal en Valladolid. Dispone de seis ediciones provinciales en Segovia, Valladolid, Salamanca, Palencia, León y Burgos. Actualmente pertenece al grupo empresarial de comunicación Vocento. Publica tanto en edición impresa como en formato digital a través de su página web www.elnortedecastilla.es y está dirigido por el empresario Gozo Ezama Meabe. Para este estudio hemos contado con el CM de la edición de Segovia.

GRUPO 4

2.5.19. Policía Nacional

Institución armada nacional, dependiente del Ministerio del Interior español formada en 1824 (reinado de Fernando VII) bajo el nombre de Policía General del Reino. Entre sus pilares destacan “la formación de sus miembros, la especialización de sus unidades, la cooperación en todos los órdenes y niveles, la igualdad de oportunidades entre los y las policías, y la modernización del servicio público que presta”¹⁰¹.

Su rápida adaptación a las redes sociales acercó la institución a la ciudadanía con una estrategia de contenidos variada y un tono de comunicación que la alejaba de la

¹⁰¹ Recuperado de la web oficial de la Policía Nacional en la sección ‘Tu Policía’: <https://bit.ly/3hwrYC9>

excesiva seriedad habitual en las instituciones públicas, llegando a convertirse en uno de los cuerpos armados con más seguidores en todo el mundo.

2.5.20. Ayuntamiento de Valladolid

Institución pública con sede principal (Casa Consistorial) en la Plaza de Mayor de Valladolid en la que tienen lugar los plenos municipales (con un total de 26 concejales pertenecientes a diferentes partidos políticos), los consejos de gobierno y donde se encuentra su órgano de gestión principal: la alcaldía. Tiene competencias en el municipio de Valladolid, dividido en doce distritos, siendo su alcalde desde el año 2015 Óscar Puente, del PSOE.

2.5.21. UNICEF España

Organización humanitaria internacional creada en 1946 por la Asamblea de las Naciones Unidas, y con sede central en Nueva York. En su página web definen cuál es su misión¹⁰²: “queremos mejorar la vida de los niños y niñas fuera y dentro de nuestras fronteras, donde también trabajamos para que se cumplan todos sus derechos. Nos sostiene y empuja la solidaridad de la sociedad española con la causa de la infancia y estamos convencidos de que, todos juntos, tenemos la fuerza necesaria para cambiar la vida de miles, millones de niños”. Sus siglas responden a las iniciales de *United Nations International Children's Emergency Fund*, o en español Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia.

2.5.22. Ciudadanos (Burgos)

Grupo político de ámbito nacional, con presencia parlamentaria de diez diputados durante la legislatura iniciada a finales de 2019, liderado en la actualidad por Inés Arrimadas (Jerez de la Frontera, 1981). Su sede central se encuentra en la calle Alcalá de Madrid, si bien sus orígenes proceden de Cataluña, donde se formó como partido político en el año 2006 para concurrir a las elecciones autonómicas. “Ciudadanos se origina en la plataforma “Ciudadanos de Catalunya”, impulsada por prestigiosos intelectuales catalanes como Félix de Azúa, Albert Boadella, Francesc de Carreras, Arcadi Espada,

¹⁰² Recuperado de la página web oficial de UNICEF en España: <https://bit.ly/3kb7CQB>

Teresa Giménez Barbat, Ana Nuño... (...) Recogían el sentir de muchos ciudadanos de Cataluña que no se sienten representados por los partidos políticos existentes”¹⁰³.

2.5.23. Ayuntamiento de Segovia

Casa consistorial de carácter municipal liderada por la alcaldesa de Segovia, Clara Luquero. Está compuesta por veinticinco concejales de cinco partidos políticos diferentes (PSOE, Partido Popular, Ciudadanos, Izquierda Unida y Unidas Podemos) y dividida en diecinueve concejalías diferentes, entre las que se encuentran urbanismo, cultura, medio ambiente, patrimonio histórico, servicios sociales o economía y hacienda entre otras. Su web oficial, www.segovia.es, es de carácter principalmente informativo y de transparencia.

2.5.24. Diputación provincial de Segovia

Institución pública de competencias provinciales en Segovia, con sede en la calle San Agustín de la capital. Se divide en seis áreas principales, como son asuntos sociales, hacienda, administración y RR.HH., empleo, promoción provincial y sostenibilidad, acción territorial, cultura, juventud y deportes y prodestur. En la actualidad está gestionada por la agrupación política del Partido Popular en coalición con la también agrupación de Ciudadanos. Su presidente es Miguel Ángel de Vicente y el pleno cuenta con veinticinco diputados provinciales.

¹⁰³ Recuperado de la web oficial de Ciudadanos: <https://www.ciudadanos-cs.org/origenes>

3. Guión de la entrevista

De cara a la redacción de las preguntas en las que basar la investigación, hemos estructurado el guión en función a los cuatro grandes bloques de objetivos reseñados anteriormente. Al tratar aspectos múltiples acerca del CM, y previendo que algunos de esos aspectos se mencionarían en diferentes partes, hemos optado por hacer la misma diferenciación que en los objetivos y estructurar a partir de ellos las cuestiones que plantearíamos a los CM seleccionados. Estos son: formativos, funciones y relación de la marca con los usuarios, Educación mediática, marcas y redes sociales, y un cuarto bloque interdisciplinar con cierto componente misceláneo.

Las preguntas las dividimos en dos: pregunta principal (PP) y cuestiones de apoyo (CA), entendiendo estas como un complemento que añadimos en caso de que, al formular la principal, algo en su formulación no haya quedado claro para el entrevistado y necesite que la desarrollemos más en profundidad. Las PP siempre fueron formuladas, y a las CA sólo se recurrió para los casos en los que consideramos que la principal era algo compleja o que no abarcaba todas las opciones posibles, ya que en el resto era nítido el objetivo.

BLOQUE I. Formación y habilidades

En este primer bloque realizamos seis preguntas principales (algunas con una segunda pregunta adicional para enfatizar o ampliar la primera) relacionadas con la formación profesional adquirida por el CM y por las habilidades que valoran que debe tener un profesional de su sector laboral. También nos centraremos en conocer la calidad de la formación recibida.

Preguntas:

PP1: ¿Qué titulación universitaria, de formación profesional, máster, curso... ha recibido para empezar a trabajar de CM?

PP2: ¿Considera que para ser un buen CM es necesario disponer previamente de alguna de las titulaciones antes mencionadas? ¿Por qué?

PP3: Si tuviera que valorar lo mejor y peor de la formación académica que has recibido para llegar a ser CM, ¿qué destacaría?

CA1: Si no ha recibido ninguna formación previa, ¿las circunstancias que le llevaron a ser CM no requirieron en ese momento de una titulación específica?

PP4: ¿Cuáles son las habilidades, ya sean comunicativas, tecnológicas, sociales, creativas... que debe de tener un CM para ejercer su labor de forma eficaz?

CA2: Estas habilidades pueden ser de tipo formativo, relacionadas con la personalidad, con la capacidad de diseñar y escribir, manejo de herramientas de gestión...

PP5: ¿En qué aspectos cree que deberían centrarse los planes de estudios universitarios de los grados de Ciencias de la Comunicación a la hora de tratar las redes sociales y la formación del CM?

CA3: Recordamos que los grados que conforman las Ciencias de la Comunicación son tres: Periodismo, Publicidad y RR.PP. y Comunicación audiovisual, además de las variantes que puedan surgir como consecuencia de la implantación de dobles titulaciones, como Publicidad y Turismo, Periodismo y Relaciones Internacionales o la combinación de dos de los tres grados mencionados, entre otros.

PP6: Actualmente ejerce la profesión como trabajador/a por cuenta ajena dentro de la marca o institución, de una agencia de publicidad/comunicación o eres trabajador/a por cuenta propia (autónomo)? ¿Valora como la idónea alguna de esas opciones? ¿A qué posición superior reporta propuestas y resultados?

BLOQUE II. Funciones y relación de la marca con los usuarios

El siguiente bloque está dividido en dos partes. Conocer desde la propia experiencia del CM cuáles son sus funciones, que tanto varían según la literatura científica tratada y según las ofertas de trabajo que hemos visto, es prioritario en la primera parte (preguntas principales 7, 8, y 9, y cuestiones de apoyo 4 y 5). En la segunda, a raíz de esas funciones, nos interesamos por cómo es la relación entre los usuarios y las marcas a través precisamente de los CM, que son quienes la representan en el día a día de las redes sociales (preguntas principales 10, 11, 12 y 13, y cuestiones de apoyo 4, 5, y 6)

Preguntas:

PP7: ¿Podría enumerar cuáles son sus funciones como CM?

PP8: ¿Da apoyo a la organización en otras tareas que se alejan de las del CM?
¿Puedes citarlas?

CA4: ¿Varían sustancialmente estas funciones dependiendo de la marca?

PP9: Tanto en su caso en particular como a nivel general, ¿cree que por parte de las marcas/instituciones y de las agencias de publicidad o de comunicación, están bien definidas las competencias que definen el trabajo del CM?

PP10: Ya entrando en la relación con los usuarios que siguen y/o escriben a la marca/institución en alguno de sus perfiles oficiales en las redes sociales, ¿desde una visión general, los comentarios que reciben tienden a ser para la marca más positivos, neutros o negativos?

CA5: Se trata de valorar cómo los usuarios usan estos canales de comunicación con las marcas.

PP11: ¿Cuáles son los motivos principales por los que los usuarios acuden a contactarles en las redes sociales? ¿Cree que se cumplen sus expectativas cuando el CM les responde?

PP12: ¿Qué aspectos de la relación entre marca y usuarios cree que son actualmente mejorables en ambos sentidos?

CA6: El CM se sitúa en un punto relativamente intermedio entre la marca y las personas, por lo que su visión es muy amplia.

PP13: ¿Qué diría que es lo más beneficioso y lo más perjudicial del hecho de que la marca sea activa en las redes sociales y se produzca una comunicación bidireccional?

BLOQUE III. Educación Mediática, marcas y redes sociales

Las marcas hacen uso de las redes sociales para compartir contenidos, contactar con su público, resolver sus dudas, hacer promociones y sorteos, generar tráfico a su página web o la su tienda *online*, etc., convirtiéndolas en plataformas beneficiosas si se gestionan de forma correcta y coherente. Pero en este bloque nos centramos en la responsabilidad, actual y como aspiración, que ha de promover con sus públicos. Las obligaciones que, más allá de aspectos legales y de limitaciones que creen las propias plataformas, tienen que nacer de las empresas e instituciones para que el uso que le den los internautas que participan en las páginas oficiales de las marcas en las redes sociales, no les produzca ningún tipo de perjuicio directa o indirectamente.

Preguntas:

PP14: Si tuviera que definir qué es la Educación Mediática o Educación en medios, ¿cómo lo harías?

PP15: ¿Cree que las personas están correctamente formadas para usar las redes sociales con criterio y que se reduzcan las posibilidades de que les suceda algo negativo?

PP16: ¿Tiene la empresa o institución para la que gestiona sus redes sociales algún código ético o manual específico sobre cómo usarlas de forma responsable? En caso afirmativo a la pregunta anterior, ¿considera que se aplica con rigor? / En caso negativo, ¿lo ve necesario?

PP17: Es habitual encontrar noticias en los medios sobre problemas y delitos que nacen en las redes sociales (amenazas, contra la intimidad, acoso, estafas, injurias...), lo que alerta de la importancia de usarlas con criterio y responsabilidad. Dado que una parte de ese consumo de redes sociales se produce entre personas y empresas o instituciones. ¿Cree que las marcas deben tomar de alguna manera la iniciativa, dentro de sus programas de RSC y ejecutadas por el CM, para evitar que situaciones negativas como las citadas (u otras) se produzcan tanto entre sus empleados como en sus clientes y seguidores?

PP18: En caso afirmativo, ¿puede citar algunas acciones que, según su experiencia, serían de utilidad dentro del plan de contenidos? En caso negativo, ¿por qué cree que las empresas deben quedar fuera de esa iniciativa?

PP19: ¿Dónde cree que puede estar la solución a esos problemas generados en las redes sociales, o al menos cómo reducirlos lo máximo posible?

BLOQUE IV. Preguntas interdisciplinares

Para cerrar la entrevista, abordamos cuestiones generales que, gracias a la experiencia de los profesionales de la comunicación entrevistados, nos dan una visión más completa sobre los tres temas principales que estamos tratando en esta tesis doctoral: las redes sociales, el CM y la Educación mediática aplicada a las plataformas digitales. Igualmente, el entrevistado tiene la oportunidad de añadir cualquier comentario que considere oportuno antes de finalizar.

Preguntas:

PP20: Ya sea la marca actual con la que trabaja o una anterior, ¿puede contarnos algún caso que haya vivido como CM, que haya sido consecuencia del mal uso de las redes sociales por partes de las personas?

PP21: En lo relativo a la adolescencia, ¿se deben adoptar medidas educativas, formativas y restrictivas, desde el ámbito educativo y también desde los hogares, o

piensas que los jóvenes disponen de las herramientas para esquivar conductas contraproducentes en las redes sociales? ¿En quién debe recaer la responsabilidad de esa formación?

CA7: Control parental, tiempo de consumo limitado, más asignaturas en los planes de estudio, talleres prácticos impartidos por profesionales de la comunicación ajenos a los centros educativos... son algunas de las opciones posibles.

PP22: Si quiere añadir algo más...

3.1. Pautas en la realización de las entrevistas

Podemos establecer cuatro momentos fundamentales en el proceso de realización de las entrevistas: preliminares, inicio, cuerpo y cierre (Meneses & Rodríguez, 2011). A continuación, relatamos cómo se produjeron cada una de las fases en las que hemos buscado que fueran lo más similares posible, generando un protocolo sistemático en el que no se produjeran grandes diferencias que pusieran en peligro los resultados recopilados posteriormente.

Debido a la situación sanitaria y social motivada por el Covid-19, algunas entrevistas se hicieron mediante videollamadas a través de la aplicación *Webex*. Somos conscientes de que hay elementos relacionados con la cercanía, la confianza y la naturalidad que pueden verse parcialmente limitados por producirse de forma telemática. Por ello, en esos casos hemos dispuesto la misma estructura que si fuera ‘cara a cara’, buscando hacer sentir cómodos a los entrevistados y poniendo especial énfasis en asegurar que la calidad de la imagen y el sonido fueran óptimos y no se produjeran distracciones en ese aspecto.

Las entrevistas presenciales se desarrollaron entre los meses de marzo y abril de 2021 en las ciudades de Segovia, Madrid y Valladolid.

3.1.1. Preliminares

Contactamos previamente a través del correo electrónico con cada entrevistado para hacerle la propuesta y explicar con detalle cuál era el objetivo de la entrevista. Éramos conscientes de las trabas que podían suponernos hechos como que previamente los CM no nos conocieran o la inquietud que podía surgir porque sus respuestas pudieran de alguna manera perjudicar su posición en la empresa. En el primer contacto se les explicó

que su nombre y la marca a la que representaban únicamente se mencionaría al comienzo de la investigación, en la relación final de CM seleccionados, y que todas sus opiniones, valoraciones y críticas recogidas se analizarían de forma grupal con el resto de participantes, por lo que no habría en el apartado de resultados especificaciones por marca o nombre propio del entrevistado.

Una vez hecha esta aclaración, dimos a todos la opción de materializar la entrevista de forma presencial o telemática, comprendiendo quienes preferían la opción a distancia por la situación sanitaria ya mencionada. Fijamos una hora, mostrando por nuestra parte la disposición máxima para adaptarnos a la fecha y hora que mejor les conviniera.

3.1.2. Inicio

Una vez presente el entrevistado, dedicamos unos minutos a conocernos y a conversar sobre temas ajenos al motivo del encuentro, propiciándose un clima más cercano. Ya en materia, explicamos que la entrevista se estructuraba en cuatro bloques de preguntas, se citó a qué tema correspondía cada uno, y que tenían libertad para contestar lo que consideraran oportuno o incluso abstenerse en alguna oportunidad.

Antes de comenzar con la primera pregunta, recordamos al entrevistado algo que ya fue especificado en la primera toma de contacto, y es que se procedería a la grabación para posteriormente hacer la transcripción en texto, lo que nos facilitaría la fase de análisis de los resultados. También se les informó, con la intención de no distraerlos, de que mientras hablaban haríamos anotaciones en un cuaderno.

3.1.3. Cuerpo

Dejamos el protagonismo al entrevistado, sin cortarle durante la exposición y únicamente haciendo aportaciones que apoyaran su intervención. Entre pregunta y pregunta dejamos unos segundos para pausar su participación y que no produzca un desgaste rápido en el interés del protagonista cuestionado. Antes de formular cada pregunta especificamos su número, y entre cambios de bloque avisamos también, mencionando el nuevo apartado en el que nos encontramos y contextualizando qué temas generales vamos a abordar a continuación. Cuando observamos que la respuesta era muy breve buscamos que el entrevistado profundizara más, por lo que recalcamos algún aspecto de la propia cuestión para obtener una información de más calidad; no obstante, estos casos fueron aislados.

Recordamos que antes de empezar la entrevista los participantes apenas tenían datos sobre qué se iban a encontrar, más allá de que estamos en un estudio sobre la figura del CM.

3.1.4. Cierre

Antes de formular la pregunta 21, relativa a la adolescencia, especificamos que era la última, y al finalizar dimos la opción a los entrevistados de añadir cualquier aspecto que consideraran que se había quedado en el tintero. Algunos consideraron que con sus respuestas anteriores era suficiente y otros hicieron una última aportación a modo de cierre que contextualizara su aportación y sirviera de conclusión, o incluso de matización de alguna de las afirmaciones planteadas.

Finalizamos reiterando el agradecimiento por la colaboración desinteresada y dejando claro que nos han sido de gran ayuda para el estudio y que una vez esta tesis doctoral quede depositada, defendida y publicada, podrán acceder a los resultados de la investigación cualitativa desarrollada.

4. *Verbatims* asignados a los entrevistados

Una vez ejecutadas el total de entrevistas que forman el corpus de la investigación, y recogidos los datos necesarios, procedimos a su codificación y análisis, pero antes de empezar dicha codificación resultó clave tener claros los datos con los que se contaban para abordar el análisis, y este hecho se produjo a través de una lectura en profundidad que nos llevó a tener claro el material recopilado (González-Gil & Cano-Arana, 2010). La transcripción de las entrevistas la realizamos con el procesador de texto Microsoft Word en la versión 16.47, y a través de las diferentes lecturas de los datos recogidos fuimos adquiriendo una visión general del contenido que posteriormente debíamos codificar para comenzar el análisis. De esa manera, y partiendo del proceso iniciado con las entrevistas en profundidad, llegamos a las ideas (Coffey, A & Atkinson, 2005).

Partiendo de la premisa de que las categorías usadas en la codificación cualitativa pueden ser analíticas o conceptuales, y descartando la opción de clasificarlas, se reelaboraron durante el proceso de recolección y de análisis de los datos (Acevedo, 2011), ya que una vez se obtuvieron dichos datos surgieron nuevas opciones que no estaban planteadas inicialmente.

4.1. Abreviaturas de los CM entrevistados

El primer paso consiste en definir las abreviaturas a las que hemos recurrido para identificar, ya en el apartado de resultados, la participación de los 24 CM profesionales que han formado el corpus de las entrevistas. Hemos establecido cuatro ítems:

Tabla 17.

Abreviatura de los CM por sectores asignados en las tablas 15 y 16

	Clasificación	Abreviaturas
Sector	Consumo	Con
	Banca, seguros, ocio y deportes	Bsod
	Medios de comunicación	Med
	Instituciones públicas, ONG's y asociaciones	Inst

Fuente: elaboración propia

Para esta primera clasificación nos hemos apoyado en los cuatro grupos que hemos establecido para delimitar el tipo de marcas que iban a formar parte de esta investigación. Al tratarse de actividades muy diferentes, las respuestas que nos ofrecieron tuvieron vertientes muy variadas que nos ayudaron a sacar conclusiones y una perspectiva amplia sobre los objetivos predefinidos anteriormente.

A continuación, fijamos una segunda categoría en función de la cantidad de fans con los que cuentan las marcas de cada CM, tal como hicimos a la hora de establecer un segundo criterio para elegir a los profesionales entrevistados (16 de ellos gestionando marcas con más de 75.000 seguidores y 8 con menos de 75.000).

Tabla 18.

Abreviatura de los CM por número de fans

Alcance de la marca en las redes sociales	Cantidad de fans	Abreviaturas
	Más de 75.000 (+)	+
	Menos de 75.00 (-)	-

Fuente: elaboración propia

La tercera clasificación hace referencia a la edad del CM entrevistado. Consideramos importante este punto ya que, al tratarse de una profesión relativamente nueva, tal como hemos visto en el marco teórico, y de gran cambio a nivel tecnológico y de contenidos, las opiniones e ideas de los participantes pueden estar condicionadas por la edad y por el tiempo que llevan ejerciendo la profesión.

Tabla 19.

Abreviatura de los CM por edad de los profesionales entrevistados

Edad	Franja de edad del CM	Abreviaturas
	Menos de 25 años	25
	26-35 años	35
	36-45 años	45
	Más de 46 años	46

Fuente: elaboración propia

Respecto a la cuarta y última categorización de los CM elegidos, se trata del tipo de vínculo contractual que les une con la empresa o institución para la que gestionan sus redes sociales, y que puede influir en los resultados de algunos de los objetivos

planteados, como las funciones que tienen o si están realizando labores profesionales que se alejan de las que a priori les corresponde como CM.

Tabla 20.

Abreviatura de los CM por relación contractual con la marca

Vínculo laboral con la empresa	Tipo de relación profesional	Abreviaturas
	Autónomo (<i>freelance</i>)	Aut
	Por cuenta ajena dentro de la marca	Mar
	Por cuenta ajena dentro de una agencia de publicidad o de comunicación	Age

Fuente: elaboración propia

Ejemplificaremos la identificación de los entrevistados con varios supuestos:

Tabla 21.

Ejemplos de abreviaturas de los entrevistados

Ejemplo	Abreviaturas
CM que gestiona las redes sociales de un medio de comunicación con una suma de seguidores mayor de 75.000, tiene treinta y nueve años y trabaja por cuenta ajena contratado por el propio medio	Med/+45/Mar
CM que gestiona las redes sociales de una institución política con una suma menor de 75.000 seguidores, tiene veintisiete años y ofrece sus servicios como autónomo	Inst-/35/Aut
CM que gestiona las redes sociales de un grupo de música con menos de 75.000 fans en sus redes sociales, que tiene veinticuatro años y ejerce su labor profesional dentro de una agencia de publicidad	Bsod-/25/Age
CM que gestiona las redes sociales de una marca de alimentación con más de 75.000 seguidores en sus redes sociales, que tiene cuarenta y ocho años y ejerce su profesión contratado por la propia marca	Con/+46/Mar

Fuente: elaboración propia

5. Codificación

Un análisis cualitativo de contenido debe distanciarse de una lógica deductiva pura al incluir explícitamente mecanismos inductivos (Mayring, 2010). De esta manera, llegado el momento de codificar los datos recogidos en las 24 entrevistas realizadas, se optó por ambas vías de razonamiento lógico, ya que a medida que fuimos leyendo, analizando e interpretando los datos, aparecieron categorías con las que no contábamos en un principio.

Entre las tareas de reducción de datos cualitativos, posiblemente las más representativas y al mismo tiempo las más habituales sean las de categorización y codificación. Incluso a veces se ha considerado que el análisis de datos cualitativos se caracteriza precisamente por apoyarse en este tipo de tareas. Las capacidades humanas resultan obviamente desbordadas cuando tratan de procesar grandes cantidades de datos, y se impone la necesidad de reducir la amplia información que contienen, diferenciando unidades e identificando los elementos de significado que soportan. (Rodríguez-Gómez et al., 1996: 203)

Proceder a dicha reducción de datos y seleccionar aquellos que realmente podían ser de utilidad para nuestra investigación fue sin duda una de las etapas más decisivas. Para lograr la máxima fiabilidad se estableció un proceso de trabajo riguroso consistente en una primera fase de lectura de las entrevistas, una segunda lectura en la que comenzamos a realizar anotaciones (memos) con ATLAS.ti sobre los elementos que presumíamos podían ser de interés. Ya en una tercera lectura se inició la selección de las citas y la clasificación de los códigos, que son la base principal de esta investigación de carácter cualitativo. En una cuarta lectura se revisaron tanto las citas como los códigos a los que pertenecían, produciéndose en este punto un ajuste en algunos códigos que consideramos oportuno fusionarlos en otros existentes, así como asignar a algunas citas una doble codificación, al considerar oportuno que el contenido de las mismas tenía cabida en dos o más códigos.

El tercer elemento fundamental en el tratamiento de los datos son las categorías en las que hemos agrupado los códigos que tienen una relación directa. Finalmente han sido nuevas las categorías en las que han quedado agrupados códigos y citas. Algunas de ellas se definieron en el comienzo de la codificación, ya que, por los objetivos propuestos en la investigación y las preguntas formuladas en las entrevistas en profundidad semiestructuradas, su presencia era inevitable y necesaria, como son, entre otras, formación, funciones o educación mediática. Otras, como miscelánea, plataformas o

soluciones, fueron consecuencia del descubrimiento de tendencias que se repetían entre los entrevistados y que consideramos que reflejan parte de una realidad que merece ser destacada en nuestra tesis doctoral.

Categoría I: FORMACIÓN

Este grupo de códigos recoge las citas que tienen una relación directa o indirecta con el proceso de formación que ha seguido el CM para ejercer su profesión, así como de su perspectiva y experiencia sobre cuestiones relacionadas con la calidad de la formación académica actual, pasada y futura, y las habilidades y conocimientos que se le presuponen.

1. **FOR en Publicidad:** bajo este código clasificamos a aquellos profesionales entrevistados que como formación universitaria tienen la licenciatura en Publicidad y RR.PP. Recordamos que el año 2009 fue el último en el que en primer curso se formaba parte de la licenciatura, ya que en 2010 entraron los nuevos estudios de grado, rebajándose de cinco a cuatro los cursos de los que constaba esta opción académica. Dichos estudios de grado, vigentes en la actualidad, también son recogidos en este primer apartado.
2. **FOR en Periodismo:** bajo este código clasificamos a aquellos profesionales entrevistados que como formación universitaria tienen la Licenciatura en Periodismo, que como hemos comentado anteriormente quedó extinguida en el 2014, o los estudios de Grado en Periodismo, modelo que empezó a aplicarse en el año 2010.
3. **FOR negativa:** con este código se distinguen fragmentos en los que los entrevistados afirman que la formación vinculada a las diferentes carreras universitarias de los grados o licenciaturas de Ciencias de la Comunicación, o a los másteres, no les ha servido de ayuda para trabajar de CM.
4. **FOR Positiva:** con este código se distinguen fragmentos en los que los entrevistados afirman que la formación vinculada a las diferentes carreras universitarias de los grados o licenciaturas de Ciencias de la Comunicación, así

como en los másteres o cursos, sí que les ha servido de ayuda para trabajar de CM tener una formación más completa.

5. **FOR Autodidacta:** hace referencia a las menciones en las que los entrevistados afirman que, a pesar de tener estudios universitarios, consideran que el aprendizaje que los ha llevado a ejercer la profesión de CM no nace del ámbito académico sino del propio aprendizaje individual y de su interés e iniciativa por saber cómo se gestionan las redes sociales entre las marcas e instituciones.
6. **FOR Otras titulaciones:** pertenecen a este código aquellas citas en las que los entrevistados, además de haber cursado alguna titulación universitaria vinculada a los grados o licenciaturas de la rama de Ciencias de la Comunicación, han recibido formación desde otros ámbitos de la educación, como pueden ser másteres, cursos, formación profesional, etc. A su vez incluimos a quienes no han elegido ninguna opción universitaria relacionada con la comunicación y al único caso entre los entrevistados que no ha estado en la universidad.
7. **FOR propuesta de mejora:** creamos este código para referirnos a las citas en las que los CM proponen mejoras para que en las universidades la formación que se ofrezca al alumnado en lo referente a la gestión de las redes sociales sea de calidad y tenga una relación directa con lo que se está haciendo en el mundo profesional.
8. **FOR previa necesaria:** definimos en este apartado tanto las citas en las que los CM afirman que para realizar correctamente su trabajo dentro de este ámbito profesional es fundamental formarse previamente, ya sea a través de una carrera universitaria, un máster o un curso, como las que optan por la vertiente contraria, quienes no ven la formación académica previa como un elemento vital para ser un buen CM.
9. **HAB personales:** agrupamos bajo este código a las citas en las que el CM habla de habilidades que ha de tener un CM que tienen relación con aspectos relacionados con el interés, la iniciativa y la capacidad personal que tiene cada profesional para mejorar su aprendizaje.

10. HAB formativas: código que abarca las citas en las que el CM habla de habilidades que ha de tener un CM en aspectos relacionados con el aprendizaje desarrollado en las aulas, ya sea desde una universidad, un máster u otra opción académica.

11. HAB profesionales: reunimos las citas en las que el CM se refiere a las habilidades que ha de tener los profesionales de esta disciplina comunicativa relacionadas con el aprendizaje y la experiencia acumulada desde que han empezado a ejercer sus competencias, ya sea en una agencia de publicidad o de comunicación, trabajando directamente para la marca o como personal autónomo.

Categoría II: PLATAFORMAS

Agrupamos todas las referencias recopiladas durante esta investigación de carácter cualitativo que tienen relación con las corporaciones sobre las que se sustentan las redes sociales, como pueden ser Facebook, Twitter, Google o TikTok entre otras. Su papel en todo el proceso comunicativo digital es vital y consideramos imperativo establecer esta categoría como una unidad de análisis propia.

12. PLA evolución: bajo este código se encuadran las citas que hablan de la rápida evolución de las redes sociales en lo que a plataformas y formas de uso se refiere, reafirmando que se trata de un entorno muy cambiante que requiere de una continua renovación de conocimientos si se trata de gestionar de forma eficiente la comunicación digital de las marcas. También abarca las consecuencias que tiene esta continua aparición y asimilación de contenidos que impactan constantemente en los usuarios.

13. PLA positivas: se indican aquellos comentarios de los CM en los que hablan de los aspectos más positivos de las redes sociales y de las posibilidades que ofrecen a las marcas. También se recogen las citas en las que se afirma que las plataformas son necesarias para las personas y que los beneficios de formar parte de ellas son palpables.

14. PLA negativas: se agrupan las citas de los CM en los que hablan de los aspectos más negativos de la existencia de las redes sociales. A su vez, recopilamos

aquellas aportaciones en las que se exponen posibles consecuencias genéricas, en este caso negativas, derivadas del uso incorrecto de las redes sociales o del hecho de desconocer cómo funcionan realmente.

Categoría III: FUNCIONES DEL CM

Este grupo de códigos tiene como objetivo concentrar el contenido recogido en las entrevistas relacionado con las funciones y competencias exigidas al CM a la hora de hacer su trabajo, y a su vez sobre la percepción que los profesionales del sector tienen acerca de si en el mercado laboral los requisitos y las tareas que se le exigen están unificados y hay una postura común sobre cuáles son las funciones del CM.

- 15. FUN creación contenidos:** en este código se agrupan las menciones sobre que la creación y ejecución de un plan de contenidos son funciones que se asocian con el CM, aunque como hemos visto en esta tesis doctoral, dicha planificación debe recaer también en la figura del SM en caso de que la empresa disponga de ese perfil y trabaje conjuntamente con el CM, pero delimitando claramente las funciones de cada uno.
- 16. FUN toma decisiones:** bajo esta delimitación encuadramos aquellas referencias de los CM que toman decisiones relevantes en la planificación y gestión de las redes sociales, poniendo especial énfasis en que no son simples ejecutores de contenido, sino que su responsabilidad no se limita al proceso final de la comunicación consistente en publicar y responder a los usuarios.
- 17. FUN ajena:** en este código encontraremos citas que explican las funciones ajenas al trabajo del CM que estos profesionales perciben que hacen y que a priori no les correspondería ejecutar si su labor se ciñese estrictamente a las labores relacionadas con su profesión.
- 18. FUN bien definidas:** los profesionales entrevistados hablan en este código de que las funciones que se le exigen a los CM sí que están bien definidas en el mercado laboral y de alguna manera están agrupadas bajo un mismo patrón

19. FUN mal definidas: los profesionales entrevistados hablan en este código de que las funciones que se le exigen a los CM no están bien definidas en el mercado laboral. Varían notablemente en función de cada marca o institución, que impone sus propias condiciones profesionales sobre las competencias que deben asumir los CM en la gestión de las redes sociales.

20. DEP jerárquica: los CM nos especifican de qué posición jerárquica superior dependen a la hora de presentar propuestas y de justificar resultados fruto de su gestión en las redes sociales de una marca.

Categoría IV: MARCAS

Este conjunto de códigos clasificados bajo la denominación ‘Marcas’, abarca las citas que ponen especial énfasis en todo lo referente a la entidad para la que gestiona sus redes sociales el CM, su papel en la comunicación bidireccional que se produce con los usuarios o el tipo de contenidos sobre los que se sustenta su estrategia comunicativa

21. MAR beneficioso: citas de los CM en las que hablan de los aspectos más beneficiosos sobre el hecho de que la marca sea activa en las redes sociales y se genere una relación de escucha, cercanía y relativa transparencia.

22. MAR perjudicial: citas de los CM en las que hablan de los aspectos más perjudiciales o negativos sobre el hecho de que la marca sea activa en las redes sociales y esté expuesta a comentarios públicos que pueden ver otros seguidores o usuarios de Internet.

23. MAR mejorable: los CM nos hablan de los aspectos de la marca que son mejorables en su presencia en las redes sociales y en su relación con las personas que la siguen o interactúan con ella.

Categoría V: USUARIOS

Englobamos las partes de las entrevistas que han tenido como protagonistas a los usuarios de las redes sociales que interactúan con la marca y por extensión con el CM.

Comportamientos, modos de uso, problemas, intereses... son algunos de los temas que se han citado y que son una representación de la realidad en la relación entre la empresa y las personas en las diferentes plataformas en las que están presentes.

24. MEN positivos: Incluimos aquellas referencias que los entrevistados hacen sobre la buena relación que se produce entre la marca y los usuarios cuando el contenido que se publica es del agrado de los seguidores, detallando además cuáles son las temáticas principales que hacen que tenga lugar dicha buena comunicación bidireccional.

25. MEN Neutros: Incluimos aquellas referencias que los entrevistados hacen sobre la relación más informativa, la que busca satisfacer una duda, detallando además cuáles son las temáticas principales que motivan el contacto con la empresa o institución. Al hablar de mensajes neutros nos referimos a que en la actitud del usuario que escribe no hay una alabanza o una crítica negativa concreta.

26. MEN Negativos: Incluimos aquellas referencias que los entrevistados hacen sobre los mensajes negativos, críticas, insultos, quejas... que los usuarios de las redes sociales les hacen llegar en sus diferentes plataformas, y que requiere en este caso una especial habilidad del CM para reducir al máximo el impacto causado por esa intervención negativa.

27. MEN Monitorización: agrupamos en este código aquellas referencias procedentes de los CM en las que se habla de la importancia de la escucha activa (monitorización) sobre qué se está diciendo sobre la marca en las redes sociales, recalando que debe ser continuada y que se ha de aprovechar para mejorar la relación entre entidad, usuarios y clientes.

28. MEN Anonimato: citas en las que los CM hablan del anonimato, es decir, de la ausencia de obligación de ofrecer los datos personales reales a la hora de crearse un perfil en las redes sociales, como uno de las causas que generan comportamientos negativos o incluso delictivos.

29. EJE negativos: bajo este código se encuentran las citas de los CM que nos cuentan casos generales o específicos de carácter negativo, y que abarcan tantos

los que identifican la causa en el desconocimiento que los usuarios tenían de las redes sociales, como aquellos que son fruto de una acción maliciosa previamente planificada.

30. USU preparados: recopilamos en este código las referencias que hacen los entrevistados afirmando que los usuarios de las redes sociales sí que están preparados para tener cuentas activas y participar en las diferentes funcionalidades que ofrecen las plataformas, sin que se produzcan situaciones negativas para ellos.

31. USU no preparados: agrupamos bajo este código las referencias que hacen los entrevistados afirmando que los usuarios de las redes sociales no están plenamente preparados para usarlas, ya sea por falta de formación previa o de desconocimiento sobre situaciones perjudiciales que pueden darse derivadas de su uso.

Categoría VI: INFANCIA Y ADOLESCENCIA

En esta sexta categoría delimitamos los comentarios que han hecho los CM sobre el uso de las redes sociales por parte de los niños y los adolescentes: su acceso, los peligros que conllevan, las posibilidades que se les presentan, la necesidad de un control en el hogar y de una formación en los centros educativos...

32. ADO no preparados: citas en las que los CM alertan de que los niños y adolescentes no están preparados para acceder a las redes sociales de forma autónoma y sin ningún tipo de control y gestión parental, y/o educativa.

33. ADO formación en redes: código que agrupa las citas en las que los CM apelan a la formación, ya sea desde los hogares o desde los colegios e institutos, para que los jóvenes aprendan a usar con criterio las redes sociales y reducir al máximo las posibilidades de que les suceda algo negativo en una edad en la que son especialmente vulnerables.

- 34. ADO restricciones:** recogemos en este apartado las citas en las que los CM mencionan si es necesario o no fijar restricciones en el uso de las redes sociales por parte de los niños y adolescentes.

Categoría VII: EDUCACIÓN MEDIÁTICA APLICADA A LAS REDES SOCIALES

En esta séptima categoría, 'Educación mediática', se encuadran aquellos códigos que tienen relación directa o indirecta con la Educación Mediática, ya sea citándola con la denominación que hemos usado en esta tesis doctoral, o usando otras expresiones que igualmente abarcan alguno de sus postulados. A la vez incluimos las referencias que hemos obtenido sobre la presencia o no de un manual de buen uso de las redes sociales por parte de las marcas.

- 35. EDU conocimiento:** citas que abarcan los comentarios de los CM en los que a la pregunta de qué es la EM han contestado refiriéndose correctamente a alguna de las vertientes que defiende esta disciplina educativa, aunque se haya citado de forma parcial o sin que el entrevistado tenga la certeza de que está respondiendo bien.
- 36. EDU desconocimiento:** citas que abarcan los comentarios de los CM en los que a la pregunta de qué es la EM, no han sabido dar una respuesta que tenga relación con la realidad que promueve esta disciplina por no haber escuchado nunca el término.
- 37. EDU manual sí:** recopilamos las citas en las que los CM aseguran que en las empresas a las que representan en las redes sociales sí disponen de un manual o una guía específica, previamente definida, para usar las redes sociales de forma responsable, evitando cualquier perjuicio para sus seguidores.
- 38. EDU manual no:** recopilamos las citas en las que los CM aseguran que en las empresas a las que representan en las redes sociales no disponen de un manual o una guía específica para usar las redes sociales de forma responsable y se guían por la experiencia a la hora de tomar decisiones.

39. EDU necesaria en redes: este código agrupa a los CM que opinan que las marcas, más allá de sus contenidos comerciales y corporativos, tienen que dedicar una parte de su plan de contenidos a fomentar acciones y aprendizajes que fomenten el uso adecuado y responsable de las redes sociales y que alerten de los potenciales peligros al usarla.

40. EDU no necesaria en redes: este código agrupa a los CM que opinan que las marcas no tienen que dedicar una parte de su plan de contenidos a fomentar acciones y aprendizajes que fomenten el uso adecuado y responsable de las redes sociales, y que esas competencias no le corresponden a las empresas.

Categoría VIII: SOLUCIONES

Agrupamos los códigos y las citas en las que los CM aportan su experiencia y su visión para proponer soluciones que promuevan un consumo de redes sociales lo más beneficioso y útil para las personas y que se reduzcan las posibilidades de que suceda algún suceso negativo derivado de su uso.

41. SOL información: citas en las que el CM propone como solución un cambio en las rutinas informativas que se producen en las redes sociales, y que pasa por ampliar la dieta mediática y dedicar más tiempo a informarse antes de dar por segura una noticia que reciben en alguno de sus dispositivos digitales.

42. SOL generales: recomendaciones de diversa índole que dan los CM para que el uso que las personas dan a las redes sociales sea lo más positivo y útil posible, exceptuando en este código las referencias que tengan relación con el anterior que hemos definido dentro de esta misma categoría (SOL información)

43. SOL educación: los entrevistados aluden a la educación como la herramienta más importante para reducir los casos de mal uso y de incidencias que se dan en las redes sociales.

Categoría IX: MISCELÁNEA

En esta novena y última categoría sumamos los códigos y las citas que hablan sobre temas de diferente índole que no tienen cabida en los ocho grupos anteriores, y que igualmente consideramos importante que se vean reflejados en el apartado de resultados y conclusiones. Todos los códigos tienen relación directa con el trabajo del CM, basándose especialmente en su experiencia profesional a la hora de posicionarse en un tema concreto.

- 44. POS autónomo:** en este código podemos leer las citas en las que los CM afirman que la posición contractual idónea para ejercer su trabajo es de autónomo, o también llamado *freelance*, y a su vez los comentarios en los que se hace alguna referencia sobre esta figura laboral.
- 45. POS marca:** en este código podemos leer las citas en las que los CM afirman que la posición contractual idónea para ejercer su trabajo es por cuenta ajena dentro de la marca para la que gestiona sus redes sociales, y a su vez los comentarios en los que se hace alguna referencia sobre esta figura laboral.
- 46. POS agencia:** en este código podemos leer las citas en las que los CM afirman que la posición contractual idónea para ejercer su trabajo es formando parte de la agencia de publicidad o de comunicación vinculada a la marca para la que gestiona sus redes sociales, y a su vez los comentarios en los que se hace alguna referencia sobre esta figura laboral.
- 47. TRA siete días:** referencias en las que los CM afirman que su trabajo no entiende de horarios, que han de estar constantemente pendientes de sus dispositivos móviles y ordenadores, y que trabajan los siete días de la semana porque siempre tienen contenido que publicar o respuestas que dar a los seguidores que les escriben.
- 48. VAL personal:** en este código agrupamos las citas en las que el CM, una vez terminada las preguntas, al ofrecerle la posibilidad de añadir algo más a lo

expuesto, ha aprovechado ese espacio para hacer una valoración sobre lo que le supone dedicarse a esta opción comunicativa profesional.

49. INF falsa: referimos en este código a los comentarios de los CM en los que hablan de la información falsa que circula por Internet y especialmente por las redes sociales, también denominada *fake news*.

50. PER interacciones: citas en las que las personas entrevistadas ponen de relieve la percepción sobre qué se considera éxito o fracaso en las redes sociales en función del número de interacciones que ha recibido ('me gusta', comentarios o publicaciones compartidas') la marca en sus perfiles oficiales y del tono de las mismas (menciones positivas, neutras o negativas).

51. FIG social media: menciones en las que los CM hablan de la figura del SM, incluidas aquellas citas en las que se especifica que ambos perfiles profesionales en muchas ocasiones se interpretan como uno común en el ámbito profesional.

52. COM ser humano: citas en las que los CM valoran como un elemento negativo que los usuarios a la hora de dirigirse a ellos no tienen en cuenta que detrás de las redes sociales hay personas que igualmente se merecen respeto.

BLOQUE III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Introducción

Tras la recogida de los datos procedentes de las 24 entrevistas realizadas a los CM participantes en la muestra, hemos procedido al análisis de la información obtenida para cumplir los objetivos definidos en esta tesis doctoral. Su posterior tratamiento se ha realizado con la herramienta de análisis cualitativo ATLAS.ti, en su versión 8.4.3, y se han abordado los 52 códigos elaborados y definidos previamente en el marco empírico. Los códigos quedaron agrupados en nueve categorías principales, siendo la que trata aspectos relacionados con la formación la más numerosa, con 11 diferentes. Independientemente del número de códigos de cada grupo, consideramos que esta clasificación es en la que mejor se acomodan los datos extraídos. Se da el caso de que algunas citas forman parte de dos códigos diferentes, esto se debe a que su contenido es complejo y puede interpretarse desde más de una perspectiva.

Tabla 22.

Número total de códigos que forman cada categoría.

Categoría	Nº de Códigos
Formación	11
Plataformas	3
Funciones del CM	6
Marcas	3
Usuarios	8
Infancia y adolescencia	3
Educación mediática aplicada a las redes sociales	6
Soluciones	3
Miscelánea	9
TOTAL	52

Fuente: elaboración propia.

Antes de mostrar los resultados, creemos oportuno hacer algunas puntualizaciones de cara a la comprensión del proceso de exposición de los datos recogidos en esta investigación de tipo cualitativa:

a) Hemos optado por mantener el mismo orden que fijamos a la hora de definir en el marco empírico cuáles iban a ser los códigos resultantes de la ejecución de las entrevistas, siendo la categoría focalizada en la formación la primera en ser expuesta, y la de miscelánea, que agrupa códigos de diversa índole que no tenían cabida en ninguna de las otras ocho clasificaciones, la última.

b) En cada código analizado incorporamos citas textuales procedentes de los entrevistados. La selección, en ningún caso, corresponde a una conducta azarosa, sino que escogemos aquellas que tienen una mayor representatividad y ejemplifican de forma nítida los resultados. Las transcripciones de las entrevistas se han hecho de forma cercana a la literalidad, evitando cualquier sesgo procedente de la interpretación, pero teniendo en cuenta a la hora de ser analizadas otros elementos procedentes también de la comunicación no verbal. A la hora de seleccionar citas las escogimos de forma completa para evitar así una posible descontextualización que pusiera en cuestión la validez de los resultados.

Resulta tentador concebir a la transcripción en el modo más objetivista posible. Es decir, como el paso de registros en audio a registros escritos. Pero esa es una falsa simplificación de la cual se derivan más problemas de los que trata de evitar, pues como veremos luego, las inflexiones de la voz, el ritmo del habla, la acentuación, las anécdotas dentro del relato, la pronunciación, las palabras usadas y los nombres citados, además del contenido en sí, seguirán exigiendo un esfuerzo interpretativo por parte de los investigadores o de sus asistentes. (Farías & Montero, 2005: 55)

c) En dicha selección de citas hemos omitido el nombre del entrevistado y la marca para la que trabaja como CM. De esta manera creemos oportuno potenciar la importancia del contenido respecto a quien lo expone, hecho que no deja de ser fundamental y que reflejamos estableciendo unos *verbatim*s en función de cuatro categorías (véase tablas 17-21) que sirven de guía para comprender el perfil del protagonista entrevistado. No obstante, y de cara a ofrecer la máxima transparencia en esta tesis doctoral, todas las marcas y los CM están mencionados en las tablas 15 y 16, con la excepción de la profesional de la Policía Nacional, que por cuestiones derivadas de su puesto nos solicitó que únicamente quedaran reflejadas sus iniciales.

Sobre la formación principal de los entrevistados, los estudios universitarios en Publicidad o en Periodismo son predominantes, representando a 21 de los 24 CM entrevistados, corroborando lo expuesto por autores como Cobos (2011), Silva-Robles (2016) o Armendáriz (2015), que hablan en sus trabajos de la predominancia de los estudios de los grados de Ciencias de la Comunicación en los currículos de los CM.

Tabla 23.

Formación universitaria de los CM entrevistados.

Formación universitaria	Nº de titulados
Publicidad y RR.PP.	10
Periodismo	10
Relaciones laborales	1
Doble grado en Publicidad y RR.PP. y Turismo	1
Comunicación audiovisual	1
Sin estudios universitarios	1

Fuente: elaboración propia.

Categoría I: FORMACIÓN

En esta categoría se agrupan los códigos que principalmente son resultantes de las preguntas 1-6, que conforman el bloque I, y que pone el foco en aspectos relacionados con la formación recibida previamente para llegar a ejercer de formar profesional como CM, así como de las habilidades resultantes de esa formación y de la experiencia adquirida en el día a día de su trabajo. Aunque la mayoría procedan de ese primer bloque, no quedan exentos algunos fragmentos procedentes de otras cuestiones fuera de ese apartado y que igualmente tenían cabida en esta categoría.

Como vemos a continuación, se trata de once códigos que hemos denominado de la misma manera con la que fueron clasificados en ATLAS.ti.

1.1. FORMACIÓN en Publicidad

Bajo este código clasificamos a aquellos profesionales entrevistados que como formación universitaria tienen la licenciatura o el grado en Publicidad y RR.PP. Tanto este código como el siguiente (FOR en Periodismo) no tienen una intención cualitativa sino situar, de manera descriptiva, la procedencia académica y formativa de nuestros entrevistados. La primera pregunta que se les formuló hacía referencia a los estudios universitarios que habían cursado. De los resultados obtenidos observamos que 10 de los 24 han estudiado o el Grado o la Licenciatura en Publicidad y RR.PP., y en un caso concreto la doble titulación de Publicidad y RR.PP. y Turismo.

BSOD/+/45/AUT: Yo sólo he estudiado Publicidad y RR.PP., sólo tengo la licenciatura porque cuando terminé la carrera no había muchas más cosas de hacer.

A priori el hecho de que la profesión de CM sea relativamente nueva podía llevar a pensar que hay dos corrientes diferenciadas a la hora de valorar su formación en función de si proceden de la licenciatura o del grado, ya que los contenidos sobre las redes sociales en los planes de estudio de las universidades no existían, al no ser una profesión ni una tendencia comunicativa. Sin embargo, como veremos en los próximos epígrafes, encontramos más similitudes que diferencias en las opiniones y valoraciones sobre los aspectos relacionados con la formación que tratamos en esta primera categoría.

Por último, cabe destacar que los CM entrevistados que han cursado Publicidad y RR.PP. representan en esta investigación a diferentes universidades de España, como son

la de Valladolid, la Complutense o la Rey Juan Carlos I de Madrid, la de Alicante o la Autónoma de Barcelona, entre otras.

1.2. FORMACIÓN en Periodismo

Bajo este código clasificamos a aquellos profesionales entrevistados que como formación universitaria tienen la Licenciatura en Periodismo o los estudios de Grado en Periodismo. Al igual que en el código anterior, fueron 10 CM los que eligieron alguna de las dos opciones relacionadas con el periodismo, y su inclusión en esta categoría no tiene un carácter plenamente cualitativo; pretende darnos una orientación de las titulaciones que más presencia tienen en el ámbito de la profesión.

MED/+46/MAR: Yo tengo una licenciatura en Periodismo, y luego aparte cuando empecé a trabajar más, cuando me metí en redes es lo único que tenía.

La representación de los estudios de periodismo nos indica que es una de las opciones académicas a la que más recurren las empresas, agencias e instituciones, que consideran que la figura del CM es idónea para gestionar sus perfiles en las redes sociales en las que están presentes, especialmente si la entidad es un medio de comunicación.

MED/+46/MAR: Igual no es lo mismo CM en una marca o en un negocio que serlo en un medio de comunicación, pero siempre busco que en mi equipo todos tengan un Grado en Periodismo o en Comunicación Audiovisual.

En esta ocasión, los entrevistados procedentes del Periodismo han cursado sus estudios universitarios en instituciones como la universidad Complutense y la Rey Juan Carlos de Madrid, la de Valladolid, la Autónoma de Barcelona o la de Sevilla.

1.3. FORMACIÓN negativa

En este código, que ha sido del que más citas se han recogido, con un total de 38, se distinguen fragmentos en los que los entrevistados afirman que la formación vinculada a las diferentes carreras universitarias de los grados o licenciaturas de Ciencias de la Comunicación, o a los másteres, no les ha servido de ayuda para trabajar de CM. Aunque sí que había una pregunta específica en la que se cuestionaba por lo mejor y lo peor de la formación académica recibida para ser CM, muchas de las citas que se incluyen en este

apartado proceden de la pregunta número dos, que planteaba si para ser un buen CM era necesario disponer de alguna de las titulaciones que habían citado en la pregunta primera (licenciatura, grado, máster, cursos, etc.).

Encontramos diferencias lógicas derivadas del momento en el que se cursaron los estudios de comunicación.

INST/+35/MAR: Poco dimos sobre el CM. Yo acabé la carrera en 2009 y ahí en España yo juraría que no había Twitter. Facebook estaba muy reciente, y además que han llegado después, no sé, ni Tuenti.

MED/-35/MAR: Aquí voy a ser muy negativo, porque además yo soy del plan antiguo, licenciatura, entonces todo este tema de lo digital, el CM y demás, prácticamente ni aparecía en la carrera. Te diría que muy poco me ha servido la formación universitaria para este tipo de funciones.

Pero la llegada de los estudios de grado, que reducía los cursos académicos de cinco a cuatro en las universidades de toda España y en la gran mayoría de titulaciones, también tiene, para los entrevistados, connotaciones negativas relacionadas con su asentamiento y con las materias que se definieron en los planes de estudio sobre las redes sociales y la figura del CM.

INST/+35/MAR: Lo peor, que fue una carrera en construcción mientras nosotros avanzábamos en los cursos, y fue un absoluto desastre en falta de profesorado, falta de medios, falta de recursos, de experiencia, de otros compañeros que te pudiera ayudar y demás.

Más allá de las diferencias lógicas de partir de dos planes de estudio diferentes, encontramos similitudes cuando los CM critican el planteamiento que se da en las aulas universitarias, ya sean desde el Periodismo o desde la Publicidad e independientemente de si han cursado grado o licenciatura.

CON/+35/AGE: Veo muy vacía la carrera en ese aspecto. He echado en menos sobre todo que cuando he llegado a trabajar de CM muchos conocimientos estaban vacíos en redes sociales, analíticas... O simplemente enfrentarte al usuario, a una marca, sin nada, y creo que en el grado se tocan muchos palos de otros departamentos como creatividad o cuentas, y creo que *social media* y CM está más abandonado.

CON/+35/AGE: Creo que no te dan la rapidez o la fluidez para hacerlo y no tienes el conocimiento en redes, ahí hay un vacío enorme. Hay pocas o ninguna asignatura que esté enfocada en eso.

MED/+25/MAR: Yo en el Grado de periodismo no di nada de CM, se basaba solo en prensa escrita, ni siquiera en prensa digital.

INST/-/35/MAR: Yo que soy joven, tengo 27 años, en ninguna de mis dos titulaciones he recibido formación en redes sociales. Lo más cerca que estuve fue en una optativa de cuarto de carrera, de marketing digital, que era sobre todo a nivel páginas web, cómo posicionar, SEO y SEM y todo esto, y como vieron que había una pata que nos faltaba nos dieron un curso que no llegaba ni a diez horas.

Entre las críticas que más se repiten se encuentra la que señala que los contenidos que se ofrecen desde las universidades son muy teóricos, lo que lleva a pensar que no hay un acercamiento práctico a la profesión para la que se están formando cuando en las aulas se imparte contenido relacionado con las redes sociales y con el CM.

CON/+45/AUT: Lo peor que tiene la universidad pública, y que también muchos alumnos me dicen, y muchos CM, es que es muy teórica, entonces hay muy poco de digital, de redes sociales de realidad, de lo que luego se encuentran en la calle.

BSOD/+35/AGE: Descarto la universidad como un lugar de aprendizaje para esta profesión en concreto.

La velocidad a la que avanza la comunicación en las redes sociales, tanto entre las personas como en las marcas e instituciones, sumado a que los planes de estudio y los contenidos impartidos tienen un carácter más estático que no se actualiza constantemente, es un hándicap para algunos entrevistados. Estos profundizan en esta dificultad, partiendo de su experiencia como alumnos, para verificar que la distancia entre los contenidos académicos y los profesionales tienen menos puntos de conexión de los que hubieran deseado.

BSOD/+45/AUT: Me he visto muchas veces que los cursos que he dado no me han servido porque me pongo a hacer algo y ya ha cambiado. No se cómo se puede solucionar, pero si echo en falta como que la formación vaya tan rápido como van las redes sociales.

CON/+25/MAR: Lo peor la falta de actualización, y sobre todo de práctica en este aspecto de CM. Con lo que he aprendido en la carrera no llegaría a ser una buena CM.

BSOD/+35/AGE: En la carrera no me enseñaron nada de lo que estoy haciendo a día de hoy. Pienso que la carrera está súper obsoleta, no está actualizada para nada.

Entre los motivos que llevan a considerar como negativa la formación en redes sociales, los CM también señalan la ausencia de profesorado que haya tenido una experiencia laboral relacionada con el tema, y al alejamiento que se produce, derivado de este hecho, entre las universidades y el ámbito laboral.

INST/+35/MAR: Cuando he tenido profesores que igual llevaban años sin trabajar o sin tocar redes, o sin estar en el día a día más allá de una esfera teórica, sí que he encontrado deficiencias, cosas que no se podían aplicar o que no eran interesantes.

INST/+25/MAR: Primero haría que existiera la asignatura, porque en toda mi carrera no he oído ni Facebook, ni Twitter ni Instagram, y no metería teoría, las haría prácticas y dinámicas, porque creo que la teoría a la hora de la verdad no vale para nada. Sobre todo, eso, que existiesen, que hasta ahora no existe, y que la asignatura fuera todo lo práctica que se pueda, y lo más real posible.

MED/+45/MAR: ¿Sabes lo que pasa? Que sí que es verdad que cuando dábamos formaciones de redes y demás, era mucha teoría, pero hasta que tú no te ves enfrentándote a una crisis de comunicación y dices, ¿cómo resuelvo esto? no eres capaz de asimilarlo todo. Por mucha teoría que te den, yo creo que también debes saber cómo gestionar y ser rápida y veloz, y ponerle sentido común al tema.

Los razonamientos que llevan a los CM a valorar de forma negativa los estudios que han cursado son multidisciplinares, tal como hemos visto en las citas compartidas, siempre partiendo de la experiencia individual y no de creencias basadas en opiniones ajenas. Por tanto, hay un descontento común que queda reflejado en este apartado.

1.4. FORMACIÓN Positiva

Con este código se distinguen fragmentos en los que los entrevistados afirman que la formación vinculada a las diferentes carreras universitarias de los grados o licenciaturas de Ciencias de la Comunicación sí que les ha servido de ayuda para trabajar de CM el tener una formación más completa. La visión que nos dan en este apartado es un contrapunto a lo expuesto anteriormente, aunque el número de citas que hablan de aspectos positivos se reduce a 13, es una cifra muy alejada de las 38 en los casos negativos. Buena parte de las respuestas emitidas en este código proceden de la pregunta número tres en la que se les cuestionaba por lo mejor y lo peor de la formación académica recibida para ser un buen CM.

Observamos que el tiempo que los entrevistados dedican a hablarnos de lo que más les ha ayudado en las aulas es muy inferior respecto a lo negativo. En lo mejor, encontramos citas que reivindican el trabajo del profesorado como un elemento fundamental.

INST/+35/MAR: En el Máster de Estrategia y Creación digital lo mejor era que teníamos *profes* que trabajaban en temas digitales, no eran sólo teóricos, estaban súper actualizados. Tenías ejemplos de esa semana o ese mes, se podía en tiempo real comentar estrategias porque ellos estaban dentro de ello.

CON/+/35/MAR: Lo mejor en mi opinión creo que es la libertad que teníamos en la universidad, la flexibilidad, la cercanía con los profesores y con los alumnos, eso es lo más positivo.

Encontramos una pauta común en muchos entrevistados, la de que para formarse como CM han tenido que optar por un máster, donde han recibido estudios complementarios que no se encontraban presentes en el grado o la licenciatura cursada. Aquí sí que hallamos referencias a los aspectos prácticos del aprendizaje, esos que consideran más útiles para adquirir conocimientos que posteriormente se aplican en el día a día laboral.

BSOD/-/25/AUT: Yo por ejemplo en el máster con las cosas que más he aprendido ha sido con los *case study*, con los casos prácticos. Nosotros, en nuestro caso, era coger artistas y analizar su estrategia de marketing, su actividad en redes, su tono de comunicación.

En la misma línea, partiendo de la necesidad de profundizar en contenidos prácticos, la falta de recorrido de la profesión, que en España no alcanza las dos décadas, se valora como una de las causas para que la formación contenga más carencias de las deseadas.

MED/-/35/MAR: Al ser una profesión que todavía está un poco nueva, igual sí hay carencias a la hora de formación, pero en líneas generales siempre intentan que la formación sea didáctica y que sea práctica. Que al final te sirva a la hora de desarrollar la profesión.

Que el profesor se dedique profesionalmente al sector en el que además imparte docencia también facilita el aprendizaje, lo que nos lleva de nuevo a la importancia de que los contenidos se basen en experiencias reales y en acercar a los estudiantes la realidad que está teniendo lugar en las empresas e instituciones en lo que a gestión de las redes sociales se refiere.

BSOD/+/35/AGE: Lo mejor fue, en el máster que estudié, estar rodeada en ese sentido de profesionales que de verdad lo que te imparten, por su vida laboral, son expertos, no te venden humo. A la hora también de querer buscar formación para dedicarte a este sector es muy importante con quién lo haces y dónde, porque en este sector hay muchos vende humos, siento decirlo, pero es así.

BSOD/+/35/AGE: Para mí lo bueno de donde estudié, que fue algo que medité y busqué mucho, fue rodearme de gente que de verdad me podía aportar y enseñar con casos de éxito reales.

CON/-/45/MAR: Siempre te dan pautas, te dan puntos en los que tú dirigir un poco cómo quieres enfocar la comunicación de tu empresa

Si profundizamos en los contenidos y los aprendizajes adquiridos, las respuestas que recibimos se asemejan a lo expuesto en el marco teórico, cuando nos referíamos, a través de múltiples autores, a que estamos ante una profesión multidisciplinar que requiere un conocimiento amplio de los aspectos relacionados con la comunicación, como son la escritura, el diseño, la persuasión, la planificación o el trato con los clientes y usuarios, entre otros.

CON/+/45/AUT: Lo mejor es descubrir la creatividad y poder plasmarla luego en mi labor de CM.

CON/+/35/MAR: Si estás al día de todas las noticias que pasan, de las tendencias... vas a ser un buen CM, por eso creo que evidentemente si tienes un máster donde puedas formarte más en herramientas de comunicación, y en todo va a ser mucho mejor, pero como para todo. Con todo lo que te formes va a estar bien.

A pesar de que en la licenciatura los entrevistados afirman que era más difícil recibir un aprendizaje completo para ser CM, se valora positivamente que en la universidad se asienten las bases para luego profundizar en la profesión, aludiendo a que previamente se ha de contar con una base de conocimientos generales sobre los que asegurarse la transferencia al ámbito laboral.

MED/+/35/MAR: Lo mejor es el estudio de una licenciatura o un grado; ahora es que te da una base de todo. Me licencié en 2007 o 2008, hace mucho tiempo, y claro, no se enseñaba lo que se enseña ahora, porque en mi época solo había una asignatura optativa, que era periodismo digital, y bueno, era hacer un blog. Era esa la formación que teníamos digital, obviamente ahora se enseña mucho más, y por lo que vemos en los becarios que nos llegan en los últimos años, es que ahora se está reportando más en esos aspectos.

1.5. FORMACIÓN Autodidacta

En este código tratamos las menciones en las que los entrevistados afirman que el aprendizaje que los ha llevado a ejercer la profesión de CM no nace del ámbito académico sino del propio aprendizaje individual, ya sea porque no han cursado estudios relacionados con las Ciencias de la Comunicación o porque, habiéndolo hecho, consideran que no se les enseñó correctamente la profesión. Se recogieron un total de 14 citas, una más que en el código anterior relacionado con la formación positiva ('FOR Positiva'). Una parte de las respuestas proceden de la pregunta número dos: "¿Considera que para ser un buen CM es necesario disponer previamente de alguna de las titulaciones antes mencionadas? ¿Por qué?"

Una de las opiniones que más se repite es que los estudios universitarios no son un condicionante necesario para trabajar de CM, aunque sí que ayudan, pese a que sea a través de aprendizajes más generales sobre comunicación que sobre la propia profesión en concreto.

BSOD/-/25/AUT: No necesariamente, la verdad, a mí me ha ayudado mucho, pero creo que a una persona sin ninguna titulación universitaria se le puede dar bien también. Me ha ayudado porque en algunas asignaturas vimos algunas cosillas de comunicación online, cómo hablar con los clientes, cómo hablar con tu comunidad. Pero creo que un periodista, o los *influencer*, se comunican muy bien y hacen muy bien ese trabajo muchos sin haber tenido esas asignaturas o esos conocimientos.

BSOD/+ /35/AGE: Sí que creo que es necesario reforzarlo. Hay gente muy preparada con muchos másteres y carreras e idiomas, pero luego en el ámbito laboral no son tan válidos porque les falta ese algo que nace de dentro, y creo que es lo que te comentaba, que para dedicarte al *social media* tienes que ser muy vivo y salir de tí esas ganas de investigar.

BSOD/-/25/AUT: No necesariamente, la verdad, a mí me ha ayudado mucho, pero creo que a una persona sin ninguna titulación universitaria se le puede dar bien también.

Hay una relación entre las respuestas que obtenemos en este código y las recogidas en 'FOR Negativa'. Los entrevistados parten de que la base del descontento nace de las aulas y de la ausencia de una aproximación real al mundo laboral que los lleve a estar preparados para encarar la profesión desde los conocimientos adquiridos en las universidades donde se imparten estudios de Ciencias de la Comunicación.

La iniciativa por aprender de forma autodidacta es señalada por los CM como fundamental para llegar a trabajar, cubrir las carencias y como una consecuencia de la ausencia de contenidos reales y útiles durante su etapa formativa académica.

INST/-/35/MAR: Y luego en el máster tampoco tuve nada relacionado, creo que es importante formarse, pero en mi caso todo ha sido lo que es vivir en esta sociedad de redes sociales y estar continuamente conectado, pero yo nunca he recibido esta formación.

CON/+ /35/MAR: Ha sido todo por estudios propios o por trabajar yo misma en redes sociales.

Esta desconexión entre universidad y profesión se ve reflejada en que se acepta como algo habitual que haya que recurrir a un aprendizaje autodidacta para cubrir las carencias anteriormente comentadas.

INST/+ /45/MAR: Yo he aprendido mucho, pero ya te digo que de forma muy autodidacta, de tener auténtico interés personal no sólo por conocer las propias herramientas que normalmente son muy intuitivas, sino que el hecho de seguir a determinados perfiles hace que también aprendas casi sin

dar cuenta, o leer determinados blogs de marketing digital que te ponen al día de las novedades y de lo que ocurre en estas plataformas.

MED/-/35/MAR: No se comunica igual a través de Facebook, Twitter, Instagram, que de una página web de un medio de comunicación, y eso es algo que nosotros hemos tenido que aprender sobre la marcha o que estamos aprendiendo sobre la marcha, y que si se incluye ya en las etapas formativas es algo que se tiene ganado.

Además, desde el ámbito empresarial e institucional, según el testimonio de los entrevistados, no siempre se requieren conocimientos demostrados de una especialidad concreta para contratar a un CM, o se considera suficiente el tener una titulación universitaria, independientemente de la calidad de la formación ofrecida para esta posición laboral.

MED/+45/MAR: Después de acabar producción estudié Periodismo y ya empecé a trabajar de CM sin haberme formado específicamente para ello. Fue dentro de la empresa, empezamos a dar cursos y ya ahí sí empecé a abarcar más todo el tema del *Social Media* y demás.

BSOD/+35/AGE: Yo, donde más aprendí, fue ejerciendo directamente o en las prácticas.

1.6. FORMACIÓN Otras titulaciones

En este apartado se recogen las citas en las que los entrevistados además de haber cursado alguna titulación universitaria vinculada a los grados o licenciaturas de la rama de Ciencias de la Comunicación, han recibido formación desde otros ámbitos de la educación, como pueden ser másteres, cursos, grado medio y/o superior de formación profesional, etc. También incluimos los tres casos que forman parte del corpus de los entrevistados y que afirman o no haber pasado por la universidad para ejercer de CM (una entrevistada), o que eligieron otras opciones universitarias, como fueron los casos de las carreras de Relaciones Laborales o Turismo.

De los 23 CM con un título oficial universitario, 15 de ellos, una vez terminado el grado o la licenciatura, realizaron másteres o cursos para completar su formación, pero la mayoría no eligió opciones concretas vinculadas con las redes sociales; fueron más genéricas o en algunos casos sin relación directa con la profesión que tratamos en estas páginas.

Este código, al igual que hemos mencionado en 'FOR Publicidad' y 'FOR Periodismo', no tiene un objetivo tan marcadamente cualitativo. Tiene el fin de contextualizar hasta dónde alcanza la formación académica de los entrevistados y si la

universidad les resultó suficiente para acceder al mercado laboral. De las respuestas analizadas (15 de 23) se desprende la idea de que no fue así y que acudieron a opciones complementarias para ampliar su currículum.

Entre los propios encuestados encontramos referencias a que ha sido esta segunda opción la que realmente los ha llevado a ser CM de forma profesional. A pesar de haber estudiado un grado o la licenciatura de Ciencias de la Comunicación, han necesitado ampliar su formación con una segunda titulación también vinculada a la misma rama, siendo el máster una de las opciones predominantes.

MED/+25/MAR: He hecho el Máster de periodismo digital y nuevos perfiles profesionales de la universidad rey Juan Carlos I. Antes había hecho el grado de Periodismo en la Universidad de Sevilla, pero el que me ha dado acceso a este trabajo ha sido el máster.

BSOD/+35/AGE: Yo estudié [el grado de] Periodismo, pero realmente empecé a trabajar de CM después de un máster en ESIC titulado “Dirección de comunicación y nuevas tecnologías”.

INST/+35/MAR: Cuando empecé en redes sociales tenía sólo Periodismo y estaba con el Máster de comunicación para el cambio social, y ahí empecé a coger experiencia en redes.

INST/-35/MAR: Pues yo tengo un Grado en Publicidad y RR.PP. y un máster en comunicación con fines sociales. Acabé el grado en el 2017, o sea que empecé en el 2013. Y entré por el máster en [menciona la institución] al hacer las prácticas del máster allí.

Los cursos, que entre otras diferencias tratan habitualmente temas más específicos que en los másteres, y son de duración inferior a éstos, también están presentes entre las respuestas más frecuentes en lo relativo a este código que estamos abordando.

CON/-45/MAR: El último curso que he hecho se llama Redes sociales y comunicación, eran cuarenta horas.

Conviene resaltar que, en el caso de los cursos relacionados con la figura del CM, no se trata de algo puntual. Es habitual encontrar, entre los entrevistados, respuestas que nos indican que en su currículum se han finalizado varios de ellos.

MED/+35/MAR: Durante este tiempo, sobre todo desde que adquirí más responsabilidades de coordinación, sí que me he ido formando en cursos concretos del colegio de periodistas de Cataluña, que ofrece cursos de formaciones, y voy reciclándome. El último, *Clubhouse*, ayer mismo.

Y a pesar de que los entrevistados son CM al completo, hay ejemplos que nos demuestran que no toda la formación complementaria está relacionada con su profesión.

Estamos ante profesionales con perfiles multidisciplinares que presumiblemente manejan conocimientos en varias facetas del mundo de la comunicación.

MED/+46/MAR: Antes de entrar en [menciona la marca] hice un curso superior en televisión social y en transmedia y nuevas narrativas audiovisuales. Luego he hecho otras cosas, pero no relacionadas con redes.

BSOD/+35/AGE: Empecé haciendo la carrera del grado de Publicidad y RR.PP. y luego me especialicé en el Máster de protocolo y eventos, pero eso no me ha servido para el trabajo que desempeño ahora.

BSOD/-25/AUT: Estudié el doble grado en Turismo y Publicidad y Relaciones Públicas, en Segovia, y ahora estoy estudiando un Máster en industria musical.

1.7. FORMACIÓN propuesta de mejora

En este código se recogen las citas en las que los CM proponen mejoras para que en las universidades la formación que se ofrezca al alumnado, en lo referente a la gestión de las redes sociales, sea de calidad y utilidad. La gran mayoría de ellas proceden de la pregunta número cinco de la entrevista: “¿En qué aspectos crees que deberían centrarse los planes de estudios universitarios de los grados de Ciencias de la comunicación a la hora de tratar las redes sociales y la formación del CM?”

A medida que recogimos referencias negativas al aprendizaje de la profesión del CM en las aulas (‘FOR Negativa’), predijimos que ante esta cuestión recibiríamos un alto volumen de citas, siendo en total 21 las veces en las que los entrevistados han propuesto, partiendo de su doble experiencia (como ex alumnos y como profesionales), mejoras que supuestamente ayudarían a que en las universidades que imparten estudios de Ciencias de la Comunicación el aprendizaje fuera de calidad y estuviera vinculado a la realidad profesional vigente en cada momento.

Entre las citas recopiladas destaca la importancia de que el docente encargado de las asignaturas en las que se tratan las redes sociales y la figura del CM tenga experiencia profesional relacionada con el contenido impartido, lo que connota la recomendación de que se trate de profesores asociados que compaginan su carrera académica con su profesión en el mundo de la comunicación y el marketing.

INST/+35/MAR: Debería ser lo que te decía antes, docentes con experiencia real práctica si puede ser. Imagino que eminentemente práctica esa formación, si pudiera ser con clientes reales.

BSOD/+35/AGE: Lo tengo claro, llevaría ejemplos reales y súper actuales. Yo eché en falta a alguien que trabajara en una agencia, que realmente se dedicara a eso y me contara lo que hacía. Porque yo eso no lo vi en ningún momento, yo vi muchos *power point* y no vi ningún caso real.

CON/+35/MAR: Al final un profesor o un comunicador que haya estudiado de eso y lleve un montón de años trabajando, va a tener un montón de nociones. Pero lo bueno y lo de la profesión de CM es que cambia todos los días, cada día hay una aplicación nueva, un reto nuevo, algo nuevo... Entonces alguien que esté en contacto con la universidad y que esté en contacto también con las marcas y las redes sociales.

Sobre los contenidos a impartirse en el aula, la recomendación de que sean de carácter práctico predomina sobre cualquier otra, haciendo un llamamiento a que el vínculo entre las universidades y el ámbito profesional sea productivo para el alumnado en lo que a la adquisición de conocimientos útiles y actualizados se refiere.

MED/+25/MAR: Que sean las asignaturas más prácticas, es decir, no explicarte qué es un CM, sino enseñarte qué herramientas están usando los medios de comunicación para llevar a cabo las redes sociales. Hablar de estrategias que se puedan llevar a cabo en redes sociales.

CON/+45/AUT: Creo que a los planes de la universidad les falta eso, ¿no?, les falta el ajustarse a la realidad y el mostrar de verdad cómo es esta figura profesional.

Para los entrevistados es imperativo aprender estas herramientas para gestionar las redes sociales a través de la práctica impartida en las aulas.

MED/+45/MAR: Yo creo que debería ponerse el foco en la innovación, porque por ejemplo ahora tenemos *Twitch*, *Twitter Spaces*, *Clubhouse*... Aplicaciones muy novedosas que han salido hace meses y ahora estamos metiendo cabeza porque vemos que el número de usuarios es altísimo.

MED/+45/MAR: Creo que deberían profundizarse mucho en las herramientas, en las aplicaciones más punteras y redes sociales de hoy en día más que en *Twitter*, *Facebook*...

No se deja de lado otro tipo de aprendizajes, como son el lenguaje textual o el audiovisual, imprescindibles para que el CM llegue de la forma más eficaz posible a los usuarios cuando publican contenido de la marca.

MED/+46/MAR: Y luego ya hay una parte que sobre todo en los grados de Comunicación Audiovisual, hay que enseñarles el lenguaje, porque lo ideal en las redes es ser capaz en lugar de hacer versiones para cada una de las redes, es ser capaz para cada una de ellas y cómo conseguir alcanzar un lenguaje que encaje para hacer un *reels*, un *TikTok*...

MED/+45/MAR: Y haría hincapié en eso, en la innovación, en el lenguaje, y por ejemplo en las fotos: los chavales jóvenes, suben todo el día fotos y no saben dónde van esas fotos: un poco en profundizar e ir más allá.

Los aspectos técnicos que mejoren el conocimiento y el comportamiento de los usuarios, las estadísticas y la previsión de las posibles consecuencias que tendrán la publicación de determinados contenidos, se valora como elementos que ayudarían a formar a quienes quieren trabajar en el mundo de la comunicación en las redes sociales, y más concretamente como CM.

CON/-/35/MAR: Lo primero saber las consecuencias de todo lo que haces en redes sociales, porque tienes que pensar mucho lo que pones, a quién va dirigido y qué puede causar en esa persona. Creo que es básico. Y yo no sé y quiero aprender, es a interpretar las analíticas en redes sociales, porque muchas veces es como sí, funciona y tiene muchos me gustas, pero porque no ha funcionado esta que es muy parecida, saber analizar eso creo que es importante. Y saber contestar a la gente, generar buen ambiente en redes sociales y es importante.

MED/-/35/MAR: Sobre todo el estudio de franjas horarias a la hora de publicar contenidos, la forma de dar el enfoque a la hora de vender el producto. Sobre todo, hacer una guía extensa que no aburra a los alumnos y que sea muy didáctica y con un enfoque práctico, que al final es donde se aprende y donde se desarrolla la figura del CM.

CON/-/45/MAR: Cómo llegamos, a qué llegamos, a qué franja llegamos... Toda esa estadística, todo ese hasta dónde podemos llegar, qué franjas de edad lo ven, a qué franjas llegas, no llegas, tal... Eso es súper importante para saber si estás comunicando o no.

INST/-/45/MAR: Creo que la comunicación entre los diferentes interlocutores que te vas a encontrar, creo que eso es muy importante porque al final en redes sociales puedes escribir cualquiera, y, de cualquier manera, te vas a encontrar gente muy diferente contestando a tus publicaciones.

1.8. FORMACIÓN previa necesaria

En este código tratamos las citas en las que los CM afirman que para realizar correctamente su trabajo es fundamental formarse previamente, contenido que complementa al código 'FOR autodidacta', pero no lo contradice, ya que se puede dar el caso de que un CM afirme que ha aprendido de forma individual y a su vez considere que lo ideal es pasar por un período de formación previa.

También agrupamos las citas que de forma tajante se posicionan en la idea que no es necesaria una titulación específica para ser CM y que depende de la iniciativa personal de cada uno.

Hemos recogido un total de 15 citas que se reparten entre quienes la consideran totalmente necesaria y quienes son menos categóricos y la tratan más como recomendable, pero no creen que sea un paso imprescindible para ejercer la profesión. Gran parte de las aportaciones proceden, al igual que en el código 'FOR negativa', de la

pregunta número dos, que cuestionaba si para ser un buen CM es necesario disponer de formación previa.

Quienes han estudiado el grado o la licenciatura de Periodismo reivindican la formación previa, por las particularidades que aseguran que tiene el hecho de trabajar en un medio de comunicación, separándose indirectamente de la idea de que un CM está capacitado para gestionar las redes sociales de cualquier entidad, ya sea una marca comercial, una televisión o una institución.

MED/+35/MAR: Creo que sí, porque tener por ejemplo la licenciatura de periodismo, sobre todo si te dedicas a CM de medios de comunicación, creo que es muy importante tener la perspectiva de formación en Periodismo, porque te da pistas sobre cosas que estudié en primero sobre criterios de *noticiabilidad* de un hecho, pues son criterios que te ayudan a valor si eso es importante para el medio. Sí que creo que para el CM es fundamental más una formación de Publicidad y RR.PP., pero sí que creo que es fundamental tener una de las grandes.

MED/+45/MAR: Yo, por ejemplo, que llevo redes de un medio y mi marca es un medio de comunicación, pienso que tienes que tener formación en comunicación, ¿no? En periodismo para poner el foco a cualquier CM creo que también debería de tener esas nociones de comunicación, pero también te tienes que empapar mucho, y yo lo sé por mi caso en concreto, de la empresa, de la marca, de dónde estás, de tu posición, de quiénes somos, a qué grupo pertenecemos, sinergias... Y eso lo tienes que tener muy en mente y muy engrasado. Y sí que es importante porque pones voz a una empresa, o a un medio como es mi caso.

MED/+25/MAR: Hay que formarse primero. No cualquier persona puede ser un CM o un periodista. Tienes que saber cómo comunicar y las herramientas que hay para hacerlo, si no tienes esa formación luego surge el problema en muchas cuentas o en empresas donde a lo mejor se lanzan algunos mensajes que se podrían haber evitado.

Más allá del caso concreto del Periodismo, encontramos algún caso concreto en el que el CM no valora su formación como fundamental para ejercer el cargo, y asocia su conocimiento a su iniciativa individual por aprender y a su experiencia personal como usuario de las redes sociales, pero esta posición no es mayoritaria.

CON/+45/AUT: Creo que no, va más con habilidades profesionales que puedes tener, pero no por haber estudiado puramente comunicación o Publicidad, o nada relacionado, sino que es un compendio de saber expresarte bien, que tengas curiosidad, hay mucho de autoaprendizaje y de formación propia.

La postura que sí predomina entre los CM nos dice que, más allá de los estudios en concreto que hayan cursado, la formación es fundamental para ser un buen profesional a la hora de gestionar los perfiles de las marcas e instituciones en las redes sociales. Encontramos una asociación directa entre las respuestas que hemos obtenido en este apartado con las recogidas bajo el código 'FOR propuesta de mejora', en el que se

reivindicaban cambios para que desde las instituciones educativas superiores se ofrezca un contenido docente más actualizado.

INST/+35/MAR: Entiendo que desde luego ayuda toda la formación académica que uno tenga para el trabajo que va a desarrollar. En este caso, creo que es muy importante tener alguna formación universitaria a poder ser, vinculada con la comunicación, si no de manera muy específica para ser CM y hacer trabajo de comunicación para redes sociales, que sería lo idóneo, sí de alguna rama de la comunicación, porque al final se trata de transmitir mensajes escritos y audiovisuales, y creo que eso sí que es importante.

CON/+35/AGE: Considero que hay que tener como todo un mínimo de formación, no sé si es un grado o un máster, que un máster no es más que un grado o a la inversa, pero sí un mínimo de conocimientos básicos que te ofrecen.

Entre las posturas en este sentido, a pesar de la creencia de que a nivel de usuario cualquier persona sabe interactuar en una red social, observamos que este hecho no capacita necesariamente para ser un buen CM y evitar situaciones negativas que perjudiquen a las marcas y crear un plan de gestión adecuado y eficaz.

MED/+25/MAR: Yo creo que sí, que hay que formarse primero. No cualquier persona puede ser un CM o un periodista. Tienes que saber cómo comunicar y las herramientas que hay para hacerlo. Si no tienes esa formación, luego surge el problema en muchas cuentas o en empresas donde a lo mejor se lanzan algunos mensajes que se podrían haber evitado.

BSOD/+35/AGE: Sí, porque muchas veces creemos que cualquiera puede hacerlo, pero es necesario tener un contexto no sólo de formación, herramientas o consejos que te pueden dar los profesores que ya han trabajado en eso. En el máster que estudié te dan tablas para desenvolverte tanto en una agencia como en una empresa donde vas a trabajar básicamente de CM. Esas dos áreas yo creo.

En la línea predominante, la formación se antoja necesaria porque hay aspectos técnicos que sólo puede llegar a controlarse de manera efectiva a través de una formación adecuada, ya sea desde la universidad, un máster o un curso.

MED/-35/MAR: Sí, siempre es bueno tener una formación con profesionales que te hayan metido un poco en el sector, sobre todo a la hora de publicar contenidos, de cómo redactarlos y en qué franjas horarias publicarlos.

INST/+25/MAR: Debes saber medir en las redes sociales, debes saber generar contenidos y para eso yo creo que se necesita una formación.

INST/+35/MAR: Para la formación sería importante que también supieras de analítica, de redes y web, por el tráfico que llevas.

Por último, y sin abandonar la tendencia mencionada, hay posturas intermedias que, si bien apuestan por la formación previa como algo recomendable, no se muestran tajantes a la hora de afirmar que es un requisito imprescindible.

MED/-/35/MAR: Necesario al 100% no, pero sí que creo que supone una gran ayuda, o supone una gran fuente de conocimientos para poder desarrollar bien esas funciones.

INST/+/35/MAR: No creo que sea imprescindible, pero sí te da ayuda, te da una base grande tener una buena base de comunicación.

1.9. HABILIDADES personales

Damos un paso más y, tras la formación, nos centramos en las citas en las que el CM habla de habilidades que ha de tener relacionadas con aspectos como el interés, la iniciativa y la capacidad personal que tiene cada profesional para mejorar su aprendizaje. Es decir, aquellas que no son originalmente causa de la experiencia profesional. Hemos recopilado un total de 20 citas, todas procedentes de la pregunta número cuatro: “¿Cuáles son las habilidades, ya sean comunicativas, tecnológicas, sociales, creativas... que debe de tener un CM para ejercer su labor de forma eficaz?”

El sentido común, una habilidad que se presume fundamental en cualquier labor profesional, es mencionado por los entrevistados como el punto de partida para evitar situaciones negativas. En un contexto comunicativo digital en el que habitualmente vemos crisis de comunicación derivadas de malas decisiones tomadas por el CM o por la propia marca, partir de este sentido común no se identifica como una mera obviedad.

CON/+/45/AUT: Lo hemos visto en un montón de ejemplos de cuentas oficiales en las que su CM no tiene sentido común y al final la lía parda.

CON/+/45/AUT: Lo primero es el sentido común, siempre, y yo creo que todos los CM coincidimos en eso. O sea, como no tengas sentido común ya puedes escribir 100% bien, puedes pertenecer a la RAE, que la vas a cagar en algún momento poniendo una publicación.

MED/+/45/MAR: Sentido común, es como muy tonto, pero es así. Estamos en una pandemia y no vamos a alentar, no vamos a alarmar, estamos todos en casa, y durante este último año todos los CM hemos aprendido mucho eso del sentido común.

En una profesión en continuo cambio y progreso, la curiosidad, la actitud y la observación se destacan como habilidades necesarias para aplicar en la profesión y estar en continua actualización.

CON/+35/MAR: La mayor habilidad sobre todo el ser observador y ser muy curioso, estar todo el rato leyendo información es esencial.

MED/+35/MAR: Yo creo que es fundamental la ilusión por aprender y por querer comunicar las cosas.

CON/+45/AUT: es un compendio de saber expresarte bien, que tengas curiosidad. Hay mucho de autoaprendizaje y de formación propia.

BSOD/+45/AUT: tiene que tener mucha empatía, es importante ponerse en el lado de la otra persona y ver cuáles son los problemas que puede tener, y tú cómo solucionarlo.

La capacidad organizativa y la paciencia forman parte de las habilidades personales, y, aunque se potencien en el ámbito profesional, deben de partir, según los CM entrevistados, de la propia persona.

BSOD/+45/AUT: Tienes que tener mucha capacidad resolutive de problemas, y también mucha organización, sobre todo cuando trabajas con clientes grandes y tienen muchos mensajes, muchas peticiones, muchos comentarios, tienes que tener una capacidad organizativa para responder a todo eso, y mucha paciencia.

CON/+25/MAR: Ser una persona activa o espabilada de estar siempre al día de lo que está pasando. Y mucha templanza, en el sentido de que yo pondría muchas más cosas en redes de las que podría arrepentirme.

1.10. HABILIDADES formativas

Este apartado recoge las citas en las que el CM habla de habilidades que ha de poseer relacionadas con el aprendizaje que se ha desarrollado (o se debería desarrollar) en las aulas, ya sea desde una universidad, un máster u otra opción académica en la que se ofrezcan al alumnado opciones académicas relacionadas con las redes sociales y con esta profesión. Este código guarda irremediamente un vínculo con el que ya hemos tratado ‘FOR previa necesaria’ en la parte en la que los entrevistados aludían a la importancia de formarse académicamente para aplicar los conocimientos adquiridos en su día a día laboral.

Hemos recopilado en esta ocasión un total de 12 citas procedentes, al igual que el código anterior, de la pregunta número cuatro: “¿Cuáles son las habilidades, ya sean comunicativas, tecnológicas, sociales, creativas... que debe de tener un CM para ejercer su labor de forma eficaz?”

MED/+/35/MAR: Sí que es cierto que en el CM se tocan todos los campos, absolutamente, [...] También tienes que saber de diseño tienes que saber de marketing, de SEO, un poco de funcionamiento incluso de HTML... Porque a veces te llegan consultas de la gente de cómo pongo este tuit en la noticia. Tener idea de qué es un *frame*. También si consideramos *YouTube* como red social, también tienes que saber algo de vídeos; para Instagram tener idea de cómo montar vídeos.

INST/+/35/MAR: Todo el tema del uso y programación que parece alejado de las redes es súper importante, porque si quieres construir una experiencia para tus seguidores que vayan de un sitio a otro, si tiene un panel de conversión, o aunque sea puramente comunicativo también, quieres hacerles vivir una experiencia, que vayan del punto a al b. Tienes que saber de eso, y de marketing.

La creatividad no es innata y debe trabajarse desde las aulas, por lo que hay que focalizar la atención en los procesos de generación de ideas y en su aplicación a la realidad comunicativa que mejor se adapte a las necesidades de la marca o de la institución para la que el CM ofrece sus servicios profesionales.

MED/-/35/MAR: La creativa, un CM creativo vale mucho, porque al final es lo que puede hacer que la marca a la que está representando o está intentando comunicar se diferencie con respecto al resto. Y luego comunicativa, porque si tienes muy buenas ideas, pero luego no tienes la capacidad de expresarlo correctamente y bien, poco sirve.

INST/-/45/MAR: Tienes que ser creativo en cualquiera, aunque utilices un lenguaje más serio o menos serio, tienes que conocer el lenguaje. Y también originalidad, creatividad, saber manejar bien el lenguaje y a quién te diriges.

Dado que el lenguaje en redes sociales se basa en lo audiovisual y en lo textual, encontramos referencias entre los CM. Una buena comunicación pasa irremediabilmente por una correcta utilización del lenguaje tanto a nivel técnico como creativo. No se da por sentada una buena redacción, un dominio total de la ortografía o un estilo idóneo, hay que demostrar que se cuenta con esas competencias en niveles altos porque no cualquier persona está capacitada para ello.

CON/+/45/AUT: Una correcta ortografía, saber redactar bien, tener capacidad de síntesis, ser curioso, capacidad de autoaprendizaje, querer aprender constantemente y tener también un poco de visión estilística.

INST/-/35/MAR: Una parte de lengua básica, casi de bachillerato: saber escribir y saber comunicarte [...] Hay que saber escribir y llegar a la gente, y primero una base de lengua.

INST/-/45/MAR: Tienes que conocer el lenguaje. Y también originalidad, creatividad, saber manejar bien el lenguaje y a quién te diriges.

1.11. HABILIDADES profesionales

Las citas recogidas en este apartado se centran en las habilidades que han de tener los CM relacionadas con el aprendizaje y la experiencia acumulada desde que han empezado a ejercer sus competencias, ya sea en una agencia, desde una marca o institución, o trabajando de forma autónoma (también denominada popularmente con el anglicismo *freelance*).

Hemos acumulado un total de 22 citas, y al igual que los dos códigos anteriores relacionados con las habilidades, proceden de la pregunta número cuatro.

Los entrevistados consideran vital adaptarse a las características específicas del tipo de empresa para la que se trabaja. Nos indican que independientemente de los conocimientos aprendidos a nivel personal o académico, hay una parte de dichas habilidades que son propias del entorno en el que se está ejerciendo la profesión.

INST/+/35/MAR: Cuando habla por una institución hay que tener muy claro en el lenguaje que tienes que utilizar, la seriedad con la que trasladar los mensajes. Esa formalidad, y a la vez la contundencia [...] La información de servicio público que se dé de una determinada obra, o una actuación, tiene que ser lo más clara o lo más nítida posible, mensajes muy nítidos y limpios en ese sentido.

BSOD/+/35/AGE: Conocer bien el tono de tu marca, eso se aprende según vas trabajándola. A nivel de redacción tienes que hacer muchos *copys*. Yo publico todos los días en todas las redes y claro, es un *copy* diferente para cada plataforma.

Tener la capacidad para adaptar el lenguaje a cada red social en la que se encuentra presente la marca nos indica, según los CM participantes, que no han de tratarse como iguales, sino que deben gestionarse partiendo de las particularidades técnicas y del tipo de uso y la emisión y recepción de la información que tiene cada una.

MED/+/46/MAR: Tienen diferentes lenguajes, estaría bien que entiendan cómo se comunica en cada una de las importantes, y cómo captar la atención haciéndolo bien sin necesidad de estar haciendo algo cutre ni por supuesto inmoral, ni contratando *bots* o seguidores, sino haciéndolo bien para poder llegar a esa gente que está ahí.

INST/+/35/MAR: Todo el tema de usabilidad y programación que parece alejado de las redes es súper importante, porque si quieres construir una experiencia para tus seguidores que vayan de un sitio a otro, si tiene un panel de conversión, o aunque sea puramente comunicativo también, quieres hacerles vivir una experiencia, que vayan del punto a al b. Tienes que saber de eso.

MED/+/46/MAR: Una capacidad de flexibilidad total, porque igual tienen que hacer un *reels* para Instagram, que tienen que hacer un tuit que es un hilo, y encima tienen que cambiar el ritmo porque

unas veces tienen que ser más serios porque es para informativos, otras veces tienen que ser más folklóricos porque están con [el entrevistado menciona un contenido del medio para el que trabaja]

En un escenario digital en el que una marca puede disponer de diferentes públicos (también llamados clientes por algunos entrevistados) en un mismo perfil, conocerlos, saber qué contenidos pueden resultarles atractivos y de qué manera van a interactuar más con la marca, produciéndose esa relación bidireccional mencionada durante esta tesis doctoral,

INST/+/25/MAR: Sobre todo la escucha. Saber lo que quiere el cliente, sobre todo una escucha activa e interacción. Es decir, si nunca das respuesta y no respondes yo creo que no tiene mucho sentido.

CON/-/35/MAR: Saber a qué público te diriges, y dependiendo del público al que te diriges saber modificar ese mensaje.

Uno de las creencias de los CM, fruto de su experiencia personal y profesional, y que se ha acercado a la unanimidad, es la que indica que los estudiantes de los grados de Ciencias de la Comunicación no salen plenamente preparados para comenzar a ejercer la profesión, y que la realidad que se vive en la universidad no se asemeja a la que posteriormente se encuentran en el mercado laboral, como concluyen Sánchez-González & Méndez-Muros (2013), y que refrendan Torres-Corona & Vidal-Blasco con esta declaración: “es necesario reducir la distancia existente entre la formación universitaria y los requerimientos del mercado laboral” (2015: 83).

En la presente investigación seguimos la tendencia de otros trabajos ya publicados que remarcan los diferentes puestos asociados a la comunicación y a la publicidad (Alonso et al., 2009; Perlado-Lamo de Espinosa, 2013), así como a lo que respecta al CM (Mañas-Viniegra & Jiménez-Gómez, 2019). En este caso se habla de mejoras que no se están produciendo a día de hoy a nivel general a la hora de impartir los contenidos que formen al alumnado.

“El tránsito de los profesionales demandados hoy en día, en términos de conocimientos y capacitaciones, desde el “saber” hacia el “saber hacer”, es necesario una formación universitaria y profesional más híbrida que mejore índices y tiempos de inserción en el mercado (Álvarez-Flores, Núñez-Gómez y Mañas-Viniegra, 2021: 17).

Los resultados de nuestro análisis nos reportan información acerca de los conocimientos que son necesarios para adquirir las competencias del CM, así como el aprendizaje de las diferentes herramientas tecnológicas necesarias para que éstos gestionen día a día las redes sociales. Estas ideas están en consonancia con lo expresado por Álvarez-Flores et al. (2018: 146): “Los graduados en Publicidad han de formarse en habilidades transversales, así como en la comprensión del ecosistema digital y el manejo del software correspondiente para su trabajo”. Esta aspiración formativa se convierte en una demanda que el propio sistema académico debe resolver e incluirla en los planes de estudio de las diferentes titulaciones vinculadas al CM.

Con este código finalizamos las referencias a la categoría de la formación, en la que hemos abordado aspectos relacionados con la formación y las habilidades del CM, desde un punto de vista de la experiencia que han adquirido tanto como titulados universitarios como en lo referente a su profesión laboral gestionando redes sociales de forma oficial para diferentes marcas e instituciones.

Categoría II: PLATAFORMAS

Con respecto a esta categoría, agrupamos las referencias recopiladas que tienen relación con las corporaciones sobre las que se sustentan las redes sociales, como pueden ser Facebook (y por extensión Instagram al pertenecer a la misma entidad), Twitter, Google o TikTok; entre otras. Su papel en todo el proceso comunicativo digital es vital y consideramos imperativo establecer esta categoría como una unidad de análisis propia. Por tanto, categorizamos las plataformas y las marcas, dejando para los códigos y las categorías siguientes los hechos concretos que afectan a los usuarios de las redes sociales.

Todas las citas han quedado recogidas en tres códigos principales (PLA evolución, PLA positivas y PLA negativas), que en su conjunto suman 53 citas diferentes. Las dos preguntas que más han contribuido a obtener respuestas bajo estos códigos son la trece y la quince, formuladas respectivamente de esta manera: “¿Qué dirías que es lo más beneficioso y lo más perjudicial del hecho de que la marca sea activa en las redes sociales y se produzca una comunicación bidireccional?” y “¿Crees que las personas están correctamente formadas para usar las redes sociales con criterio y que se reduzcan las posibilidades de que les suceda algo negativo?”

2.1. PLATAFORMAS evolución

Bajo este código se encuadran las citas, 17 en total, que expresan la rápida evolución de las redes sociales, lo que reafirma que se trata de un entorno muy cambiante que requiere de una continua renovación de los conocimientos y de asimilar las nuevas tendencias. También abarca las consecuencias que tiene esta continua evolución en los usuarios, planteándose si son adecuadas en su totalidad para las personas o pueden llegar a ser perjudiciales si el uso que se les da no es el correcto.

Como marca el título de este código, la evolución en las plataformas, las herramientas que se usan y el uso variante que le dan las personas que interactúan en las redes sociales, obligan a los CM a seguir el ritmo que marca la actualidad, y que lo que en un momento concreto funciona comunicativamente hablando también puede tener una fecha de caducidad temprana.

INST/+/45/MAR: Creo que las redes sociales cambian constantemente. No sabemos qué va a pasar con las plataformas que existen actualmente, y que tienen éxito, pero lo más probable es que si

alguna desaparece, como sucedió con Tuenti, o Snapchat por ejemplo, que prácticamente se los ha comido Instagram. No sabemos qué va a pasar, pero van a estar ahí.

CON/+35/MAR: Tienes que ser el primero, si tú no eres el primero en hacer ese post, aunque sea más creativo que el primer post que ha hecho la primera persona, no sirve para nada.

MED/+46/MAR: Es una profesión que ha evolucionado muchísimo, y además agradezco que se haya profesionalizado y haya aumentado el respeto que hay por ella.

Dicha evolución lleva a que los CM perciban que el dominio absoluto nunca es alcanzado porque cada novedad requiere un período de aprendizaje, de prueba y de asimilación. Volviendo a la formación, es habitual encontrar profesionales que se reciclan con nuevos cursos a medida que dicha evolución se hace más palpable.

CON/+45/AUT: Es un ámbito apasionante, porque queda mucho por hacer y porque se mueve diariamente, o sea, cambia todos los días.

MED/+46/MAR: Facebook, de repente, cambia hoy una cosa del algoritmo y estás tres días entendiendo qué ha pasado. Tu obligación es estar siempre muy muy al día para intentar aprovechar al máximo ese algoritmo para conseguir tus objetivos, ya sea tráfico, vender o si tu objetivo es simplemente hacer marca.

BSOD/+45/AUT: Cada día se necesita estar estudiando y estar formándose, porque al final es un trabajo que va evolucionando súper rápido y todo el rato hay que hacer cursos o al menos ir investigando sobre todas las redes sociales y sus posibilidades.

BSOD/+45/AUT: Me he visto muchas veces que los cursos que he dado no me han servido porque me pongo a hacer algo y ya ha cambiado. No sé cómo se puede solucionar, pero si echo en falta que la formación vaya tan rápido como van las redes sociales.

La inmediatez se ve como uno de los grandes problemas en el uso de las redes sociales, tanto a nivel de CM como cuando se habla de los usuarios. La necesidad de compartir rápidamente contenidos y la ausencia en ocasiones de verificación de la información son problemas que se identifican como habituales entre los entrevistados y que pueden provocar malos entendidos o incluso crisis de comunicación si ocurren en el entorno de la empresa.

INST/+45/MAR: Es tan fácil dar a reenviar, y los bulos y las *fake news* en este tipo de informaciones aluden a nuestros sentimientos: a la rabia. Muestran a una mujer que abofetea a un señor, por ejemplo, y como no has visto más que la mitad del video no sabes que antes ha habido una agresión y ha habido una reyerta. Recurren a medias verdades para generar más rabia, son los sentimientos los que no hacen compartir.

INST/+/45/MAR: También conciencia sobre lo rápido que se comparten los contenidos sin saber incluso por qué, cuidado con lo que compartes. Hace falta mucha conciencia en ese sentido, y luego también creo que hace falta mucho conocimiento técnico de la herramienta, de cómo funciona. En Instagram tenemos los *reels*, tenemos los *stories*, tenemos el *feed*, tenemos las guías, tenemos las etiquetas, tenemos chats privados...

MED/-/35/MAR: A lo mejor por otro problema que tienen las redes sociales, esa inmediatez, esa urgencia que muchas veces requiere y que me hace querer publicar un minuto antes sin revisar si estoy metiendo la pata, si estoy usando un término que no es el correcto o el más adecuado, y que en redes sociales, por mucho que luego lo quieras rectificar, en un minuto ya ha dado tiempo para que se vuelva viral y el fallo perjudica a la marca.

2.2. PLATAFORMAS positivas

Se indican aquellos comentarios de los CM en los que hablan de los aspectos más positivos de las redes sociales y de las posibilidades que ofrecen a las marcas. También se recogen las citas en las que se afirma que las plataformas son necesarias para las personas y que los beneficios de formar parte de ellas son palpables. Hemos recopilado un total de 19 citas en este código perteneciente a la categoría de las plataformas.

Los CM recalcan los beneficios que tienen para las personas el hecho de que la marca les ofrezca contenido en el que se da información que puede ser de utilidad real para su vida o la de su entorno. La mencionada bidireccionalidad, como un elemento positivo donde se produce una comunicación beneficiosa para ambas partes (marcas y usuarios), predomina como uno de los elementos esenciales que dan sentido a las redes sociales.

INST/+/45/MAR: No le veo ningún punto negativo, quiero decir, creo que es necesario. En la [institución que representa el CM entrevistado] hemos recibido críticas, antes no eran tan notorias, tan públicas. La [institución que representa el CM entrevistado] está en redes sociales porque tiene que estar, porque, así lo veo yo, es casi una obligación.

INST/+/35/MAR: Creo que es importante mostrar el alcance que tienen y la importancia que adquiere, es decir, los mensajes en redes que movemos desde [mención a la institución] muchas veces tienen un impacto ciudadano mucho más grande que la difusión ordinaria que también se hace a través de una nota de prensa.

Escuchar al público que sigue a la marca o institución y que acude a ella para hacerle un comentario, una crítica, una recomendación, etc.; se ve como un factor muy positivo independientemente de si éstas favorecen públicamente a la entidad. Además, la ayuda a

mejorar no sólo su comunicación sino también su actividad y la imagen de ser cercana y tener en cuenta a sus seguidores.

INST/+35/MAR: Para mí todo tiene una carga muy positiva sobre todo porque nunca ha sido tan fácil como ahora que en un vecino [...] pueda contactar con la administración. Creo que eso, como ciudadanos, es importante, y nunca a la administración le ha sido tan fácil solucionar problemas tan por debajo del radar. Es difícil saber si todas las alcantarillas están bien, si todos los bordillos están bien rebajados, y ahora hay contacto directo. Ahora se revienta un aspersor y esa noche te llega una foto con que se ha reventado un aspersor en el parque no sé qué, y al día siguiente va un técnico o un operario y lo soluciona. Eso es positivo, primero porque te permite tener ese contacto y segundo, por la sensación de eficiencia que tú le transmites a ese vecino que ha tenido una queja, que ve que su ayuntamiento lo escucha, y ese es un punto reconfortante.

INST/+35/MAR: Tienen una potencia enorme de elementos comunicativos que creo que a nivel empresarial hay un montón de casos de éxito y de conflictos, pero sobre todo a nivel de la administración y de la institución tienen unas grandes posibilidades de comunicarte con la ciudadanía y la gente, de dinamizar contenidos.

CON/+35/AGE: Lo bueno de la comunicación bidireccional es que te permite escuchar al usuario, si como marca lo quieres utilizar creo que puedes sacar grandes cosas.

INST/+35/MAR: Me parece beneficioso también que te muestras más transparente. Al final, cuando pones toda tu información o todo lo que te preguntan, muestras que eres una marca transparente.

Siguiendo en la línea que habla de la escucha activa como un elemento importante para visualizar los contenidos que se publican sobre la entidad, controlar la respuesta que dan los fans y hacerlo prácticamente al momento mejora las posibilidades de la marca de reaccionar y resolver dudas e incidencias, que si sucedieran fuera de su arco social sería más complicado de identificar en poco tiempo.

MED/+46/MAR: Yo no creo que sea perjudicial, porque en realidad ya sabes que siempre se ha dicho que si no estás en redes van a hablar de ti igualmente, mejor que estés y puedas ver si reaccionas o no ante lo que se está diciendo.

INST/+35/MAR: Lo más beneficioso es que puedes ver directamente lo que dicen de ti, quién lo dice, cómo lo dice, cómo habla; de ahí te sacas muchísima información.

Los CM no dejan de lado que, en el caso de las marcas con un fin comercial o de generación de audiencias, como en un medio de comunicación, las redes sociales son también un vehículo de compra *online*, ya sea a través de las aplicaciones que ofrecen las propias plataformas para la venta, de su tienda *online* o promocionando productos para ser adquiridos en espacios físicos.

CON/+/45/AUT: Beneficioso que al final de la escucha activa y de la conversación activa sacas líneas de negocio, o sea, acabas generando negocio, que eso es fundamental.

CON/-/45/MAR: Lo más beneficioso es que conseguimos llegar a un montón de público, que conozcan nuestra marca y compren nuestro producto en la tienda online.

2.3. PLATAFORMAS negativas

En este caso se agrupan las citas de los CM en los que comentan los aspectos más negativos de la existencia de las redes sociales. También, al igual que hicimos en el código anterior, titulado ‘PLA positivas’, recopilamos aquellas aportaciones en las que se exponen posibles consecuencias genéricas, en este caso negativas, derivadas del uso incorrecto de las redes sociales o del hecho de desconocer cómo funcionan realmente. Además de las referidas preguntas 13 y 15, como protagonistas sobre las que se asientan estas citas, también algunas proceden de la cuestión número 19: “¿Dónde crees que puede estar la solución a esos problemas generados en las redes sociales, o al menos cómo reducirlos lo máximo posible?”

De las 53 citas recogidas, 17 forman parte de este código ‘FOR negativa’. Debemos matizar que, aunque hablemos en otros códigos de aspectos negativos de las redes sociales en la adolescencia, en esta ocasión no hacemos distinción por edad, dejando para más adelante el análisis específico acerca de los jóvenes o de otros temas que también consideramos relevantes concretar, como pueden ser el odio, las noticias falsas o las causas derivadas del anonimato; entre otros. En esta ocasión, aunque se mencionen de forma indirecta, los usuarios tienen un carácter secundario y nos centramos en citas relacionadas con las plataformas y sus correspondientes empresas.

Entre los aspectos negativos de las plataformas se señala directamente a las propias corporaciones. Los CM entrevistados van más allá de verlas como simples espacios donde los usuarios interactúan y fijan en ellas la iniciativa para que se produzca un consumo responsable, seguro y lo más alejado posible de efectos negativos.

MED/+/46/MAR: Hay que exigir, por supuesto, a las plataformas que sean mucho más cuidadosas con los menores, no vale sólo decir ‘bueno, ya está si tienes más de 13 años’. Hemos visto pequeñas cosas, como Instagram, que hace poco que si eres un adulto puedes enviar mensajes a los menores, están haciendo algún tipo de control para que no tengan ese acoso, y eso también hay que exigírselo a las plataformas.

BSOD/+35/AGE: Las redes sociales como plataformas tiene que hacer un trabajo mucho más duro de privacidad y de seguridad.

CON/+45/AUT: Facebook e Instagram miran por ellos, no por los usuarios. Para ellos no es una red social, es un negocio.

MED/+46/MAR: es cierto que hay que exigir que las plataformas sean cuidadosas y luchen contra el odio. O sea, que inviertan ahí, la mayoría ya está ganando mucho dinero como para que se esfuercen con eso. Es verdad que no es fácil porque sus volúmenes son tan brutales que es casi imposible, pero no por ello hay que dejar de exigirselo

En el extremo opuesto, encontramos esta breve reflexión de un CM que trabaja en una marca perteneciente al grupo uno de nuestro estudio, y que no mantienen ninguna esperanza en que más allá de la responsabilidad exigida, parta de ellas la planificación de acciones más contundentes contra los efectos negativos de las redes sociales.

INST/+35/MAR: Las plataformas al final son corporaciones multinacionales, les puedes pedir responsabilidad, pero no mucho más.

Ya entrando en los contenidos que circulan por las plataformas, la ausencia de un consumo de información que profundice en el contenido y no se quede en elementos superficiales, se ve por los entrevistados como un problema que crea ciudadanos poco informados y donde el contexto se pierde en favor de un contenido excesivamente rápido. Encontramos a este CM que plantea una solución parcial situando la información más importante principal al comienzo de la publicación de la marca en su perfil.

MED/-35/MAR: Yo creo que a buena parte del lector le hace falta el no leer sólo el titular, saber leer bien las noticias, sacar sus propias conclusiones, porque yo creo que se queda sólo en lo principal, en el titular y a lo mejor en el primer párrafo. A lo mejor es en eso en lo que hay que concentrarse, aparte del comunicador o del CM, saber poner ese primer párrafo, o ese titular, o ese mensaje que quiere colocar para facilitarle al lector que no tenga luego conclusiones precipitadas.

CON/-35/MAR: Mucha gente no lee, se queda con el titular o se queda con las primeras cuatro páginas y está criticando sobre algo que ni siquiera ha llegado a leer más debajo de lo que está hablando.

En la misma sintonía, pero poniendo el foco en la responsabilidad del propio usuario sobre cómo se consume la información en las plataformas, vemos CM que opinan que las redes sociales tal vez no son el mejor espacio para informarse de un contenido.

MED/-35/MAR: Hay mucho contenido que es muy simple y que tiene como público objetivo a ese tipo de personas que van a lo simple: el que va al titular o al contenido fácil y no van más allá, o simplemente con hacer clic o con leer todo te habrías dado cuenta de que lo que viene en el titular se parece, pero no es la realidad de lo que luego pasa.

Dentro de posibles aspectos negativos de las plataformas en las que se alojan las redes sociales, vemos cierta unanimidad entre los entrevistados a la hora de referirse a la continua exposición pública y a las críticas y comentarios negativos que se producen como consecuencia de compartir opiniones o de posicionarse en un tema puntual, si se trata de una persona, o sobre la actividad que llevan a cabo marcas e instituciones. Para los CM, los peligros de esa exposición pública no escapan ni a las personas ni a las empresas.

INST/-/45/MAR: En las redes se opina muy libremente, no se contrasta información, entonces como te hagan un comentario malo y tenga mucha repercusión, tu nombre es el que está ahí.

INST/+35/MAR: El nivel de exposición que tienes teniendo perfiles abiertos, perfiles públicos con los que la gente puede interactuar, y tú asumes que hay un volumen que van a ser críticas.

CON/-/45/MAR: Lo peor es que siempre que estás en redes sociales te expones a una crítica que a lo mejor no es la que esperas, pero te ayuda a mejorar.

En esta segunda categoría los CM nos han hablado de su posición profesional y personal sobre las plataformas en las que ejercen su trabajo y donde interactúan como usuarios. Los aspectos más negativos y positivos, así como continuas referencias que hacen a que se trata de un entorno en constante evolución que requiere un aprendizaje regular, han sido los principales elementos que se han tratado en este grupo de códigos.

Categoría III: FUNCIONES DEL CM

Nos centramos en el contenido relacionado con las funciones y las competencias exigidas al CM para ejercer su trabajo de forma eficiente. A su vez nos centramos en la percepción que los profesionales del sector tienen acerca de si en el mercado laboral los requisitos y las tareas que se le exigen están unificados y hay una postura común sobre cuáles son las funciones del CM. En el marco teórico hemos visto referencias académicas que apuntan en la dirección de que no se trata de un perfil plenamente unificado y que las competencias varían en función de muchos factores como el tipo de marca, el tamaño de la empresa o institución o el tipo de actividad que realiza la propia entidad.

Esta previsible variación en las competencias nos hace cuestionar cuál es la dependencia jerárquica que tienen los CM que forman parte del estudio, tanto si trabajan en una agencia de publicidad o de comunicación, si forman parte de la empresa o institución, o si son trabajadores por cuenta propia (incluidos en el régimen laboral de autónomos).

Esta categoría cuenta con 5 códigos que abordan de forma explícita aspectos vinculados a la formación ('FUN creación contenidos', 'FUN toma decisiones', 'FUN ajena', 'FUN bien definidas' y 'FUN mal definidas'), que tienen en cuenta una visión más objetiva desde su experiencia profesional, y otra más subjetiva basada en la percepción que nace de formar parte de esta profesión. Además, hay un sexto código denominado 'DEP jerárquica', procedente de las respuestas a la pregunta número 6, que está compuesta por tres subpreguntas, una de las cuales es: "¿A qué posición superior reportas propuestas y resultados?"

Los 6 códigos nos dejan un total de 112 citas, siendo 'FUN ajena' y 'FUN creación contenidos' los más numerosos, con 32 y 26 referencias respectivamente.

3.1. FUNCIÓN creación contenidos

En este código se agrupan las menciones que afirman que la creación y la ejecución de un plan de contenidos son funciones que se asocian con el CM aunque, como hemos visto en esta tesis doctoral, dicha planificación debe recaer también en la figura del SM en caso de que la empresa disponga de ese perfil y trabaje conjuntamente con el CM, pero delimitando claramente las funciones de cada uno. En posteriores páginas hablaremos del SM, pero de momento profundizamos en este código sobre los contenidos que generan

los CM para las marcas en redes sociales, alejándose de la idea que este profesional únicamente se dedica a labores de respuesta de mensajes, publicación de piezas y resolución de dudas y de quejas.

Se han recopilado un total de 26 citas procedentes en su inmensa mayoría de la pregunta número 7: “¿Podría enumerar cuáles son sus funciones como CM?”, siendo este uno de los códigos en los que la totalidad de profesionales entrevistados nos han respondido de forma explícita. Como vemos a continuación, estamos ante una amplia diversidad de funciones que sitúan al CM como una figura cuyas responsabilidades oscilan en función de diferentes factores laborales, económicos y estratégicos. En este apartado no se entra a valorar si los CM consideran que esas funciones que nos citan son adecuadas o si se exceden en las que les corresponderían.

Observamos cómo las funciones que aplican los CM que trabajan en medios de comunicación y en las instituciones tienen entre sus objetivos dar salida al contenido comunicativo (compartir noticias de la web, promoción de contenidos, etc.), convirtiendo las plataformas en ‘contenedores’ publicitarios en el que predominan contenidos creados no específicamente para sus perfiles en las redes sociales, pero encontrando en ellas un vehículo de difusión para sus audiencias.

MED/+45/MAR: Yo me formo mi escaleta de noticias para ir lanzando en redes sociales, pero a su vez también pienso en toda la estrategia porque no es lo mismo informar en Twitter que en TikTok, Instagram, Facebook, etc.

MED/+25/MAR: Mover el contenido que me pasan mis compañeros de noticias, buscar tendencias, buscar contenido que creo que puede ser viral tanto en TikTok, Instagram, Facebook... y pensar ideas. Respondo a los usuarios siempre y publico post en Instagram, stories, reels, etc.; ahora que están más de moda.

MED/+46/MAR: En nuestro caso, nuestros objetivos son el tráfico y la promoción de la televisión. Esos son los dos objetivos básicos de nuestro trabajo en redes sociales.

INST/-45/MAR: Como CM, sobre todo y en primer lugar, todas las noticias que escribimos las publicamos en redes de diferentes maneras, porque no todas las redes sociales son iguales. Por una parte: las noticias, también publicamos avisamos, información general que le puede interesar a la gente sobre convocatorias, hacemos infografías, etc.; y también damos apoyo a otras instituciones que están y que forman parte de la institución.

Ejecutar la estrategia impuesta por figuras jerárquicas superiores también se cita como una competencia propia del CM, dándole en este caso una responsabilidad más finalista que planificadora.

INST/+/45/MAR: Somos los que implementamos la estrategia de comunicación que previamente nos han aprobado nuestros jefes.

La publicación de los contenidos creativos en diferentes formatos (audiovisual, textual o gráfico) y contestar los mensajes y las dudas de los usuarios son funciones frecuentes que ayudan a mantener los perfiles de las marcas en las redes sociales actualizados y con una comunicación permanente.

CON/-/35/MAR: Nosotros publicamos contenido propio de los socios, nos lo mandan ellos y le damos difusión. Creamos contenido nuestro sobre acciones de la marca dentro de la institución, también hacemos post dedicados a cada socio dentro de todo lo que hay. También hacemos post temáticos, intentamos también agruparlo, y poco más.

CON/+/35/MAR: Publicar evidentemente para la marca para la que trabajo los productos que tengo que vender en este caso. Hago un *copy* creativo pero que a la vez sé que tiene que vender, tengo que dar información básica: dónde pueden comprarlo, precio...

BSOD/-/25/AUT: Principalmente publicar. Hay veces que los textos los hago y a veces si los textos son más personales, un poco más del punto de vista de la banda lo hace el cantante. Y eso, publicar en Instagram, en Facebook y en Twitter.

MED/+/45/MAR: Yo me formo mi escaleta de noticias para ir lanzando en redes sociales, pero a su vez también pienso en toda la estrategia, porque no es lo mismo informar en Twitter que en Tik Tok, Instagram, Facebook.

INST/+/45/MAR: Creo que los mensajes que elaboramos, los vídeos que grabamos, las fotografías que realizamos, que retocamos, que publicamos...; nacen con un sentido, pero cuando se hacen sinceramente de acuerdo con la conciencia en tu empresa, con su forma de hacer, funciona muy bien.

La analítica para entender el porqué de los resultados y la elaboración de informes periódicos dentro de una gama amplia de funciones que se enumeran en conjunto son citadas como responsabilidad del CM. Sin ser las principales, se ven como habituales y ayudan a la planificación y a la comprensión sobre lo que sucede en cada canal.

CON/+/35/AGE: Doy servicio en redes Instagram, Facebook, etc.; de lunes a domingo. Posteo, contesto comentarios, limpio la bandeja de entrada, oculto los mensajes, me encargo de toda la analítica de Facebook y de Instagram, de todos los informes.

CON/+/45/AUT: Responder dudas, responder quejas y derivarlas al departamento correspondiente, atención al cliente, creación de contenidos, hago informes mensuales, elaboración de contenido gráfico y audiovisual.

3.2. FUNCIÓN toma decisiones

Bajo esta delimitación encuadramos aquellas referencias de los CM que toman decisiones relevantes en la planificación y gestión de las redes sociales, poniendo especial énfasis en que no son simples ejecutores de contenido, sino que su responsabilidad no se limita al proceso final de la comunicación consistente en publicar y responder a los usuarios.

Dado que el CM es una figura comunicativa más centrada en la ejecución de contenidos y en la gestión, únicamente encontramos 5 citas en las que aseguran que entre sus funciones están las de tomar decisiones de importancia sobre la estrategia que va a llevar a cabo la entidad. No se trata de una tendencia mayoritaria y si esporádica, siendo testimonial la función de ser quienes toman la decisión final sobre cuál debe ser la posición de la marca en las redes sociales.

La creación de la estrategia, o al menos la participación en su proceso, es una función que se repite. Más allá de los posibles debates sobre si la cuestión estratégica es competencia del CM o del SM, observamos que el hecho de que sea el propio CM quien esté más presente en el día a día de la gestión de las redes sociales de las marcas e instituciones. Esta situación le convierte en una figura necesaria para fijar esa estrategia sobre la que se asentarán los contenidos en las diferentes plataformas en las que la entidad está activa.

BSOD/+35/AGE: Desde el entendimiento del punto inicial de las necesidades de la marca en cuanto a comunicación, preparar una estrategia de comunicación en redes sociales, desarrollarla y ejecutarla son acciones propias.

BSOD/+35/AGE: Hacemos estrategia de social media, planificación, creación y publicación de contenido, creación y gestión de campañas digitales, *community management* y gestión de redes sociales, *copywriting*, *reporting* y luego toda la parte de *new business*, que eso va de que en la agencia de repente llegan varios concursos y te meten o no te meten.

Aunque no es frecuente, algunas estructuras laborales en las marcas hacen que se reduzca el número de profesionales que intervienen en la toma de decisiones relacionadas con las redes sociales, siendo el propio CM el que dirige la estrategia y la implementación de sus propias decisiones.

INST/+/45/MAR: Soy la que toma las decisiones en última instancia. Tanto mi compañero como yo somos los que manejamos los contenidos habituales, que son muy lineales en nuestras cuentas y son muy necesarios.

MED/+/45/MAR: Mi trabajo consiste en tener la visión estratégica, pero también en comprobar que se cumple, por así decirlo.

3.3. FUNCIÓN ajena

En este código recopilamos citas que explican las funciones ajenas al trabajo del CM que estos profesionales perciben que hacen y que a priori no les correspondería ejecutar si su labor se ciñese estrictamente a las labores relacionadas con su profesión.

Una vez formulada la pregunta de las funciones que ejercen como CM, hemos profundizado en ellas con una segunda cuestión (número 8): “¿Das apoyo a la organización en otras tareas que se alejan de las del CM? ¿Puedes citarlas?”, que nos proporciona una perspectiva más amplia al poner los entrevistados de relieve que sus funciones no son sólo las citadas originalmente, sino que abarcan otras competencias que a su juicio no deberían corresponderles en su papel de gestores de redes sociales.

Es revelador el dato del número de citas recogidas, 32 en total, siendo el tercer código con más aportaciones, lo que avanza que las obligaciones que tienen los entrevistados no se ciñen exclusivamente a las que hemos definido como las que les corresponden.

Las funciones relacionadas con el diseño son citadas de forma reiterativa. El hecho de que la comunicación en redes sociales esté formada básicamente por texto, imágenes y vídeos obliga a todas las marcas e instituciones a disponer de una persona que produzca los contenidos que vayan más allá del texto. En los casos en los que la entidad, ya sea la marca o la agencia de publicidad o de comunicación, no tenga en su plantilla profesionales de esas competencias, es frecuente encontrar casos en los que los CM terminan absorbiendo su perfil, o incluso, como vemos a continuación, las labores que se le asignan a una agencia cuando se recurre a sus servicios.

BSOD/+/45/AUT: Muchas veces hago las campañas de publicidad que, si estuviera en una agencia, no las haría el CM, o el diseño de las creatividades, o la estrategia del SM así en general. Muchas veces hago lo que la agencia haría de otra manera.

BSOD/+35/AGE: Está la parte que trabajamos las propuestas creativas, pero al final está todo unido. Es que hoy en día el digital está en todas partes, entonces es muy difícil hacer una propuesta en la que no incluyas la parte social.

BSOD/+45/AUT: El CM no tiene por qué hacer las creatividades. Si estás en una agencia normalmente están los directores creativos, el director de arte, incluso los *copy*s. El CM simplemente tendría que ejecutar lo que el *social media* ha diseñado.

Todos los entrevistados, a la hora de contactar con ellos, se definieron a sí mismos como CM. Sin embargo, hay casos en que su propia profesión la ven como una parte más de un trabajo global que abarca responsabilidades más globales y a la vez dispares, como vemos a continuación en este caso en el que el CM tiene funciones de comunicación interna, de recursos humanos o de enlace entre empresas.

CON/+45/AUT: Por ejemplo, alguna marca que quiere crear un producto con nuestros productos, pues yo lo que hago es conectar nuestra fábrica con esa marca que quiere generar algún producto con los nuestros, los uno. O redactar textos internos para la empresa, o para recursos humanos, o recepcionar currículos y pasarlos a recursos humanos. Hago mil cosas, incluso hacer envíos a veces. O sea, lo que sea.

En la misma línea, competencias adscritas al marketing, a las estrategias comunicativas y al posicionamiento web (SEO y SEM).

CON/+45/AUT: A no ser que te dediques a este sector y ya hayas trabajado, hay mucho desconocimiento, entonces se mezcla por ejemplo que un CM haga página web o haga SEO, o haga estrategia o sea administrativo, como la facturación. El otro día me llegó una alumna que le habían ofrecido un puesto de CM, pero que era también comercial “a puerta fría” y tenía que buscar los clientes para la empresa. Entonces creo que hay mucho desconocimiento, pero incluso en empresas muy grandes, cuando buscan CM hay mucho desconocimiento.

CON/+25/MAR: Me da un poco la risa. Yo ahora mismo estoy como marketing digital en el equipo general, aunque una de mis obligaciones es atender a la parte del CM; soy la única que lo hace en el departamento.

CON/+45/AUT: Te dicen que uno de los requisitos es ese, hacer una página web, o hacer SEO o hacer *Google Analytics*, o hacer mil cosas. No está todavía 100% definido.

Nuevamente, quienes están encuadrados en el grupo de medios de comunicación tienen unas funciones muy diferentes a las que se encuentran trabajando en marcas o en agencias de publicidad, y por sus respuestas denotamos que en estas entidades las labores adjudicadas al CM van mucho más allá de la propia gestión de las redes sociales y de su relación con los públicos.

MED/-/35/MAR: La organización del periódico, la previsión de contenidos, el subir contenidos a la página web, el redactar en algunos casos la noticia, la elaboración de la portada del periódico, el distribuir el contenido de los redactores, etc.

MED/-/35/MAR: En este caso, la redacción de todo tipo de noticias. También el diseño de piezas para difundirlo en redes sociales, y luego también mucho contacto con el departamento de publicidad a la hora de que ellos también necesitan un espacio en la web o en la edición impresa y tienes que estar un poco pendiente de ellos.

Aunque hemos citado que dar atención al cliente en el ámbito de las redes sociales es una función adquirida por los CM, no se trata de un puesto laboral concreto que sólo asuma esa responsabilidad. Encontramos un profesional que afirma que directamente son los trabajadores especializados en atención al cliente quienes se encargan de gestionar la relación con los usuarios, presuponiéndose un volumen alto de incidencias y de dudas, por parte de los clientes, que tienen que quedar solucionadas.

MED/+46/MAR: En el caso de [menciona la empresa] que es el único sitio en el que de alguna manera tenemos clientes, no usuarios, ya que es una plataforma de suscripción, y creemos que eso sí que exige una atención en redes diferente y mucho más personalizada. Entonces ahí sí que tenemos unas personas que, más que CM al uso, son gente especializada en atención al cliente, y ahí sí que se les responde.

Cuando preguntamos sobre este asunto a los CM seleccionados, la enumeración de funciones los lleva en algún momento a olvidar alguna de ellas y necesitar tiempo para clasificarlas todas, debido al gran número de temas diferentes que tocan. La relación con los medios o la planificación y gestión de las campañas digitales también están entre los temas más repetidos, así como las tareas que directamente no tienen nada que ver con las redes sociales.

BSOD/-/25/AUT: Igual se escapa del CM, pero subir las fechas a la web, subir los eventos a la web, actualizar todos los perfiles de Internet como Spotify y las plataformas digitales... Y luego las campañas pagadas, siempre que las metamos en Instagram o en Facebook, y recientemente hemos metido en *Google ads* para promocionar los vídeos en YT. Y luego soy un poco el nexo entre [mención a la marca] y toda la parte de comunicación: seleccionar fotos para que salgan en prensa, cuando va un fotógrafo a un concierto y seleccionar las fotos para publicar en redes.

INST/-/35/MAR: Sí, al final mi puesto está integrado en el gabinete de [institución], y va desde coger el teléfono y contestar a la gente, estar en apoyo de comunicación, que eso sí que está cerca de lo mío, hasta coordinar las otras cuentas que tiene el ayuntamiento y que no son el propio ayuntamiento, coordinar a la gente, crear la publicidad, las cuñas, etc. Todo lo que surja, crear un evento, tener que contratar la megafonía, las sillas, que vaya la gente, etc.

Únicamente dos de los entrevistados se atribuyen el perfil de CM y a la vez el de SM. Las respuestas de otros profesionales connotan que la fusión de ambos perfiles se da

en más comunicadores, aunque no se autodenominen como tales, pero sólo dos de ellos abiertamente nos hablan de su doble posición laboral.

INST/-/35/MAR: Mis funciones son de SM y de CM. Ahora está como que lo unimos y los que estamos dentro sabemos diferenciarlas. Hago el contenido completo, desde que voy a la reunión o al evento, hago la foto o el vídeo, la edito, subo el vídeo a las redes sociales, contesto a todas las preguntas que haya, a los mensajes. Mi tarea es desde el principio hasta el final, y solamente estoy yo, o sea que no hay más personas ni los fines de semana hay otro que me cubra, todo lo que hay en redes sociales lo hago yo, desde crear el contenido hasta subirlo, y tener el trato con la gente que al final es lo que más tiempo me lleva.

BSOD/+45/AUT: Muchas veces hago las campañas de publicidad que, si estuviera en una agencia, no las haría el CM, o el diseño de las creatividades, o la estrategia del SM, así en general. Muchas veces hago lo que la agencia haría de otra manera.

Cerramos esta definición con una breve reflexión que nos deja uno de los CM sobre este asunto, señalando a los propios profesionales como parte del problema de que ejerzan tantas funciones ajenas a las que les corresponden, alegando que su aceptación y un exceso de trabajo no beneficia al resultado final de su labor.

BSOD/+45/AUT: Yo creo que nosotros mismos malacostumbramos a las empresas, nos cargamos de trabajo y nos estamos acostumbrando a ser un poco expertos de todo y nada en concreto.

3.4. FUNCIONES bien definidas

Los profesionales entrevistados hablan en este código de que las funciones que se le exigen a los CM sí que consideran que están bien definidas en el mercado laboral y de alguna manera están agrupadas bajo un mismo patrón que convierte esta profesión en algo concreto. Desde un punto de vista cuantitativo, el número de citas en este apartado está por debajo de su opuesto, ‘FUN mal definidas’, que veremos a continuación, siendo 12 las referencias que hemos categorizado, lo que nos hace intuir que la corriente predominante es que las funciones siguen sin estar bien definidas en el ámbito del CM, y que factores como el tamaño de la empresa, el hecho de trabajar en una agencia de publicidad o el presupuesto pueden ser condicionantes para que dichas funciones queden bien o mal definidas.

Es la experiencia propia de algunos de los entrevistados la que los lleva a dar esta valoración, y no encontramos una tendencia mayoritaria en ninguna de las cuatro divisiones con las que hemos clasificado previamente a las marcas (BSOD, MAR, MED e INST). Las citas de este código se recogen principalmente de la pregunta número nueve: “Tanto en su caso en particular como a nivel general, ¿cree que por parte de las

marcas/instituciones y de las agencias de publicidad o de comunicación, están bien definidas las competencias que definen el trabajo del CM?”.

CON/+35/MAR: En mi caso sí está bien delimitado. Evidentemente tengo mis funciones, y si en algún momento puedo apoyar en algo a mis compañeros lo haré, pero siempre dentro de lo que sé hacer, porque si no al final sería *repecutirlos* a ellos si les ayudase en algo que no tengo ni idea.

MED/+46/MAR: Mi equipo, que realmente al final sólo trabaja para redes sociales, pero es verdad que hace poco estuve haciendo un trabajo de consultoría con otra empresa, y la verdad me encontré con algunos detalles que estaban muy bien, como cursos, por ejemplo: hasta dónde llega la función del CM y dónde entran los de marketing.

El tamaño de la marca es un factor para una de las entrevistadas, que, desde su experiencia en una marca con menos de 75.000 seguidores, detalla que cuando la entidad es de menor tamaño las funciones se dispersan.

BSOD/-25/AUT: Siempre he pensado que en grandes marcas sí, incluso a veces tienen un CM para Instagram, otro para Twitter, etc. Creo que en las grandes marcas están definidas las tareas y no les va a pasar eso de entrar en un trabajo y tener que actualizar la web. En pequeñas marcas, y en mi caso en [menciona la marca], sí que está un poco difuminado el concepto.

La integración en un equipo cualificado y que gestiona una parcela concreta de la comunicación digital de la marca, que es la relativa a las redes sociales, no es obstáculo para que dos de nuestros entrevistados, encuadrados en los medios de comunicación y en las instituciones públicas, vean como algo rutinario que en un momento concreto tengan que hacer alguna tarea alejada de su parcela profesional.

MED/+35/MAR: La verdad es que aquí estamos todos los equipos muy integrados, y yo creo que no. Los equipos tienen que ser transversales y no estar todo tan parcelado. Si necesito hablar con redacción sobre un tema, o por infografías, por ejemplo, no creo que se salga nada de mi ámbito, pero teniendo en cuenta que sale todo. Claro, hay que preguntarse qué es hacer de CM, ¿postear? Entonces sí, hago de todo.

INST/+35/MAR: Yo creo que sí. Las que he visto, que no son muchas, creo que normalmente, al menos a priori, sí se suele ver, porque si te dicen que vas a gestionar las redes sociales intuyes que tienes que hacer las publicaciones, que en la mayoría de los casos vas a tener que generar ese contenido de las publicaciones, aunque te orienten en qué temas se quieren incidir. Luego otra cosa es que una vez que estás ahí en un puesto en concreto, que te toque asumir otras funciones, que pasa en todos los trabajos, te toca subir algo extra con lo que no contabas. Pero en general, yo creo que sí que está bien estipulado.

Si bien piensan que sus funciones están bien definidas, algunos CM tienen la certeza de que no sucede desde los comienzos. Ha sido necesaria una evolución y un aprendizaje

a lo largo de los años hasta llegar a una situación en la que se han fijado correctamente los criterios sobre sus competencias.

CON/-/45/MAR: Yo creo que cada vez se tiene más claro, dependiendo de un poco de la empresa, pero yo creo que hoy en día todo el mundo tiene claro qué funciones quiere para ese perfil. Yo creo que sí, a no ser que hables de una empresa que no esté muy actualizada.

INST/+/35/MAR: En mi caso veo que están definidas. En mi curro están bien definidas, sí, y en general no sé decirte tanto, llevo siete años aquí y estoy alejada. Antes, cuando curraba para otras organizaciones, que también he hecho de CM, estaba mucho más pobremente definidas, o entraban más en temas de ayudar en comunicación, de todo un poco, pero ahora ya creo que está muy profesionalizado.

MED/+/46/MAR: Es verdad que hace poquito, dos o tres años, era así y era un poco más caótico, ahora me sorprende para bien. Creo que cada vez está más definido, cada vez se tiene más claro lo que se busca cuando se busca a alguien de redes sociales.

3.5. FUNCIONES mal definidas

Como contraposición al código ‘FUN bien definidas’, los profesionales entrevistados hablan en este punto de que las funciones que se le exigen a los CM no están bien delimitadas en el mercado laboral. Varían notablemente en función de cada marca o institución, que impone sus propias condiciones profesionales sobre las competencias que deben asumir los CM en la gestión de las redes sociales. Este código está ligado a ‘FUN ajena’, si bien en esta ocasión las respuestas no giran tanto en torno a la enumeración de sus funciones sino a la valoración que hacen los CM en general sobre que en la profesión no hay una definición común de qué deben hacer.

Gran parte de las citas recogidas en este código, 23 en total, también proceden de la pregunta número nueve: “Tanto en su caso en particular como a nivel general, ¿cree que por parte de las marcas/instituciones y de las agencias de publicidad o de comunicación, están bien definidas las competencias que definen el trabajo del CM?”. Reiteramos que las respuestas presentes en este apartado no tienen por qué referirse a la propia experiencia del CM sino a una percepción general.

Parte de la valoración que se forman los CM acerca de esta cuestión a raíz de las ofertas de trabajo que los CM encuentran en portales de búsqueda de empleo o en redes sociales como LinkedIn, donde las competencias que se les exigen son superiores a las

que creen que deberían tener. Se plantea incluso la inviabilidad de que una sola persona pueda completar de forma eficaz todo el trabajo recorrido.

MED/+45/MAR: Yo creo que no, porque además ves muchos ejemplos cada vez que entras a LinkedIn. Ves ‘se busca CM para gestionar la web’. Vamos a ver, si soy CM no tengo que saber controlar la página web, ni saber de grafismos. He aprendido a gestionarme a mí misma, pero no tendría por qué hacer grafismos, ni montar vídeos porque no es mi trabajo.

INST/+25/MAR: Yo sigo buscando curro y a un CM le piden conocimientos de diseño gráfico, que no tendría que ser así desde mi punto de vista. Le piden conocimientos de marketing digital, como SEO y SEM, que creo que tampoco tendría que ser así. Desde mi punto de vista quieren la labor de siete personas en una, eso es lo que yo veo.

MED/-35/MAR: Hay una parte bastante importante de las funciones de un CM que las puede interpretar cada uno, cada marca, cada empresa, a su libre albedrío, y no es algo que está muy cerrado.

Dificultades que se presumen mayores cuando el aspirante a la oferta de trabajo aún no tiene experiencia y busca su primera oportunidad laboral como CM, exigiéndoles conocimientos de diseño, como ya vimos en el código ‘FUN ajenas’ o SEO y SEM (posicionamiento web).

MED/+35/MAR: Si acabas de salir de la universidad, es imposible lo que piden, porque el otro día vi una oferta de CM y pedían más o menos lo que estoy ya haciendo ahora, pero pensaba: hacer una campaña de marketing lo he aprendido a base de práctica, o montar diseños de *stories*, he aprendido sobre la marcha. Pude recibir alguna formación básica de *photoshop*, pero las herramientas que tienes en Instagram para editar, las has aprendido tú por tu cuenta al necesitarlas. Yo creo que esas ofertas, si acabas de salir de la universidad, no son realistas.

BSOD/+35/AGE: Cuando vas a buscar trabajo de primeras lo habitual es que te pidan que seas diseñador y CM, eso es lo que te vas a encontrar en el 200% de los casos. Y de ahí para arriba, he visto de todo: SEO y CM; incluso hay figuras que llaman responsables de marketing o de comunicación y eres el CM, el SEO, el diseñador, etc. Depende mucho de lo avanzada que esté la cultura digital de la empresa que te lo pida, porque al final quien invierte en esa comunicación digital va a perder tarde o temprano, porque una sola persona es imposible que haga todo eso.

CON/+35/AGE: Te piden creatividad, se lleva mucho. Ser CM y tener conocimientos de *photoshop*, ahora están como aunando creatividad y CM, piden un Frankenstein, y no tiene nada que ver: si eres CM, eres CM.

Nuevamente encontramos referencias a la unión, de forma errónea o consciente, de las competencias del SM con las del CM en una misma figura laboral, atribuyendo la parte estratégica al CM cuando, según el entrevistado, es competencia del SM, reiterando la problemática del exceso de responsabilidades.

BSOD/+35/AGE: A mí me ha pasado y siento que hay muchas empresas que piden un CM y luego te pones a ver la descripción de lo que buscan, y no piden un CM, piden un SM. Entonces creo que esto no viene tanto por parte del cliente, sino que creo que viene por parte de las agencias, que a la hora de buscar estos perfiles, por solventar o adelantarse o querer cubrir otras necesidades por los mismos recursos, buscan un perfil que ellos tildan de CM con el salario correspondiente. No me quiero meter en terreno pantanoso, pero quiero decir que cuando tú buscas un CM va asociado a unas condiciones, y cuando buscan un SM van asociadas a otras, y creo que muchas veces las agencias o empresas tienden a buscar perfiles de CM, cuando luego están pidiendo un trabajo sobredimensionado.

BSOD/+35/AGE: El nivel estratégico se supone que el CM no lo tiene que desempeñar, que es el SM. Mi puesto es un híbrido de todo: creativo, CM, *social media*, *content*, etc.

A los propios CM les sorprende la amplia variedad de competencias que se les exige en función de quién emita la oferta de trabajo, ofertas que de una manera explícita exponen de forma pública qué es lo que hace el profesional cuando trabaja para la empresa o institución que lo contrata.

CON/-35/MAR: En las ofertas de trabajo, cuando ves una de CM, no tiene nada que ver una con la otra. En unas te piden unas cosas que en la otra no hablan ni de ello porque lo lleva otra persona. Depende también de la marca o del tamaño de la empresa, porque en una va a ser específico, sólo haces x *copys* o x publicaciones, y en otras tienes que hacer, investigar, hacer vídeos, analíticas, etc. Me parece un poco cajón de sastre siempre el CM.

MED/-35/MAR: Este es un tema que trae mucha cola. Normalmente cuando las empresas lanzan una oferta, al final están lanzando miles de requisitos que obviamente todos los postulantes al trabajo no van a tener. Ellos quieren a la persona más completa y obviamente se tienen que dar cuenta de que es imposible.

El exceso de funciones es uno de los motivos que llevan a algunos entrevistados a valorar como escaso el salario que se les paga a los CM, aunque, como vemos en los siguientes ejemplos, no lo dicen por experiencia propia sino por las cantidades que se ofrecen en las ofertas de trabajo a las que han tenido acceso.

CON/+35/MAR: En ofertas de trabajo veo que siempre piden un millón de cosas, un CM debe saber un montón e incluso a veces muchos no están ni bien pagados porque hay gente que no sabe lo que es un CM y cuando le explicas que trabajo con redes sociales te dicen que qué fácil es hacer un tuit o un post, y no es solo eso.

MED/+45/MAR: Mi trabajo supone escuchar al usuario que está detrás de una pantalla y comunicar siendo la marca de una empresa, y en eso hay mucho debate y mucha chicha, y hay muchos ejemplos de ofertas de trabajo mal remuneradas y que te exigen de más.

3.6. DEPENDENCIA jerárquica

Los CM nos especifican de qué posición jerárquica superior dependen a la hora de presentar propuestas y de justificar resultados fruto de su gestión en las redes sociales de una marca. Las respuestas proceden en esta ocasión de una de las preguntas que hacemos en el apartado 6 del cuestionario: “¿A qué posición superior reportas propuestas y resultados?”. El objetivo es conocer bajo qué estructura se encuentran trabajando estos profesionales, aunque las respuestas que obtenemos no tienen un carácter tan cualitativo como en el resto de códigos, ya que los CM nos mencionan sin profundizar excesivamente en un aspecto más interno o privado.

Hemos recopilado un total de 14 citas. Algunos entrevistados omitieron la respuesta y no consideraron oportuno darnos ese dato. Aun así, con esa cifra podremos establecer posteriormente conclusiones sobre la organización estructural en la que está insertada la gestión de las redes sociales en todos sus ámbitos.

Aquellos CM que trabajan dentro de una agencia de publicidad o de comunicación tienen en ocasiones, dentro de su mismo departamento de acciones digitales, una persona responsable que se encarga de gestionar el equipo y que es a quien se le justifica los resultados y las posibles propuestas de mejora.

CON/+35/AGE: Reporto a la directora de digital de la cuenta agencia.

Pero no siempre esta justificación de resultados se produce dentro de la agencia. Vemos ejemplos de CM que a pesar de pertenecer a ella reportan directamente a la marca a la que está representando con su trabajo en las redes sociales, estableciendo una relación directa con la entidad que deducimos que puede traducirse en una comunicación más eficaz al no fijarse intermediarios.

BSOD/+35/AGE: Reporto propuestas en mi caso directamente con el responsable de área dentro del cliente, lo trato directamente con él.

Como mezcla de ambas tendencias mencionadas, también se da la posibilidad de que haya que justificar el trabajo realizado internamente dentro de la agencia y de forma externa a la propia marca.

BSOD/+35/AGE: Está el departamento de cuentas y también reporto al director de cuentas, y luego también al cliente.

BSOD/+35/AGE: Depende del proyecto en el que estemos inmersos, pero de cara a mi trabajo en la agencia yo reporto a mi director de cuentas y de cara al cliente a nuestro contacto.

Una tendencia diferente la encontramos en los CM que trabajan en los medios de comunicación, ya que todos los entrevistados forman parte de sus plantillas como trabajadores por cuenta ajena, es decir, sin relación directa con una agencia o mediante la fórmula de trabajador autónomo. Vemos que los resultados van directamente a la dirección, aunque se trate de un área que no esté plenamente especializado en el terreno digital, o en el segundo caso que compartimos al propio departamento de redes sociales que se forma en el medio.

MED/-/35/MAR: Nosotros, al final del mes, sí que tenemos que rendir cuentas un poco a la dirección de la empresa, en este caso se mide un poco por la proyección de los resultados. El baremo que se usa es la OJD. Sí que es verdad que ves ahí si la forma de publicar los contenidos ha tenido su repercusión o no. En nuestro caso, cuando empezamos a darle continuidad, veníamos de sacar unos 150 navegadores al mes (SIC), y al mes siguiente, al apostar por la figura del CM y de las redes sociales, pasamos a doblar los datos que teníamos. Ahora estamos casi triplicando y ha habido veces que hemos llegado casi a 600.000, que es multiplicar los números por cuatro.

MED/-/35/MAR: Nosotros tenemos una sección de Internet en el periódico que es la que se encarga de gestionar también la parte de las redes sociales y es un poco la que nos marca también las directrices en determinadas épocas de por dónde seguir. Y también, en función de los resultados, las respuestas y el alcance que tenemos. Nos va marcando, oye, podéis apretar por aquí o esto no es necesario y no merece la pena esforzarse en ese sentido. Entonces a esa sección de Internet del periódico reportamos.

Tan sólo uno de los profesionales entrevistados afirma que desde ningún departamento se le exige resultados, lo que podría interpretarse desde dos vertientes muy diferentes: como una muestra de confianza o como una falta de interés por lo que sucede en las redes sociales de la institución a la que ofrece sus servicios. De cualquier manera, deducimos que se trata de un caso aislado.

INST/+25/MAR: No reporto resultados, no se me exige. Sí que tengo una supervisora que si ve que algo está mal o si ve que algo hay que cambiar sí me lo transmite, pero unos resultados sobre si hemos aumentado x seguidores o interacciones no. Yo lo hago, pero nadie me lo exige.

Las funciones de los CM son muy diversas, según se ha podido comprobar en las declaraciones de nuestros informantes. Entre las labores esenciales que se les asocia se

encuentra la de publicar contenidos y responder a los usuarios. Sin embargo, se ha podido avanzar que éstas son solo unas pocas dentro del amplio abanico de responsabilidades que se les encomienda (diseño, funciones originalmente destinadas al SM, fotografía, captación de fans, SEO y SEM, gestión de colaboraciones con *influencers*, etc.) como también indican Elorriaga-Illera et al. (2018); Mañas-Viniegra & Jiménez-Gómez (2019); o Ramírez-Hidalgo & Flores-Cagua (2018).

Las nuevas tecnologías son muy cambiantes, evolucionan muy rápido, desaparecen plataformas para dar paso a otras nuevas y cambian de manera fugaz los modos de actuar. El CM es un perfil profesional vinculado a las nuevas tecnologías y evolucionará a medida que esto vaya ocurriendo (Elorriaga-Illera et al., 2018:).

Hay que destacar que, dentro de esa gestión de los perfiles oficiales de las marcas e instituciones, la relación con los usuarios se antoja fundamental. En los resultados hemos compartido continuamente citas que hacen alusión a situaciones conflictivas que hay que resolver rápidamente para evitar daños en la reputación *online*, como son la desinformación (Gavilanes & Párraga, 2018; Sánchez-Tarragó, 2020), los bulos (Fernández-García, 2021), los ciberdelitos (Cerezo-Domínguez & García-Cornejo, 2020), el odio (Bustos-Martínez et al., 2019; Liern, 2020; Martín-García, 2017; Tamarit-Sumalla, 2018) o incluso el contenido inapropiado (Argente et al., 2017; Díaz-Buck, 2013). A lo largo del análisis de las entrevistas, hemos podido corroborar mediante la declaración de casos reales que estas situaciones en ningún caso son esporádicas y que están presentes de forma habitual en las redes sociales, tanto en las relaciones personales como entre las que se establecen entre los propios usuarios y las entidades.

Con este código finalizamos el análisis de la tercera categoría de códigos, en la que hemos dedicado un espacio extenso a conocer al CM desde uno de sus aspectos más importantes, el que pone el foco de atención en las funciones que ejercen, las que deberían ejercer y las que, ejecutándolas, están fuera de sus competencias. Nos resultaba vital conocer la realidad de los CM y a la vez sus opiniones como trabajadores que están dentro de la profesión y que conocen parcialmente el estado actual en el que se encuentra. La suma de la experiencia individual para tratar puntos positivos y negativos de su día a día, y de las percepciones que tienen sobre el exceso de funciones que se les asigna, algunas de ellas ajenas a su puesto laboral, la valoramos como enriquecedor de cara a cumplir los objetivos expuestos en el apartado correspondiente de esta tesis doctoral.

Categoría IV: MARCAS

Este conjunto de códigos clasificados bajo la denominación ‘Marcas’, abarca las citas que ponen especial énfasis en todo lo referente a la entidad para la que el CM gestiona sus redes sociales, su papel en la comunicación bidireccional que se produce con los usuarios o el tipo de contenidos sobre los que se sustenta su estrategia comunicativa.

Estamos ante una de las categorías con menos códigos y citas registradas, pero consideramos importante darle un espacio propio ya que las marcas son una de las protagonistas fundamentales en la comunicación digital, además de la importancia que tienen gracias a ella la figura del CM. Las respuestas proceden de diversas preguntas, como la 12: “¿Qué aspectos de la relación entre marca y usuarios cree que es actualmente mejorable en ambos sentidos?”, o la 13, “¿Qué diría que es lo más beneficioso y lo más perjudicial del hecho de que la marca sea activa en las redes sociales y se produzca una comunicación bidireccional?”. Como se desprende de ambas preguntas, centramos este código en el papel de la marca en su paso por las redes sociales. Aunque no es un tema exclusivo, nos adentramos en otros aspectos tales como si deben estar acompañadas por una agencia de publicidad o las particularidades internas de su gestión.

Originalmente había un cuarto código, titulado ‘MAR agencias’ en las que los entrevistados nos hablaban de la relación entre la marca y la agencia, pero al finalizar la codificación sólo disponíamos de dos citas, que a su vez encajaban en el código ‘MAR mejorable’, por lo que procedimos a la fusión de ambos manteniendo con este último la denominación y eliminando ‘MAR agencias’.

Este apartado se sustenta en tres códigos principales, ‘MAR beneficioso’, ‘MAR perjudicial’ y el mencionado ‘MAR mejorable’, con un total de 36 citas diferentes.

4.1. MARCA beneficioso

En este código recogemos las citas de los CM en las que se tratan los aspectos más beneficiosos sobre el hecho de que la marca sea activa en las redes sociales y que se genere una relación de escucha, cercanía y relativa transparencia. De los tres códigos de esta categoría, este es el más numeroso, con 18 citas, la mayoría procedentes de las dos preguntas citadas en la introducción, y también de la diez: “Ya entrando en la relación con los usuarios que siguen y/o escriben a la marca/institución en alguno de sus perfiles

oficiales en las redes sociales, ¿desde una visión general, los comentarios que reciben tienden a ser para la marca más positivos, neutros o negativos?”

Una relación más cercana entre la marca y el usuario es uno de los valores más positivos que los CM aprecian. Especialmente al hecho de que la entidad esté presente en las redes sociales y se exponga públicamente a través de los contenidos que ofrece y de los comentarios que recibe de los usuarios y clientes.

CON/+35/MAR: Beneficioso es que creas esa relación cliente-marca que es muy importante porque a las personas les encanta ser protagonistas y la marca no les contesta y la marca de al lado tiene lo mismo y encima les contesta. Se van con ella porque se sienten escuchados y van a decir que si tú no me haces caso me voy a la de al lado.

MED/+45/MAR: Lo más beneficioso, yo creo, es crear comunidad y fidelidad con los usuarios. Eso se refleja en visitas, en seguir creciendo y demás.

BSOD/+35/AGE: Estamos consiguiendo un *feedback* de nuestra audiencia, que es bueno, que es positivo y que sí, lo podemos mejorar. Pero también creo que estamos haciendo una labor de que nos conozcan, conozcan nuestra personalidad, nuestros pilares, cómo somos, como son nuestros productos.

Que el lenguaje que se usa en muchas ocasiones en las redes sociales se aleje de la sobriedad y tienda más a la cercanía se ve como otro de los beneficios a tener en cuenta para la marca, generando una comunidad con más afinidad a la entidad.

CON/-45/MAR: En mi caso te diré que comunicamos mucho desde la emoción, desde lo que queremos que llegue al cliente, y no nos fijamos tanto en lo técnico, ¿sabes?, en el producto.

Cuando la marca contesta a los usuarios de manera individual, éstos lo valoran porque la entidad les está dedicando un tiempo sólo a ellos, produciéndose incluso a corto plazo una relación exclusiva.

BSOD/+35/AGE: Lo más beneficioso es que al final las redes sociales tienen un poder brutal, porque tú estás haciendo un trabajo de marca y cuando tienes una interacción con un usuario lo tienes para ti. Es un momento que puede durar un segundo o diez... en el que estás tú solo como marca con un usuario. Eso es muy beneficioso y muy poderoso.

CON/-45/MAR: Los comentarios siempre son muy positivos respecto al equipo, a la dirección, etc. Valoran mucho nuestro trabajo y creo que la gente agradece cuando respondemos. Además, es que casi siempre es la misma gente y creas un vínculo.

MED/-/35/MAR: El usuario siempre que le contestas pues dice ‘joe, está desempeñando un tiempo que no esperaba igual recibir, ¿no?, no esperaba que me fueran a dedicar un tiempo. Entonces a partir de aquí el usuario empatiza o se identifica un poco más con la marca.

Los CM no obvian que las respuestas y las opiniones que dan los usuarios en las diferentes plataformas en las que la marca está presente, juegan a favor de ésta para conocerlo mejor de primera mano y en un entorno que se interpreta como más natural.

BSOD/+/45/AUT: Conozco bastante los problemas que se pueden encontrar ellos, qué nos pueden transmitir a nosotros, eso hace que tengamos una capacidad de reacción bastante buena.

INST/-/35/MAR: Poder hablar directamente con el usuario, con el consumidor. Al final, en la publicidad o el marketing más tradicional pones un anuncio en un medio, a través de una gráfica o lo que sea, pero ahora tú mismo puedes hablar directamente con el usuario y eso me parece fantástico, y además hablando con el usuario sabes cómo enfocarlo para que le guste lo que tú le estás poniendo.

BSOD/+/35/AGE: De las cosas malas que hay en redes, siempre se le puede dar la vuelta y llevarlas a nuestro terreno, y eso es algo que creo que hacemos bien.

4.2. MARCA perjudicial

En relación con esta cuarta categoría, aquí se recogen las citas de los CM en las que hablan de los aspectos más perjudiciales sobre el hecho de que la marca sea activa en las redes sociales y esté expuesta a comentarios públicos que pueden ver otros seguidores o usuarios de Internet. El número de menciones en este aspecto es muy bajo. Para los CM no hay apenas dudas de que las marcas tienen que estar presentes en este ecosistema digital, ya que son espacios en los que los beneficios, a su juicio, son superiores a los aspectos más contraproducentes.

Tan sólo 5 entrevistados hicieron alguna mención a temas relacionados con este código. El hecho de que sean escasas las respuestas no significa que los CM piensen que no hay problemas e incidencias en las redes sociales, pero han quedado clasificadas en otras categorías en función de las temáticas sobre las que estamos trabajando (adolescencia, información falsa, faltas de respeto, etc.), dejando para este código menciones más generales. La totalidad de las respuestas procede de la pregunta 13: “¿Qué diría que es lo más beneficioso y lo más perjudicial del hecho de que la marca sea activa en las redes sociales y se produzca una comunicación bidireccional?”

El odio y la ausencia de un consumo de información completo que haga que el usuario esté correctamente informado es citado por uno de los CM entrevistados como uno de los grandes problemas a los que se enfrentan las marcas, las instituciones y los personajes conocidos que deciden tener actividad en las redes sociales.

MED/+/45/MAR: Lo más negativo, a lo mejor, te diría que cuando malinterpretan informaciones, cuando vierten odio a los perfiles, o a cualquier presentador, que a lo mejor se obceca. O cuando das una noticia y la sacan de contexto .

Los CM, entre las múltiples funciones ya citadas, tienen que gestionar las redes sociales entendiendo que en estos espacios virtuales conviven usuarios que muestran respeto e interés por la entidad, y otros que únicamente generan malestar y comentarios maliciosos, denominados popularmente con los anglicismos *haters* y *trolls*.

BSOD/+/35/AGE: Perjudicial, cuando tú te metes en redes sociales sabes que existe esa figura de ese *troll*, ese *hater* por antonomasia. Da igual que lo hagas bien o mal, va a estar y te va a dar su *feedback* y, bueno, tú qué tienes que hacer, tiene dos opciones: pues tomarlo y obviarlo, o por qué no, intentar darle la vuelta.

La falta de libertad para posicionarse en algunos temas sin que se produzcan consecuencias o linchamientos se ve como algo habitual de las redes sociales y, de alguna manera, como un ‘mal menor’ que hay que gestionar y tratar con prudencia.

BSOD/-/25/AUT: Lo más peligroso, por ejemplo, es dar tu opinión. En el caso de una banda de música, dar opinión política o de temas así un poco delicados si no estás, tus canciones, tu banda, tus letras... No sé cómo decirlo... Que digas, pues estos son de derechas o de izquierdas... pues tampoco comunicarlo en tus redes, porque puede ocurrir que tengas fans de cualquier tipo de creencia o de cualquier lado de la política, y simplemente por cualquier mensaje o publicación te dejen de seguir o les influya y digan que ya no les gusta.

INST/-/45/MAR: En las redes se opina muy libremente, no se contrasta información. Entonces, como te hagan un comentario malo y tenga mucha repercusión, tu nombre es el que está ahí, pero tampoco hemos tenido muchos casos de ellos yo creo.

4.3. MARCA mejorable

Los CM nos hablan de los aspectos de la marca que son mejorables en su presencia en las redes sociales y en su relación con las personas que la siguen o interactúan con ella.

Que el CM realice otras funciones que no se catalogan dentro de las que debe tener hace que exista una percepción de que no se le está dedicando el tiempo necesario para que la gestión de las redes sociales sea más eficaz y se realice una planificación más coherente con lo que requiere la marca. Lo que se plantea de nuevo es la tesitura de si desde las empresas y agencias se tiene en cuenta cuáles deben de ser las competencias de esta figura profesional.

Prácticamente todas las citas proceden de la pregunta número 12: “¿Qué aspectos de la relación entre marca y usuarios crees que es actualmente mejorable en ambos sentidos?”, siendo 12 las citas que nos dan información sobre cómo mejoraría, a su juicio, la relación con los usuarios que los siguen en las redes sociales.

Disponer de más medios humanos y de más tiempo se identifica como una de las soluciones que llevarían a una comunicación digital más eficiente, tanto en el hecho de responder a los usuarios como en una planificación de calidad.

MED/-/35/MAR: Sí, podemos mejorar bastante en redes sociales, sobre todo a la hora de ser más regulares en cómo vamos facilitando los contenidos. ¿Por qué? Porque los subimos a Facebook o a Twitter, cuando estamos realizando otras funciones.

MED/-/35/MAR: Es complicado porque al final necesitas o más medios o más compañeros, y al final sí que tienes un guion de trabajo que tratas de seguir, pero a veces dices que si tuviera un poco más de tiempo igual podríamos hacer esto más atractivo.

MED/+46/MAR: Una de nuestras asignaturas pendientes es poder estar pendiente de todas las menciones que recibimos, y son muchísimas, y la mayoría de ellas no buscan una respuesta, son simplemente menciones.

MED/+45/MAR: En nuestro caso concreto no solemos contestar mucho porque no nos dan las manos.

Dos de los CM entrevistados, procedentes de una institución pública y de un medio de comunicación, se plantean si realmente la comunicación que se produce en las redes sociales entre marca y usuario es bidireccional, ya que consideran que la interacción que se genera no es realmente en este sentido.

INST/+25/MAR: Y lo peor es que creo que no es una comunicación bidireccional. O sea, yo doy una información y ellos me contestan y luego yo no vuelvo a contestar. No se genera un diálogo.

MED/+45/MAR: Yo te diría eso, involucrarse más desde la parte de redes, no solo escuchar, que escuchamos mucho, sino que se sientan escuchados.

Aunque no siempre se ve como una responsabilidad exclusiva de la marca y se apele a los usuarios para que sean más participativos y compartan contenido en sus cuentas. Más bien el origen de que esto suceda se ve como competencia de la entidad, que debe ofrecer contenido cercano y de interés a sus seguidores.

CON/-45/MAR: Me gustaría que los usuarios interactuaran más con la marca, que mostraran el producto en sus redes sociales.

BSOD/-25/AUT: Desde el punto de vista de la marca, sí que me gustaría que la comunicación no fuese tanto para vender [...], sino que se abrieran un poco a tener otro tipo de contenido más cercano para los fans [...] Algo más interesante, por así decirlo, humanizar a la [el CM menciona a la marca]

Un CM que trabaja directamente en una marca se plantea si el hecho de que todo el proceso comunicativo en las redes sociales se gestione desde la propia marca, es la forma ideal de trabajar o, por el contrario, si no sería más adecuado que se contara con la visión externa de una agencia para que ofreciera una perspectiva más objetiva.

MED/+45/MAR: Y muchas veces sí que echas en falta poner más vista en la analítica, no estaría de más eso que me dices de una agencia para que controle la analítica de tus publicaciones o estratégicamente también. Una mezcla, que haya un equipo que gestione las cuentas y otro equipo que sea externo, no me parece mala la combinación.

En el sentido opuesto, si las funciones de CM se llevan a cabo en al menos dos de las condiciones laborales mencionadas, autónomo, desde una agencia o desde una marca; uno de los CM concluye que la agilidad en comunicar en las redes sociales se ve reducida si la aprobación del contenido tiene que pasar por varias posiciones.

BSOD/-25/AUT: Siempre se tarda un poco más porque hay que consultar con el equipo y ver cuál es la mejor respuesta.

La categoría centrada en las marcas nos ofrece una visión generalmente positiva de los CM, que a pesar de que nos cita aspectos negativos o manifiestamente mejorables de la relación entre las empresas y los usuarios en las redes sociales, ven los beneficios como mayores que los posibles perjuicios, siempre que la responsabilidad de la gestión recaiga en profesionales que sepan en todo momento qué es lo más conveniente para la entidad a la que representan.

Categoría V: USUARIOS

La quinta categoría de códigos que analizamos engloba los fragmentos de las entrevistas que han tenido como protagonistas a los usuarios de las redes sociales que interactúan con la marca, y por extensión con el CM. Los comportamientos, los modos de uso, problemas, los intereses, el respeto, etc. son algunos de los temas que se han citado en este amplio apartado que abarca ocho códigos diferentes, siendo la tercera categoría más numerosa en este apartado, y que son una representación de la realidad en la relación entre la empresa y las personas, en las diferentes plataformas en las que están presentes.

Los ocho códigos ('MEN positivos', 'MEN neutros', 'MEN negativos', 'MEN monitorización', 'MEN anonimato', 'EJE negativos', 'USU preparados' y 'USU no preparados') nos ofrecen una visión amplia de cómo se desarrolla el trabajo de los CM entrevistados, de los problemas a los que se enfrentan en el día a día de su oficio y de algunas herramientas y acciones que les facilitan su labor en este complejo ecosistema digital. La suma total de citas que se engloban en estos ocho códigos es de 149, y las principales preguntas de las que proceden las respuestas son la número 10 "Ya entrando en la relación con los usuarios que siguen y/o escriben a la marca/institución en alguno de sus perfiles oficiales en las redes sociales, ¿desde una visión general, los comentarios que reciben tienden a ser para la marca más positivos, neutros o negativos?", la 12 "¿Qué aspectos de la relación entre marca y usuarios cree que son actualmente mejorables en ambos sentidos?", la 13 "¿Qué diría que es lo más beneficioso y lo más perjudicial del hecho de que la marca sea activa en las redes sociales y se produzca una comunicación bidireccional?" y la número 15 "¿Cree que las personas están correctamente formadas para usar las redes sociales con criterio y que se reduzcan las posibilidades de que les suceda algo negativo?"

Como se observa en la denominación de los códigos pertenecientes a esta categoría de usuarios, el contenido recibido tiene como objetivo principal analizar el comportamiento de los usuarios con la marca y qué tipo de contenido (mensajes) predomina en dicha relación, así como conocer la valoración de los CM sobre el grado de preparación que le otorgan a las personas que tienen perfiles abiertos.

Debemos señalar que originalmente este apartado aglutinaba nueve códigos, pero finalmente, tras una tercera lectura de la codificación realizada con ATLAS.ti, decidimos eliminar el código 'USU respeto', que hacía referencia a las continuas faltas de respeto

que tienen lugar en las redes sociales, ya que las citas que lo formaban podían subcategorizarse de forma natural en dos de los códigos existentes: ‘MEN negativos’ y ‘EJE negativos’. De esta manera evitamos que haya una repetición en diferentes apartados de citas que son de la misma naturaleza.

5.1. MENSAJES positivos

Incluimos aquellas referencias que los entrevistados hacen sobre la buena relación que se produce entre la marca y los usuarios cuando el contenido que se publica es del agrado de los seguidores, detallando además cuáles son las temáticas principales que hacen que tenga lugar dicha buena comunicación bidireccional. Recopilamos 19 citas que apuntan hacia ejemplos concretos relacionados con la actividad de la marca o institución, y tendencias que se repiten periódicamente.

De las preguntas mencionadas en la introducción, la 10 “Ya entrando en la relación con los usuarios que siguen y/o escriben a la marca/institución en alguno de sus perfiles oficiales en las redes sociales, ¿desde una visión general, los comentarios que recibís tienden a ser para la marca más positivos, neutros o negativos?”, es la que más contenido nos proporciona.

Los agradecimientos a la labor de la marca es uno de los puntos en los que más se detienen los CM. En un entorno digital donde las críticas se perciben como continuas, recibir comentarios que dejen a la entidad en buen lugar se ve como una buena noticia que además puede proporcionar información de calidad sobre cuáles son las preferencias e intereses de los clientes potenciales, o incluso del público en general, aunque no consuman de ninguna manera el producto o servicio ofertado.

INST/+/45/MAR: Nunca olvidaré [mención de un hecho relevante que identifica a la institución], se me pone hasta la piel de gallina. Llegó momento en el que no podíamos leer las menciones en Twitter [el CM menciona la cuenta oficial], nos iban apareciendo tan rápidamente, felicitándonos y dándonos las gracias, que no podíamos ni leerlas. Tuvimos que fijar un tuit diciendo que nos era imposible contestar a todos los mensajes porque ni siquiera podíamos leerlos de todos los que había sin parar, no podías ni leerlos.

CON/+/45/AUT: Normalmente suelen ser menciones porque están consumiendo el producto, lo cual es súper bueno, y les respondes, se interactúa con ello, se les da las gracias, sí cumplimos, hay algo de cachondeo, por eso la gente se anima a compartir.

INST/-/45/MAR: Lo son cuando la parte de la noticia es digamos más humana, porque como aquí también tenemos centros residenciales, o tenemos a las bibliotecarias de los bibliobuses, entonces cuando la noticia gira en torno a ellos los comentarios son muy amables y se comparte la noticia muchas veces.

Los contenidos de utilidad para el usuario y que la marca informa a sus seguidores, responde a sus dudas y solucione sus incidencias, tiene como consecuencia que las personas, si consideran que se ha cumplido con sus expectativas, valoren el trabajo que hay detrás. La comunicación bidireccional, cuando tiene lugar de forma real, es muy positiva para las marcas, como se desprende de algunas respuestas a la pregunta 11, “¿Cuáles son los motivos principales por los que los usuarios acuden a contactarles en las redes sociales? ¿Cree que se cumplen sus expectativas cuando el CM les responde?”

CON/+35/AGE: Sí se cumplen las expectativas en la respuesta, por rapidez o porque ha sido completa y le hemos añadido un factor humano y la gente no se esperaba ese tipo de respuesta, y lo ha agradecido.

CON/-/45/MAR: Los comentarios siempre son muy positivos respecto al equipo, a la dirección... Valoran mucho nuestro trabajo y creo que la gente agradece mucho cuando respondemos. Además, es que casi siempre es la misma gente y creas un vínculo.

INST/-/45/MAR: Cuando nos contactan de forma positiva suele ser buscando información que a lo mejor no han encontrado en el contenido que les hemos dado, o que no han profundizado en el contenido, les informas y la gente suele ser agradecida.

Cuando la marca se muestra de forma cercana y las publicaciones en sus diferentes canales no tienen un contenido meramente publicitario, los usuarios lo valoran positivamente. En un entorno en el que los internautas siguen a las empresas e instituciones para informarse y establecer conversación con ellas, reduciendo la distancia que hay entre ambos (IAB, 2020), todas aquellas que las humanice se ven como válidas si hay coherencia entre la realidad de la marca y los contenidos persuasivos que emiten en las redes sociales.

BSOD/+35/AGE: En líneas generales tienden a ser positivos, ¿y por qué? Para mí se está haciendo un trabajo de mostrar a la marca, ahora a la marca se la está conociendo y se está viendo mucho la personalidad, muy afín a redes. Por ejemplo, en la cuenta de *TikTok* tenemos un *feedback* súper positivo de la gente, mucha gente está conociendo qué es la plataforma gracias a nuestra cuenta de TT, y entonces estamos súper contentos porque el *feedback* es muy positivo. Pero como decía antes, hay una tarea súper *heavy* de identificar un tono, de ver cómo podemos hablar con nuestros usuarios, de estar día a día contestando y también escucharlos y darles lo que quieren. Por esa aparte podemos estar contentos, porque estamos teniendo una acogida súper buena.

INST/+/45/MAR: Me sorprendió muchísimo que los ciudadanos, y es un perfil mucho más joven que en otras redes sociales, les resultaba sorprendente que [mención a la institución a la que representa] estuviera en TikTok, y a la vez les agradaba.

5.2. MENSAJES Neutros

En este código incluimos aquellas referencias que los entrevistados hacen sobre la relación más informativa, la que busca satisfacer una duda, detallando además cuáles son las temáticas principales que motivan el contacto con la empresa o institución, y que no catalogamos de forma positiva, aunque el hecho de que el cliente o el usuario recurran a la marca para saber más acerca de su actividad es una muestra de interés por la misma. Al hablar de mensajes neutros nos referimos a que en la actitud del usuario que escribe no hay una alabanza o una crítica negativa concreta.

Recogemos un total de 15 citas que proceden principalmente de las preguntas 10 y 11: “Ya entrando en la relación con los usuarios que siguen y/o escriben a la marca/institución en alguno de sus perfiles oficiales en las redes sociales, ¿desde una visión general, los comentarios que reciben tienden a ser para la marca más positivos, neutros o negativos?” y “¿Cuáles son los motivos principales por los que los usuarios acuden a contactarles en las redes sociales? ¿Cree que se cumplen sus expectativas cuando el CM les responde?”, respectivamente. A diferencia de otros códigos en los que tratamos una amplia diversidad de ejemplos, en esta ocasión la tendencia gira más entorno a una realidad más concreta.

La resolución de incidencias hace que la función de atención al cliente sea frecuente para el CM. Independientemente de la tipología en la que hayamos catalogado a cada marca, en todas ellas observamos que hay un volumen de dudas que para ser resueltas pasan por los canales oficiales de las marcas en las redes sociales. Los usuarios encuentran un modo más cómodo, y gratuito, de contactar con ellas y así resolver dudas de muy amplias variedades.

INST/+/45/MAR: La variedad de temas es enorme y, como te decía, en la pandemia todas las preguntas eran qué se puede hacer y qué no durante el estado de alarma. Y luego hay preguntas estacionales. Lógicamente, cuando se acerca el período vacacional todo el mundo te pregunta qué necesita para viajar a España, ¿no?. Vivo en Colombia, ¿qué necesito para viajar a España? La variedad es brutal.

MED/+/25/MAR: Cuando nos escriben es porque quieren encontrar un contenido que no encuentran en la web, y nos piden que dónde pueden encontrarlo, entonces les respondemos y les decimos dónde está. Casi siempre es eso, que dónde está el contenido.

BSOD/+/45/AUT: Normalmente son para dudas que haya con las entradas, para problemas si no les ha llegado el mail con las entradas. También escriben mucho dependiendo de la época del año, yo tengo unas preguntas dependiendo de cada temporada. Al principio preguntan mucho por el cartel, después cuándo salen el cartel por días, luego los horarios, después las entradas, y después del festival hay muchos comentarios, porque lo pedimos nosotros, directamente.

Muchas de esas dudas llegan por mensaje privado, especialmente en las que más ejerce el CM como parte del equipo de servicio de atención al cliente, ya que en ocasiones la entidad necesita de datos personales que no deben hacerse públicos

INST/+/35/MAR: En privado nos llegan muchos comentarios de socios o personas tal, que quieren cosas para resolver: me quiero cambiar de cuota, me quiero cambiar de banco, cómo me hago socia, cómo me quito, etc. Puro servicio de atención al cliente o al seguidor.

Una de las quejas de los CM reside en que muchas de las dudas a las que tienen que dar respuesta se produce porque los usuarios no leen correctamente la información que se les ofrece, algo que ya hemos abordado brevemente en el código 'PLA negativas', Este problema se asocia a la rapidez con la que se consumen los contenidos en Internet o con la ausencia de una lectura completa.

BSOD/+/45/AUT: Los usuarios podrían leer más. Cuando se publica por ejemplo un comunicado, si lo leyeran se ahorrarían muchas preguntas, porque ahí suele estar todo lo que preguntan después, pero a veces sólo leen el enunciado y se lían a preguntar.

MED/-/35/MAR: Yo creo que el principal motivo por el que nos responden es por alguna duda sobre la noticia: o no la han leído bien, o no la han interpretado bien, o en algunos casos no estaba bien redactada, o incluso quieren más información a mayores que la que se ofrece en ese contenido y quieren saber más

La resolución de incidencias sucede cuando ya ha habido una conexión entre marca y usuario, ya sea por haber consumido el producto o servicio o por haber hecho alguna transacción virtual: compra de entradas, donación, registro, etc. Esta función se antoja para los CM especialmente importante, y su correcta resolución evita que la incidencia crezca o incluso que se produzca una crisis de reputación digital.

CON/+/35/MAR: Las principales, sobre todo, son por tema de envíos de producto por los cuales yo no puedo responder y reboto a atención al cliente, porque, aunque sea CM y esté ahí en las redes, es tema, o son problemas, de atención al cliente y de envíos. Yo intento que siempre que los comentarios, ya sea por ejemplo en el blog de dónde comprar los productos, contestar al momento.

MED/+/45/MAR: Y los comentarios que recibimos nosotros no suelen ser de preguntas muy concretas para responder, suelen ser destacando algo: este dato está mal o tal, entonces tú, ya escuchando, solventas e intentas solucionar.

Cuando existe un vínculo entre marca y usuario, éste muestra su implicación haciéndola recomendaciones o dando consejos que a su juicio servirían para mejorar su actividad y a la vez su experiencia con la empresa.

MED/-/35/MAR: En nuestro caso son más consejos, nos dan consejos sobre que podíamos hacerlo de tal forma. Nosotros lo estudiamos y, si vemos que nos sirve para mejorar, lo tomamos como referencia.

BSOD/+/35/AGE: Pues sugerencias de series, te vienen a expresar su opinión y ya está, pero no la quieren dejar ahí y se olvidan. Ellos quieren que si te dejo mi opinión, que la marca me conteste, entonces yo creo que también estamos teniendo, no mucha suerte, sino que lo estamos haciendo muy bien y estamos usando las redes como una vía de comunicación por ambos sentidos.

5.3. MENSAJES Negativos

En esta ocasión incluimos aquellas referencias que los informantes hacen sobre los mensajes negativos, las críticas, los insultos, las quejas, etc. que los usuarios de las redes sociales les hacen llegar en sus diferentes plataformas. En este caso se requiere de una especial habilidad del CM para reducir al máximo el impacto causado por esa intervención negativa.

Es especialmente indicativo que estemos ante el cuarto código con más citas, 29 en total, y sólo superado por 'FOR negativa', ADO formación en redes' y 'FUN ajena'. Aunque los entrevistados opinen que son más los beneficios que los perjuicios de que la marca sea activa en las plataformas digitales que estudiamos, ellos han de estar en continua alerta para reducir, en la medida posible, los efectos de estos mensajes en contra. Las preguntas que especialmente alimentan este código son la 10, "Ya entrando en la relación con los usuarios que siguen y/o escriben a la marca/institución en alguno de sus perfiles oficiales en las redes sociales, ¿desde una visión general, los comentarios que recibís tienden a ser para la marca más positivos, neutros o negativos?", la 11 "¿Cuáles son los motivos principales por los que los usuarios acuden a contactarles en las redes sociales? ¿Cree que se cumplen sus expectativas cuando el CM les responde?", y la 12, "¿Qué aspectos de la relación entre marca y usuarios cree que es actualmente mejorable en ambos sentidos?"

Hay comentarios en los que los CM perciben que no tienen una opción real a ser contestados de una manera que satisfaga las exigencias del usuario, ni tan siquiera establecer una propuesta de mejora, ya que el tono y la falta de respeto desde el primer contacto incapacitan que se produzca una relación cordial. Esta problemática aparece de diferentes formas reflejada en varios códigos y categorías, y no son casos esporádicos para nuestros entrevistados. Hay una tendencia en los CM que gestionan cuentas de instituciones públicas de remarcar la alta frecuencia con la que suceden estos mensajes despectivos.

MED/-/35/MAR: El que va con ánimo de criticar, de malmeter, y ya va con una idea preconcebida, ya da igual lo que le contestes que no vas a cumplir sus expectativas.

INST/-/35/MAR: Una noche tuve que apagar el móvil porque era... hay gente que no está bien, unos insultos por privado por la noche que no daba crédito. A la gente además le cuesta decir cosas buenas.

INST/-/45/MAR: Cuando es negativo suelen ser protestas políticas o cuestiones de derechos que no les tiene satisfechos. No creo que se cumplan sus expectativas, pero esto es como la política, tú tienes tu discurso hecho y es difícil que te saquen de ahí.

BSOD/+35/AGE: Perjudicial, cuando tú te metes en redes sociales sabes que existe esa figura de ese *troll*, ese *hater* por antonomasia. Da igual que lo hagas bien o mal, va a estar y te va a dar su feedback y bueno, tú qué tienes que hacer, tiene dos opciones: pues tomarlo y obviarlo, o por qué no, intentar darle la vuelta.

INST/+45/MAR: Es verdad que algunas son muy virulentas, todos sabemos, y no quiero demonizar una en concreto, en las que parece que es más fácil que se prenda el discurso este del odio. Es mucho más fácil en Twitter, que hay comentarios más virulentos de los que tenemos en TT, es bastante evidente la diferencia.

Se hace referencia a las quejas vinculadas a la relación comercial entre marca/institución y usuario. En esta ocasión hay un objetivo por parte del internauta de mostrar su descontento por no haber cumplido la transacción y las expectativas que preveía originalmente. En el caso de las instituciones, se trata de promesas hechas que no han sido ejecutadas. Uno de los CM plantea que el hecho de que se pague por un servicio es visto como un razonamiento que justifica la queja.

BSOD/-/25/AUT: Recientemente hemos recibido más comentarios negativos porque ha coincidido con el lanzamiento del [la CM cita el producto que genera la marca] y hemos tenido problemas logísticos de envíos, tiempos y demás que han hecho que recibamos quejas de la gente que no ha recibido el [producto].

INST/+25/MAR: Pues yo creo que sobre todo contactan para quejas, para quejarse de que hay algo mal. En mi caso, que esta zona de este barrio está mal y hay que arreglarla, y para propuestas.

BSOD/+35/AGE: La gente está pagando por el servicio y no se siente en la necesidad de gratificar a la marca por algo que ya está pagando, lo cual es normal.

Las limitaciones laborales de los CM hacen que en muchas ocasiones no tengan capacidad de solventar por sí mismos la incidencia, o dar la información necesaria, así como peticiones personales basadas en preferencias. En la cita de un CM observamos que los usuarios habitualmente eligen las redes sociales como forma de contactar con la entidad y ésta los deriva a otro espacio en el que resolver dicha incidencia, como puede ser un correo electrónico, una oficina o un número de teléfono.

BSOD/+35/AGE: Me molesta porque estoy harta de que me digan que el cajero se le ha tragado 50 euros. ¿Qué quieres que haga yo desde aquí? Yo no te puedo ayudar, para eso hay canales de atención al cliente, que es la respuesta que siempre damos: ponte en contacto con un *mail* o un número.

INST/+35/MAR: Cuando tocan los temas a determinados barrios donde hay vecinos que tienen un nivel alto de indignación porque les falta por ejemplo líneas de autobús, y anuncias una nueva línea en otro lado, saltan con qué hay de lo mío; esto es relativamente frecuente.

Los usuarios se olvidan de que al otro lado de la pantalla, ejerciendo de CM, hay una persona. Éstos apelan a los sentimientos y a recordar que, tras la pantalla, hay personas, y que son trabajadores iguales que los que realizan su labor de cara al público, constatando que hay una ausencia de educación no sólo hacia la empresa sino también a los empleados.

CON/+35/MAR: Que piensen que no están hablando con un robot, que hay una persona al otro lado de la pantalla y que comete errores, y que son totalmente humanos. Un poco más de paciencia de la gente con las marcas.

MED/+45/MAR: Desde la otra parte, respetar, que hay una persona humana detrás. No decirte barbaridades a lo loco.

CON/+35/MAR: El usuario o cliente muchas veces no piensa que está hablando con una persona, se cree que está hablando con una marca y con una empresa en la que no trabajan personas. Y trabajan personas que tienen sentimientos y que también tienen errores y que a veces las personas no piensan: a lo mejor te equivocas en un sorteo, y encima cómo son las redes sociales, cada persona tiene un nombre súper diferente o súper parecido, y das un ganador erróneo y le pides disculpas, y te crucifican.

BSOD/+35/AGE: En un mundo ideal que la gente tuviera más empatía, que pensara más en la persona que hay detrás, pero sé que esto es difícil. Mi madre por ejemplo hace poco le montó un

pollo a la de El Corte Inglés, no tiene el conocimiento para saber que hay una persona que está aquí para resolverle la vida. Pero si empatizaran un poco...

Por último, uno de los CM plantea que los comentarios negativos en los que no hay respeto por parte del usuario deben ser eliminados, estableciendo límites a la libertad de expresión. En cambio, si no se sobrepasan dichos límites la intervención de la marca no se ve útil y se ve como más adecuado ignorar la aportación.

MED/+35/MAR: Algún comentario fuera de lugar, sin rozar límites que absolutamente borramos si son racistas o amenazantes, que ya traspasan la línea legal. Pero si son peleas, los propios comentarios se autogestionan. Esto depende de cada marca, del criterio que siga. Nosotros consideramos que estos comentarios se autorregulan y que sólo hay que entrar a eliminar cuando son realmente ofensivos en esos temas de racismo, homofobia y que apoyen actitudes que para nosotros no tienen cabida en el debate.

5.4. MENSAJES Monitorización

Agrupamos en este código aquellas referencias procedentes de los CM en las que se habla de la importancia de la escucha activa, monitorización, sobre qué se está diciendo de la marca en las redes sociales, recalcando que debe ser continuada y que se ha de aprovechar para mejorar la relación entre la entidad, los usuarios y los clientes. Con este recurso se impone la rapidez en la respuesta y se visualizan cuáles son las corrientes de opinión que predominan hacia la marca.

A pesar de no haber recibido un número alto de citas en comparación con otros códigos, creemos importante dar a la monitorización su propio espacio, como ejemplo de herramienta creada en los últimos años para delimitar un espacio virtual sin límites como es Internet. Hemos recopilado un total de 7 citas procedentes de las preguntas mencionadas en la introducción a esta categoría (10, 12, 13 y 15), y además de la 7 “¿Podría enumerar cuáles son sus funciones como CM?”, lo que nos lleva a cuestionarnos si la escucha es una de las principales funciones en las que debe trabajar un CM.

La monitorización de todos los comentarios que se producen sobre una marca en las redes sociales es esencial para que el CM tenga identificados cuáles son los temas de los que más se habla, no sólo en las cuentas oficiales de la entidad a la que representa, sino también en otras cuentas ajenas. Aprovechar esa información cualitativa, y usarla para mejorar elementos relacionados con el marketing, es otra de las utilidades que dan a esta forma de escucha activa.

MED/+46/MAR: Nosotros, que tenemos una persona que se dedica sólo a monitorización, disponemos de una herramienta que, aunque no es que tenga ahí una sintaxis brutal, pero sí que puede determinar si son comentarios positivos o negativos.

INST/+35/MAR: Yo me fijo mucho en las cadenas de búsqueda, en cómo me hacen las preguntas, porque al final es cómo esas personas, esos seguidores, entienden, o cómo quieren encontrar la información. Lo uso para mis *copys*, para mis redes y demás. Tenemos mucha información y tenemos herramientas de escucha activa. Enseguida puedes monitorizar una crítica que se pueda convertir en algo más.

MED/-35/MAR: Es bueno escuchar al usuario, al final te manda un mensaje y yo creo que por ese lado hay que estar un poco pendiente del usuario y no hay que darle largas.

CON/+45/AUT: Si eres muy activo, los propios usuarios te van a dar ideas para sacar nuevos productos, para venderlos de otra manera.

Que los usuarios se sientan escuchados es importante para los CM, y más cuando el contenido hace referencia a una queja o a una incidencia que han sufrido relacionada con la marca. Una rápida intervención se ve como un elemento diferenciador que favorece a la imagen que se transmite de forma pública.

INST/+45/MAR: Y luego lo que todos los expertos de marketing digital dicen: mejorar la escucha, una respuesta rápida, muy comedida en nuestro caso sin perder de vista que somos una institución pública, que nos debemos a los ciudadanos, independientemente de cómo se dirijan a nosotros.

MED/+35/MAR: La escucha activa es muy importante y hay que dar respuesta. Siempre hay alguno que se te pueda escapar o que pueda quedar satisfecho, pero en general los que atendemos suelen quedar satisfechos. La gente conoce la marca y sabe a qué nos dedicamos.

Aunque es una forma de conocer prácticamente en directo qué están hablando los internautas acerca de la empresa o institución, hay veces en las que la monitorización sólo se presume útil ante casos concretos en los que hay una incidencia o una actividad anómala.

CON/+35/AGE: A veces hago escucha social si hay una incidencia en alguna campaña o si hay que reforzar comentarios de la gente en un producto, un lanzamiento...

5.5. MENSAJES Anonimato

Como complemento al código ‘MEN negativo’, recopilamos en este código las citas en las que los CM hablan del anonimato, es decir, de la ausencia de obligación de ofrecer los datos personales reales a la hora de crearse un perfil en las redes sociales. Esta es una de las causas que generan comportamientos irrespetuosos o incluso delictivos. No ofrecer

un nombre real y una fotografía que identifique al usuario se percibe como elementos que benefician a aquellos que emiten mensajes que van más allá de la crítica y se vuelven desagradables y llenos de faltas de respeto.

En esta ocasión, agrupamos un total de 11 citas, procedentes principalmente de dos preguntas, la 15 “¿Crees que las personas están correctamente formadas para usar las redes sociales con criterio y que se reduzcan las posibilidades de que les suceda algo negativo?”, y la 19 “¿Dónde cree que puede estar la solución a esos problemas generados en las redes sociales, o al menos cómo reducirlos lo máximo posible?”

A priori, 11 citas podrían interpretarse como un número relativamente bajo de menciones sobre este tema en concreto, pero estamos ante referencias realizadas de forma espontánea por los entrevistados, ya que en las preguntas en ningún momento se les cuestionó por ello ni se les sugirió.

Los entrevistados hacen un símil con la vida real, ejemplificando con escenarios reales en los que no se darían muchas de las situaciones que sí suceden en las redes sociales debido a la comodidad que ofrece el anonimato. Estamos ante opiniones que están basadas en la experiencia propia y que, en conjunto, con las respuestas que vemos en otros códigos, nos indican que son habituales los escenarios donde los internautas utilizan un tono de comunicación excesivamente agresivo.

CON/+45/AUT: [...] Que las redes sociales sean nominativas, que haya un nombre y un apellido detrás de cualquier cuenta de redes sociales. Yo creo que tienden a eso, que va a haber esa realidad virtual que nos muestra Black Mirror y otras series. Porque la gente se piensa que las redes sociales son un páramo lleno de gente en el que tú puedes hacer lo que te dé la gana y que eso no afecta a nadie, es decir, que tú puedes estar ahí haciendo el *mongolo* y eso no va a afectarle a nadie, y cualquier cosa que hagas afecta de alguna manera, es un efecto mariposa, ¿no? Entonces, la gente no está capacitada para estar ahí lanzando mensajes a lo loco. Entonces, si tú haces nominativas las redes sociales, la gente se lo va a pensar un poquito más. Es como si vas a Mercadona y te pones a chillar al de al lado, ¿por qué lo tienes que hacer en redes sociales?

INST/+45/MAR: Porque es cierto que, al estar detrás de un perfil, o, aunque tu perfil te identifique, al estar detrás de un ordenador y no cara a cara, pues parece que muchas veces se atreven a decir cosas que no harían cara a cara o en persona.

MED/-35/MAR: Es un poco preocupante que la gente detrás de un perfil se atreva a decir esas cosas que luego obviamente a la cara no se atreve. Se empieza por hacer un tuit irónico que te traen seguidores, y se da “me gusta”, pero se acaba al final por desviarse la cosas, que no son cívicas.

INST/+35/MAR: Si ponemos un mensaje en Facebook y en los comentarios se dedican a llamar hijo de puta al concejal, es como si en la pared del ayuntamiento que da a la calle, que es pública, dejamos escrito eso. A nadie se le ocurriría que debajo de la ventana del alcalde pusiera “Alcalde,

cabrón, ojalá pase no sé qué”, es inconcebible, con lo cual tampoco tiene sentido que si entrevistan al alcalde en no sé dónde la primera respuesta sea ‘Alcalde, cabrón, ojalá te atropellen’.

INST/+/25/MAR: Por parte del usuario creo que yo hablaría más desde el respeto y la educación, porque al final creo que, si no estuvieran detrás de una red social, en persona, no se dirigirían como se dirigen en las redes sociales, no lo creo, es mi punto de vista, no lo harían así. Partiendo de la premisa de que hay que dirigirse a las personas con más respeto, más educación y sin faltar a nadie.

La ausencia de una referencia mínima de quién es el usuario no facilita la comunicación. Los CM encuentran un patrón de conducta que se repite: no aparece un nombre y un apellido que se presuponen reales, ni una fotografía que muestre a la persona que está interactuando, cuando se producen comentarios que no son críticas a la marca sino insultos y faltas de respeto.

MED/+/45/MAR: Hay mucho *hater*, y casualmente vemos que no tienen foto de perfil de persona.

BSOD/+/45/AUT: En las redes sociales nos hemos acostumbrado porque la gente no mide sus palabras. Están escondidos detrás de una foto que no existe o de un dibujo animado, lo que sea, pero bueno, hay que saber diferenciar las críticas constructivas de las que van a hacer daño y sabes que no lo dirían a la cara.

MED/-/35/MAR: Hablamos siempre de que en un porcentaje alto de los problemas que puede haber en redes sociales es con perfiles que no sabes exactamente con quién estás interactuando, si es fulanita de tal con estos apellidos y en esta ciudad, o si es alguien de una ciudad o una provincia a seiscientos kilómetros, que el único interés que tiene esa tarde es vacilar a una persona o a la marca en cuestión.

INST/-/35/MAR: La gente que no se pone su nombre, ahí hay un problema. Yo creo que todos deberíamos tener nuestro nombre y el apellido en las redes sociales, y lo que tú digas sepas que va a quedar registrado como tuyo y que van a poder pedirte responsabilidad como si salieras a la calle y te pusieras a gritar algo.

Dos CM entrevistados optan por infravalorar este tipo de contenidos agresivos, parapetados en perfiles anónimos, porque proporcionalmente suelen ser menores a los positivos o a los constructivos, y aunque pueden ser más espectaculares, no representan el sentir general del resto de los usuarios ante un tema determinado.

MED/-/35/MAR: Depende mucho de la veracidad que demos a los perfiles que no dejan de ser un avatar. Detrás de ese perfil medio ficticio hay una persona, pero luego está la credibilidad que les quedamos dar. Cuando pasó lo de Víctor Barrio¹⁰⁴, Raquel decía que no eran tantos los comentarios

¹⁰⁴ El entrevistado alude al caso del torero Víctor Barrio, fallecido durante una corrida de toros en el año 2016. En la red social Twitter hubo decenas de comentarios alegrándose del fallecimiento, lo que supuso una gran polémica que acabó con la imputación de, al menos, dos personas.

Noticia y ejemplo de algunos tuits recuperados de la web de Europa Press: <https://bit.ly/2XksKLM>

negativos los que se vertían en las redes sociales, y es verdad que si se les hace mucho caso hacen mucho daño y adquieren una relevancia que no es la tónica normal de la gente, y empañan mucho el uso de las redes sociales.

MED/+46/MAR: Ignorar al *troll* a veces es mejor que darle más importancia.

5.6. EJEMPLOS negativos

Bajo este código se encuentran las citas de los CM que nos cuentan casos específicos de carácter negativo y que abarcan tanto los que identifican la causa en el desconocimiento que los usuarios tenían de las redes sociales como aquellos que son fruto de una acción maliciosa previamente planificada. A diferencia del código ‘MEN negativos’, en esta oportunidad nos centramos más en casos concretos que ejemplifican una tendencia que, a juicio de los CM, se repite en la gestión de las redes sociales de las marcas.

El grueso de las respuestas que han generado citas en este código (27 en total) procede de preguntas como la 10, “Ya entrando en la relación con los usuarios que siguen y/o escriben a la marca/institución en alguno de sus perfiles oficiales en las redes sociales, ¿desde una visión general, los comentarios que reciben tienden a ser para la marca más positivos, neutros o negativos?” la 12, ¿Qué aspectos de la relación entre marca y usuarios crees que es actualmente mejorable en ambos sentidos? y la 20, “Ya sea la marca actual con la que trabajas o una anterior, ¿puedes contarnos algún caso que hayas vivido como CM, que haya sido consecuencia del mal uso de las redes sociales por partes de las personas?” Con esta última cuestión pretendemos que las opiniones recogidas queden visualizadas a través de la ejemplificación mencionada.

En el marco teórico de esta tesis doctoral hemos hablado de casos pasados sucedidos en las redes sociales, en las que algunos hechos conflictivos terminaron convirtiéndose en denuncias. Sobre este aspecto hablan los CM, que en líneas generales han sido testigos o víctimas de situaciones que se alejan de un comentario negativo y se convierten en un presunto delito, como son los de odio, injurias o amenazas, entre otros.

INST/+45/MAR: Millones de casos, millones y millones. En redes sociales predominan las injurias, las calumnias, las amenazas y el acoso. Mira qué interesante es esto: qué difícil es para las marcas manejarse a veces con estos delitos que te acabo de enumerar y que son los que se producen online, ¿no? Bueno, luego están las estafas y hay muchos más. Hablando de las redes sociales que se usan como herramienta, pues lógicamente las amenazas, el *stalking*, las injurias y las calumnias, pues parece que es una forma de hacerlo muy fácil, ¿no? Son plataformas para este tipo de delitos, y qué difícil tiene que ser para las marcas reaccionar a esto, y es complicado, porque nuestro código penal por ejemplo va muy por detrás de estas cosas.

INST/+/45/MAR: La publicidad que ofrecen las redes sociales de exponer los comentarios de forma pública y que cualquiera los pueda ver, hace que haya un agravante en este tipo de delitos. El delito de odio es muy fácil que se produzca en las redes sociales.

INST/+/45/MAR: Es que recientemente estoy recordando uno en concreto de un mamarracho que insultaba a una mujer en el Metro: gracias a las redes sociales tuvimos constancia de ello y se le detuvo, ¿no? Entonces quiero decir que todo tiene la cara y la cruz. Estos delitos son los que más se producen y sí, nos han llegado muchísimas denuncias de personas anónimas y también de personas conocidas, personajes famosos o con muchísimos seguidores en redes sociales.

MED/-/35/MAR: Si no se toma partido desde los tribunales, al final parece que hay en las redes sociales un libre albedrío donde todo vale y nadie lo controla, y no es así.

Destacamos estas tres citas en las que se habla de los mensajes negativos y la confusión que se genera a partir de la información falsa que circula por las redes sociales. Se crea un descontento y un enfado entre los usuarios, que lo muestran accediendo a los perfiles oficiales de las marcas involucradas y sobrepasando los límites de lo que se considera educación o crítica constructiva. Los entrevistados aluden a que esta tendencia no se queda en el ámbito digital, sino que tiene su consecuencia en la sociedad, generándose miedo.

MED/+/45/MAR: Siempre me voy a lo mismo, a la difusión de bulos. Hace no mucho nos pasó que nos suplantarón la cuenta, crearon una cuenta paralela, además de Antena 3 Noticias y de El País. Se pusieron a difundir bulos en pleno estado de alarma, hace un año o así, fue en abril del año pasado, diciendo que se abrían las comunidades y demás, para desinformar total.

INST/+/35/MAR: Te pongo un ejemplo de hace dos semanas: hemos puesto un contador en uno de los carriles bici. Por la noche empezaba y se ponía a cero, entonces si pasabas a las diez de la noche veías el acumulado de todo el día y había gente que pensaba que por ahí no iba a pasar ni quince bicicletas en un día, entonces pasabas, lo veía gente y nos escribía con un ‘esto está trucado, sois unos sinvergüenzas’ ... Eso tiene que ver con que tú lo que quieres es pasar por ahí y que ponga treinta, porque estás convencido de que pasan treinta, y si no ocurre eso tu convencimiento te impide llevarte por una reflexión de que a lo mejor estás equivocado y esto no es así y que sí que pasa más gente. Entonces en las redes cada uno se construye su propio mundo. Tú sigues determinados perfiles en Twitter, tienes tu grupo de amigos en Facebook y las páginas que te gustan y a las que haces seguimiento, y eso te da una percepción de la realidad que no es global, es parcial.

INST/+/45/MAR: Hemos tenido casos en los que se ha viralizado una información falsa, un bulo, que ha generado un clima de inseguridad y un estado de alarma completamente innecesario. Por ejemplo, este bulo que cada cierto tiempo se reactiva de que hemos alcanzado un nivel antiterrorista superior al que estamos. Eso genera un miedo y un clima que no tiene ningún sentido, pero que podríamos frenarlo si los receptores de esa información no lo compartiesen antes de asegurarse de que se trata de algo real

En un entorno donde la crítica, sea constructiva o no, y los mensajes negativos están permitidos, hay ocasiones en los que los CM afirman que se ven en la obligación de borrar

comentarios que superan los límites que la marca ha impuesto acerca de hasta dónde llega la libertad de expresión. El racismo, la homofobia o el sexismo son algunas de estas limitaciones que se imponen para mantener las plataformas digitales como espacios en los que existan unos mínimos de convivencia.

INST/+/35/MAR: Me acuerdo cuando el atentado de Barcelona, que teníamos una campaña sobre refugiados, y empezaron a decirnos unas cosas sobre los niños y las niñas brutales, y eso es duro. Nosotros tenemos unas normas de convivencia en las redes, y las tenemos públicas, y admitimos todo tipo de críticas hacia [mención a la marca], pero no permitimos comentarios racistas, ni xenófobos, ni sexistas, ni nada de ese tipo.

INST/+/35/MAR: No permitimos comentarios racistas, ni xenófobos ni sexistas ni nada de ese tipo. Entonces muchas veces hay que aplicarlo y bloquear a la gente.

La ideología, el posicionarse en un espectro político o cualquier mención mínimamente relacionada con ello provoca mensajes agresivos contra las marcas e instituciones. En ocasiones, como cuenta uno de los CM, sin que ni siquiera hubiera una relación directa. Los insultos, o como ellos lo denominan directamente ‘odio’ de los que nos hablan, se ven como una consecuencia de una ausencia de debates sosegados en los que se expongan las ideas.

BSOD/+/35/AGE: Nosotros, como somos patrocinadores del Mad Cool, pusimos en un tuit ‘que vuelvan los festivales’, y Vox lo viralizó, poniéndonos a parir, diciéndonos que lo que quieren los jóvenes es un empleo de calidad, y la gente nos daba a machete que flipas. El odiar por odiar, el sacar de contexto. Era cómo ¿por qué me dices eso? Decían hasta que el CM era *podemita*¹⁰⁵... ¡si te estoy diciendo sólo que vuelvan los festivales!

INST/-/35/MAR: Desde insultos, muchos insultos, y creo que con las instituciones hay un problema y es que la gente piensa que, con una marca o un producto, tú lo compras y das un servicio, pero con las instituciones el producto somos nosotros y para la mayoría de los ciudadanos ‘nos compran’ con los impuestos por así decirlo, por lo que el ayuntamiento tiene que darles todo lo que piden. Entonces, si no se lo das se quejan. Todos los comentarios, no diría que son negativos, son destructivos; todos los días bloqueo y oculto los comentarios, mínimo cuatro o cinco, y los que recibo por mensaje privado, que es alucinante.

Entre los ejemplos negativos que citamos en este código dentro de la categoría de ‘usuarios’, destacamos los problemas que surgen a raíz de la suplantación de identidad que sufren muchas marcas y personas. Los CM sugieren que las entidades con presencia en las redes sociales no deben de poner su foco sólo en lo que sucede en sus canales oficiales, sino que tienen que hacer un recorrido completo a través de la citada

¹⁰⁵ ‘Podemita’ es un término coloquial que se usa de forma despectiva para referirse a los miembros y simpatizantes del partido político español Unidas Podemos.

monitorización, para saber qué está sucediendo en su nombre y poder solucionar las incidencias antes de que sean irreversibles. Esta suplantación genera confusión entre los usuarios, que en un momento dado pueden llegar a ofrecer a marcas falsas datos personales.

BSOD/+/35/AGE: Hay un mercadeo de robar cuentas, venderlas y extorsionar muy *heavy*, a mí no me ha pasado, pero a conocidos sí, o a marcas que les han robado cuentas, o a ellos como *influencers*. Y creo que es una cosa que hay que estar muy alerta, que ahora viene pegando mucho, y ya te digo que pasan por quitarte la cuenta de IG o te roban la cuenta bancaria y es algo muy importante y no se tiene conciencia de todo de lo que hay.

BSOD/-/25/AUT: El tema de la suplantación de la identidad para pedir dinero. Se crearon una cuenta de [marca a la que representa el CM] escribiendo a los seguidores con una cuenta de PayPal para que, por favor, estamos muy mal en la pandemia, no podemos sacar el disco, por favor haznos un donativo de cien euros.

CON/+/45/AUT: Salieron un montón de cuentas que nos copiaban para coger datos y un usuario me acuerdo que nos escribió “oye, ya he puesto mis datos de la tarjeta y no sé qué...” y le dije no, no, eso no lo metas, y me respondió que a ver si los mentirosos éramos nosotros. Al final, aunque tú lo expliques como marca, el problema va a seguir, porque la gente no piensa y la gente no lee.

Como última tendencia a tratar en este código, e independientemente de si se convierten en delitos, los CM hablan de casos que se han encontrado en la gestión de los perfiles de las redes sociales, en las que algunos usuarios se ríen de otros o insultan y menosprecian a los trabajadores de la marca. Estos son unos hechos que, sin estar especificados claramente, pueden estar relacionados con el código anteriormente tratado, ‘MEN anonimato’.

MED/-/35/MAR: Ahora mismo se dice mucho sobre el típico vídeo que circula y que todo el mundo pasa con el objetivo de reírse del protagonista del vídeo o de intentar humillarlo, que al final es tan cómplice el que pasa el vídeo como el que graba.

INST/-/35/MAR: Negativos, totalmente negativos. Es muy complicado, pues meterse con los cargos a nivel físico y personal, a criticar absolutamente todo, a no valorar nada.

5.7. USUARIOS preparados

Recopilamos en este código las referencias que hacen los entrevistados afirmando que los usuarios de las redes sociales sí que están preparados para tener cuentas activas y participar en las diferentes funcionalidades que ofrecen las plataformas, sin que se produzcan situaciones negativas para ellos. Una vez tratada una amplia variedad de

conductas y tipos de mensajes en función de si son positivos, neutros o negativos, es oportuno conocer esa percepción de los CM sobre este aspecto en concreto.

Únicamente 5 CM se posicionan a favor de esta corriente que otorga conocimientos adecuados a los usuarios. Las citas proceden de la pregunta número 15, que trata explícitamente este tema: “¿Crees que las personas están correctamente formadas para usar las redes sociales con criterio y que se reduzcan las posibilidades de que les suceda algo negativo?” El número de respuestas es muy inferior al código contrapuesto a este, denominado ‘USU no preparados’, y que abordaremos en páginas siguientes.

Las redes sociales son vistas desde la perspectiva de que su uso requiere un continuo aprendizaje que no se detiene y que obliga a las personas a actualizarse y conocer las novedades que se van produciendo, ofreciendo dos de los CM una visión positiva que indica que hay progreso en ese aprendizaje.

INST/-/45/MAR: Al final esto es un aprendizaje del día a día que hemos ido asimilando poco a poco. Creo que al final la educación de muchos de estos usuarios sale su propia educación, no que estén educados en medios de comunicación o en redes sociales, que estén educados Y creo que al final se ve eso, al final sale la persona que es cada uno en redes sociales: el que es educado te va a contestar de una forma educada, el que nunca te ha dicho gracias no te va a dar las gracias en las redes sociales.

BSOD/+45/AUT: Sí que veo que hay mucha gente que cuida más la manera en la que utiliza las redes sociales, no sé si es por estética o porque realmente saben que eso deja una huella digital que es importante que esté cuidada y no te arrepientas después. Pero creo que la gente cada vez tiene más cuidado con las redes y con lo que muestra en ellas.

De forma espontánea se hace una separación entre los adolescentes y los adultos. A estos últimos se les posiciona más preparados para manejar las redes sociales sin que ello les cause alguna problemática. Estas citas son indicativas de una confianza mayor el hecho de que las tres que rescatamos procedan de jóvenes menores de veinticinco años.

INST/+25/MAR: En la juventud, de dieciséis para arriba, depende de cada persona. Creo que tienen los conocimientos necesarios para hacer un buen uso de las redes sociales, quiero decir que nadie te tiene que decir qué ver y no ver.

BSOD/-25/AUT: Creo que los adultos tienen un poco más de cabeza y no están tan engañados, quiero creer eso.

Encontramos para finalizar una referencia tajante relativa a que las redes sociales son beneficiosas en todos sus ámbitos y que los aspectos positivos superan con creces a los negativos.

BSOD/-/25/AUT: Considero que hay mucha gente que las usa bien, y por lo menos en lo mío veo las redes como una herramienta para comunicarte con tu audiencia de una forma sana y beneficiosa para las dos partes.

5.8. USUARIOS no preparados

Agrupamos bajo este código las referencias que hacen los entrevistados afirmando que los usuarios de las redes sociales no están plenamente preparados para usarlas, ya sea por la falta de formación previa, el exceso de confianza o por el desconocimiento sobre las situaciones perjudiciales que pueden darse derivadas de su uso. Respecto al código anterior, el número de citas es notablemente más alto, alcanzando un total de 22, procedentes, la mayoría de ellas, de la pregunta número 15, “¿Crees que las personas están correctamente formadas para usar las redes sociales con criterio y que se reduzcan las posibilidades de que les suceda algo negativo?”, excepto un caso concreto que viene de la cuestión 13, “¿Qué dirías que es lo más beneficioso y lo más perjudicial del hecho de que la marca sea activa en las redes sociales y se produzca una comunicación bidireccional?”

Este código se relaciona indirectamente con otros en los que los CM hablan de situaciones negativas, ya sean motivadas por las propias plataformas (‘PLA negativas’), o por la interacción de los usuarios cuando aportan contenido en alguna red social (‘MEN negativos’), especialmente al dirigirse a las marcas.

Estamos ante mensajes rotundos que no admiten matices, advirtiendo de que la sociedad en general tiene mucho que mejorar y que la preparación que tienen las personas para hacer un buen uso de las plataformas sociales no es en absoluto correcta. Los CM, de los que extraemos estas citas, parten de una observación cercana de su entorno y de su propia experiencia individual.

CON/+35/MAR: No, cero, pienso que estamos, porque me incluyo, o no tenemos ninguna noción. Cualquier persona con cualquier edad se puede descargar una red social, las aplicaciones son súper fáciles para enviar fotos o videos, que nadie te dice esto no se hace o no debes hacerlo.

MED/+35/MAR: Rotundamente no. Yo lo veo por mi entorno, en cómo la gente lo que publica en sus redes personales y que yo jamás haría, por ejemplo, en la protección de menores. Sí, sí, cuando

tienes hijos eres superconsciente de ello, y también por lo que pasa. Mi entorno cercano estamos en medios digitales y somos muy conscientes de ello. Creo que en la educación en el ámbito de menores y luego en tus propias publicaciones no se entiende que las redes sociales son una marca, son tu marca, y ser consciente de que eso lo puede ver alguien de recursos humanos, la foto que estás subiendo... o alguien que conoce a alguien.

Entre los motivos concretos que se identifican como problemáticos, algunos CM destacan que los usuarios de las redes sociales en sus perfiles individuales generan demasiado contenido privado que hacen público, sin tener en cuenta que se pierde el control sobre quién ve esa información y qué posibles usos maliciosos pueden hacer de ella.

MED/+25/MAR: Eso hay mucha gente que cuenta su vida en redes sociales sin saber lo que conlleva eso, o suben fotos o vídeos que legalmente no está bien y eso puede tener consecuencias.

BSOD/+35/AGE: Y hay gente que pone con quién esta cenando en ese momento, con quién están, absolutamente todo. Y ha habido casos de *influencers* que les han robado porque sabían que no estaban en casa; entonces creo que nos estamos pasando y sobre todo hay mucha gente que dice absolutamente todo lo que hacen. Yo creo que eso no es sano para nada, que te conozca tanta gente que no sabes quiénes son es peligroso.

La ausencia de una formación específica impartida por los profesionales, aunque la trataremos más adelante en la categoría dedicada a la Educación Mediática, es una de las causas que se señalan como principales para que sucedan esos hechos negativos que son reiteradamente citados en diferentes códigos de esta tesis doctoral.

CON/+45/AUT: La gente no está capacitada y falta mucha formación, vamos, en redes sociales y en muchas otras cosas.

INST/+35/MAR: Lo hemos visto, lo vemos casi a diario: comparten los bulos, cómo crecen las *fake news*. Hace falta esa educación mediática para todo el mundo.

INST/+25/MAR: Creo que no están bien formados y que, por eso, por no tener conocimientos básicos o necesarios de las redes sociales, los lleva a tener impactos negativos.

BSOD/+35/AGE: Desde saber identificar una fuente fiable, contrastarla para no tragarte un bulo que esté circulando, que lo hemos visto en el país en cualquier elección, es el altavoz que están usando todos los partidos políticos, hasta el respeto, también temas sexuales... Hay un montón de aristas y de temas en los que la gente no está formada.

MED/+46/MAR: El mayor problema en su perfil es que tienen que saber que todo es público, incluso una conversación unidireccional con un amigo puede terminar siendo pública, y entonces eso siempre les puede acarrear problemas.

Al igual que anteriormente hemos hablado de la información personal que se emite en las cuentas personales de los usuarios. Vemos en dos citas que los CM también ven una falta de preparación cuando se pasa de emitir ese contenido a relacionarse directamente con otros internautas, creándose situaciones conflictivas que se alejan de lo que se considera pacífico o constructivo.

INST/+35/MAR: Me gustaría decir que sí, por supuesto, pero luego la realidad muchas veces te hace sospechar. Porque creo que muchas veces esta polarización que hay con algunas cuestiones, hace que queramos reafirmar únicamente lo que ya pensamos, al margen de lo que vaya a pensar o que sea la realidad.

CON/-45/MAR: Ahora todo el mundo se sube al carro de las redes sociales, y para mí las redes sociales son un arma peligrosa si no les das un buen uso, porque es muy fácil entrar en la pelea, entrar en la crítica, y porque te puede salir caro un error.

Para finalizar esta selección de citas dentro del código ‘USU no preparados’, los CM entrevistados establecen comparaciones de forma natural. Es decir, sin que se les pregunte específicamente por ello, entre la preparación que tienen los adultos y la de los adolescentes, señalando al usuario adulto como quien tiene más problemas a la hora de manejar adecuadamente las redes sociales.

MED/+46/MAR: Igual es percepción, pero no creo que el problema sea siempre la juventud, ¿eh? O sea, me parece que la gente joven casi tiene más control de su privacidad que los más mayores.

MED/+46/MAR: Los problemas los tienen los más mayores, que no se enteran de lo que es público, de lo que no es público, de dónde pueden hablar de una manera o de otra. Ahí es donde vemos, y no en gente tan mayor, no hablo de gente de la tercera edad, sino de mi edad que no sabe en qué punto está de privacidad, ni lo que publica y lo que no publica.

Finalizamos el análisis de los resultados de la quinta categoría, ‘Usuarios’, en la que los CM nos hablan de cómo es esa relación de las marcas con los seguidores en las redes sociales, especialmente al profundizar a través de ejemplos sobre la actividad que se produce en las plataformas cuando se produce una comunicación entre entidad y cliente o cliente potencial.

Como complemento a esa muestra de la realidad que viven nuestros entrevistados, éstos nos han dado su visión personal sobre si hay una preparación y una formación mínima para que el consumo de las redes sociales se produzca de forma amable y positiva para los usuarios. Vemos que los CM tienen más facilidad para referirse a aspectos negativos que a los positivos, tal como vemos en la amplia cantidad de citas que nos cuentan situaciones que no consideran ideales.

Categoría VI: INFANCIA Y ADOLESCENCIA

En esta sexta categoría de códigos delimitamos los comentarios que han hecho los CM sobre el uso de las redes sociales por parte de los niños y adolescentes, es decir, por los menores de edad: su acceso, los peligros que conlleva, las posibilidades que se les presenta, la necesidad de un control en el hogar y de la formación administrada en los centros educativos, etc.; son algunos de los temas de los que hemos recogido citas.

En el diseño de la entrevista en profundidad semiestructurada, consideramos importante añadir una pregunta exclusiva que hiciera referencia a la visión que los CM tienen acerca del uso y consumo de las redes sociales por parte de aquellos que todavía no han cumplido los dieciocho años. El grueso de las respuestas procede de esa cuestión, la número 21, “En lo relativo a la adolescencia, ¿se deben adoptar medidas educativas, formativas y restrictivas, desde el ámbito educativo y también desde los hogares, o piensas que los jóvenes disponen de las herramientas para esquivar conductas contraproducentes en las redes sociales? ¿En quién debe recaer la responsabilidad de esa formación?”, que, como vemos, está formada por dos preguntas diferentes para garantizar una contestación lo más amplia posible, no sólo de su percepción sino también de lo relativo al papel que tienen que jugar los padres, las madres y los educadores en el proceso de formación de la juventud. Igualmente hemos recibido aportaciones puntuales procedentes de otras preguntas como la 15, “¿Crees que las personas están correctamente formadas para usar las redes sociales con criterio y que se reduzcan las posibilidades de que les suceda algo negativo?”.

Esta categoría está compuesta por tres códigos (‘ADO no preparados’, ‘ADO formación en redes’ y ‘ADO restricciones’) y 53 citas, la mayoría procedente del segundo código que vamos a analizar, ‘ADO formación en redes’.

6.1. ADOLESCENTES no preparados

En este apartado se recogen citas en las que los CM alertan de que los niños y adolescentes no están preparados para acceder a las redes sociales de forma autónoma y sin ningún tipo de control y gestión parental y/o educativa. Recopilamos 13 citas procedentes de la pregunta 21 que giran sobre la creencia de que hay contenidos en las plataformas que

pueden ser perjudiciales en una franja de edad temprana que vuelve vulnerables a los usuarios.

A diferencia de otros códigos en los que los CM nos han contestado basándose en su experiencia profesional y en la observación del entorno laboral en el que trabajan, las respuestas que recibimos en esta clasificación se antojan aún más subjetivas, pero no por ello son menos válidas, ya que estamos ante trabajadores del mundo de la comunicación que pasan la mayor parte de su tiempo en las plataformas digitales.

Percibimos en la respuesta de algunos entrevistados cierto pesimismo ante un fenómeno social y digital de difícil control. Según dos de los CM elegidos, la aparición de continuas novedades que atraen a los jóvenes y la gran cantidad de horas que pasan conectados son unos obstáculos para alcanzar una correcta preparación a edades tempranas.

BSOD/-/25/AUT: Las nuevas generaciones creo que abusan un poco de las redes, y viven engañados en esa burbuja de Instagram y TikTok, de vidas perfectas y bailes virales, y que se exponen demasiado.

CON/-/45/MAR: Es que yo ahora mismo lo veo incontrolable, es que yo creo que las redes están 'incontroladas'. Porque es imposible, a los chicos, a los adolescentes, a los jóvenes, es imposible controlar eso, no le veo solución.

A juicio de los CM, las falsas promesas de éxito, los modelos erróneos en los que reflejarse y a quienes imitar y los impactos publicitarios nocivos al alcance de la juventud son peligros que se fomentan con facilidad en las redes sociales,. A través de ejemplos concretos nos argumentan que los adolescentes y niños no han de manejar libremente las redes sociales.

BSOD/+/35/AGE: Antes no estaban las redes sociales tan activas como ahora. Si un niño de 12 años ve que su *influencer* favorito está delgadísimo, o que tiene unas conductas alimenticias que puede desencadenar problemas... es un tema serio. Las redes sociales engañan mucho y luego en la calle no eres así, pero con quince años vas a querer ser como esa persona. Entonces yo creo que un toque de realidad en todo esto que no es real, haría falta.

MED/-/35/MAR: Con chavales de nueve o diez años, estoy pensando en casas de apuestas o cualquier otra marca igual: te prometen diez euros sólo por poner tu nombre y contraseña, y un chaval de nueve o diez años no lo entiende o a lo mejor no tiene la capacidad de decir 'oye, aquí hay gato encerrado'. Entonces entiendo que sí que habría que buscar la manera de que esos mensajes no puedan llegar a un determinado público. Ahora bien, también entiendo que es muy complicado porque los chavales a lo mejor no trabajan Twitter o Instagram, pero encuentran otras plataformas en las que las marcas también van a encontrar la forma de llegar a ellos.

A pesar de la falta de preparación manifiesta, algunos CM no ven motivo suficiente para aislar a los usuarios infantiles y adolescentes. Consideran que debe equilibrarse esa ausencia de criterio con un seguimiento adulto de las actividades que realizan en las redes sociales, explicándoles detenidamente cuáles son las consecuencias derivadas de su mal uso o del que hacen otras personas y que afecta directa o indirectamente a cada usuario.

INST/+/45/MAR: Es muy necesario que naveguen por Internet, que se diviertan en las plataformas, que sus papás decidan en función de la madurez de cada niño, porque la madurez mental es distinta: dos niños de doce años uno puede ser más maduro en este sentido y otro menos a la hora de manejarse en redes sociales. Es muy necesario que los acompañen.

BSOD/-/25/AUT: Me voy a una persona que coge y se mete a insultarte, a comentarios de ese tipo de ojalá te mueras, o algo así. Creo que, si alguien a ese chaval le explica desde pequeño que eso está mal, que es como insultar a la cara a un compañero de clase, puede que haya un poco más de concienciación para que no lo escribas en Internet. Nadie nos ha enseñado a usar las redes, o a que ese “ojalá te mueras”, por mucho que tengas el impulso de decirlo, lo va a leer otra persona y le va a sentar fatal.

INST/-/35/MAR: No, no creo que las dispongan [¿las competencias?], y hay que ayudarles sobre todo desde las edades más pequeñas. Porque al final, con todo el tema del *bullying*... antes si en tu clase te hacían *bullying* te cambiabas de colegio, y ahora lo llevas puesto en el móvil, en las redes sociales.

BSOD/+/35/AGE: Ahora ves a niños de 10 años con TikTok, y grabándose y exponiéndose muchísimo, y eso me parece un error totalmente.

La ausencia de madurez derivada de la edad temprana a la que acceden a las redes sociales y la falta de conocimiento y preparación de los padres y madres son factores que algunos CM ven como decisivos a la hora de opinar que los menores de edad no tienen la capacidad de desenvolverse de forma autónoma.

INST/+/45/MAR: Yo, por el contacto que tengo por estas charlas que te digo que doy muy de vez en cuando, lo que percibo, sin haber hecho tampoco un estudio serio de esto, pero la sensación que me queda es que los chavales no tienen la madurez. Los menores de edad no tienen todavía la madurez para tomar determinadas decisiones.

BSOD/+/35/AGE: Yo creo que uno de los problemas principales reside en que los padres, muchos de los padres, no tienen conocimiento sobre las redes.

6.2. ADOLESCENTES formación en redes

Este código agrupa las citas en las que los CM apelan a la formación, ya sea desde los hogares y/o desde los colegios e institutos, para que los jóvenes aprendan a usar con criterio las redes sociales y reducir al máximo las posibilidades de que les suceda algo negativo en una edad en la que son especialmente vulnerables. Este apartado lo identificamos como necesario a raíz del contenido recogido en el anterior (ADO no preparados) para que, desde la formación, se transforme esa percepción y esos hechos mencionados en una línea más positiva que muestre ejemplos de cómo desde la juventud se pueden llegar a usar con total responsabilidad las redes sociales. Para lograrlo, los CM reflexionan sobre dónde está la solución y en quién debe recaer esa responsabilidad formativa.

Al existir una pregunta específica, poner el número de la pregunta, sobre este asunto, “En lo relativo a la adolescencia, ¿se deben adoptar medidas educativas, formativas y restrictivas, desde el ámbito educativo y también desde los hogares, o piensas que los jóvenes disponen de las herramientas para esquivar conductas contraproducentes en las redes sociales? ¿En quién debe recaer la responsabilidad de esa formación?”, estamos ante el segundo código con más citas, 32 en total. Los 24 CM respondieron a esta pregunta, formándose una tendencia claramente predominante sobre la necesidad de una formación constante en Educación Mediática y las redes sociales.

Se cita la importancia de dar las herramientas a los jóvenes para que puedan ser autónomos en el uso de las redes sociales y que a su vez sean responsables con la información que emiten y con cómo se relacionan con otras personas, comparando su importancia con otro tipo de educación que ya se da en los centros, como puede ser la sexual.

CON/+/35/MAR: Creo que es como la educación sexual, pienso que la gente se lava las manos. Es un tema difícil, porque tú dices que el tema es complicado el de la educación sexual igual que el de restringir el uso de las redes sociales. Pero, aun así, tendría que haber una información. Hay veces que no se da esa información porque ya piensas que un menor no se va a meter en una red social, y es todo lo contrario. Yo creo que si das la información y el menor tiene esa información pues ya luego cada persona hará lo que pueda o lo que quiera con ella, pero de primeras es difícil, claro.

MED/+/46/MAR: En los institutos me parece más básico, igual que enseñarles algunos comportamientos en redes, y ciertas incluso técnicas de cómo funcionan las redes, pero lo de los medios sería básico.

La postura predominante es la que propone una educación en medios sociales que esté repartida entre las instituciones educativas y los hogares, otorgando a cada uno un papel que complemente al otro y en conjunto logre el objetivo de lograr que los menores de edad adquieran, de forma segura y constructiva, las competencias necesarias para navegar libremente por las redes sociales, esquivando situaciones conflictivas. Precisamente en esta cotutela se fija el equilibrio adecuado.

MED/+35/MAR: Yo apostaría más, separando los dos ámbitos: en el de la educación más talleres, que tutorías, con especialistas, y que vean lo que realmente pasa. Y en casa la formación la daría a los padres. Vi en TV3 un reportaje sobre niñas de once años cuyo propósito de año nuevo era adelgazar, con once años. Se hizo un reportaje de que la profesora lo vio, encontró que era raro que ya con once años quisieran adelgazar, y salió esto de que siguen a *influencers* y no son conscientes de que hay filtros, Photoshop, y bueno pues eso, en este colegio se hizo un taller. Ese es el camino, hacer muchos, y si hace falta desde la Primaria, ahora que sí son nativos digitales.

MED/+45/MAR: Yo creo que sí, que es básico que tengan nociones de redes, de gestionarlas. Yo creo que incluso desde el instituto porque si vemos chavales que cuelgan peleas en el recreo y todo eso se difunde en redes. Muchos casos de *bullying*, de fotos que lo suben los chavales a los perfiles o de vídeos, donde hay más usuarios jóvenes, en TikTok, y en Instagram, y creo que es esencial que aprendan a usarlas con cabeza, a usarlas bien, y que no sea esto un patio de colegio mirando la pantalla. Yo creo que sería un 50/50% entre padres y colegio, porque en el colegio tienes que estar ahí sentado en el aula y tienes que atender, pero en casa hay familias que el chaval tiene trece años y la madre o el padre no saben lo que hace ese chaval con el móvil y puede hacer barbaridades, desde *bullying* a compañeras, compañeros, y otras cosas que pueden ser mucho más turbias. Yo lo erradicaría desde las aulas y también desde el control parental, que es esencial.

CON/+35/AGE: Yo creo que uno siempre tiene que traer algo de casa puesto. Tiene que ser equilibrado entre el colegio y casa. Creo que hay recursos, ahora hay mucha información en internet que si la quieres usar es otra cosa. Pero un niño de dieciséis años no se va a meter a ver cómo se usan las redes sociales por mucho que haya información.

MED/+25/MAR: La formación deber recaer en el gobierno y en los padres. El gobierno que haga cursos en los institutos igual que hay de educación sexual, o educación ambiental, pues también que haya de redes sociales. Y también en los hogares, que los padres, abuelos o tutores estén pendientes de lo que hacen sus hijos con los móviles.

BSOD/+35/AGE: Yo creo que sí es necesaria, y entiendo que si sucede cada vez antes debe recaer en el Ministerio de Educación. Es una educación obligatoria que tendrían que asumir en esa etapa y más adelante dependiendo de dónde esté esa persona. Y desde las casas también, yo creo que tanto las familias, si ahí la han recibido, es más fácil que la transmitan como las instituciones.

BSOD/+45/AUT: Sería interesante que en el colegio tuvieran de repente unos ciclos de formación sobre la vida digital, no solo las redes sociales sino lo que es todo lo digital, porque se pueden meter en problemas muy graves. Es que viven con ello todo el rato, no dejan el móvil, y es súper importante. Y sí, debería combinarse entre los centros educativos y la familia, los centros educativos de una forma más teórica, como una clase normal, y luego en las familias reforzar un poco todo eso. Todo recae un poco entre los dos.

Recogemos un conjunto de citas que omiten el papel que para los anteriores CM correspondía a los hogares en la educación de los menores. Focalizan todas sus menciones en que la formación real y efectiva debe partir en los centros educativos a través de profesionales especializados, ya sea mediante asignaturas completas, talleres, seminarios u otras formas de transmitir el conocimiento, y que éste se halle en continua renovación, profundizando en las nuevas tendencias y en los espacios virtuales donde más tiempo pasan los jóvenes.

INST/+/35/MAR: Sí que sería bueno en los institutos, o incluso antes. Cada vez con el uso de la tecnología, hay en muchos centros de educación Primaria donde los chavales manejan en quinto o sexto, y manejan una *tablet* en el día a día y empiezan a manejar en el foro interno de la clase, y pueden dejar un mensaje. Es un '*preWhatsapp*' al final, ya es manejar las mismas herramientas.

MED/+/46/MAR: No sé si ellos [los padres] son los que mejor lo van a hacer. Para mí creo que son clave los institutos, pero súper clave. Creo que es el sitio donde más hincapié habría que hacer para fomentar las conductas respetuosas en redes sociales y para saber incluso técnicamente bien donde está, qué parte es abierta y cuál no.

INST/+/35/MAR: Yo confío mucho en la educación, igual soy muy *naif*, no sé, en la educación y en dar herramientas a los chavales y a los niños y las niñas para que sepan defenderse si se encuentran ante algún problema o un abuso.

INST/+/25/MAR: Ya desde el colegio les metería una asignatura, no como la que teníamos nosotros antes sino más orientada a la tecnología, a Internet, a la web 2.0 más que la tecnología clásica que hemos visto. Hablar de conocimientos básicos, dónde tienes que meterte, dónde no, de seguridad...

MED/-/35/MAR: No sería malo añadir una asignatura en los institutos como bien puede ser las aulas que estas que eran religión o la otra, yo creo que no tardando mucho esas horas que tienen en los instintos de *impasse* no sería mala ocasión para educar un poco a la hora de publicar contenidos.

En el sentido opuesto, y aunque la tendencia es más baja respecto a las dos propuestas, también son reseñables las citas de los CM en las que al ser preguntados por quién tiene que gestionar la formación de los menores de edad en las redes sociales, éstos opinan que la responsabilidad principal pertenece a los padres y que han de hacer un trabajo educativo, de seguimiento y de mantenerse alerta ante las acciones que realizan sus hijos cuando se conectan a Internet, y más concretamente a las plataformas digitales.

MED/-/35/MAR: La formación debe ser un poco por parte de todas las partes: las familias por supuesto, porque al final ya educan con *tablets*, teléfonos móviles, ordenadores, en los televisores, y tienen que saber educar en los peligros que conlleva que los hijos o los niños pequeños estén con ellos X horas al día, porque suelen ser horas, no minutos los que pasan al día con este tipo de medios electrónicos.

INST/-/45/MAR: La educación tiene que venir de los propios padres, no puedes darle el teléfono o la tableta y ¡ale!. Enséñale qué es lo que puede ver, lo que no, cómo debe verlo... Y creo que en el colegio se podrían hacer cosas, no sé cuánto tiempo tienen para dedicar a esas otras cosas, pero a lo mejor si han cambiado los tiempos tú también tienes que adaptarte a ese cambio de los tiempos.

CON/-/45/MAR: Medidas educativas, yo en casa lo que le digo a mi hija siempre es que me cuente todo porque si no, no la puedo ayudar: dónde entra, dónde sale, por qué entras, por qué has salido, qué curiosidad tenías, crees que hay algo que has intentado buscar ahí porque mamá no te lo ha contado.

Como último tema que tratar en este segundo código dedicado a los adolescentes y a la infancia, dos de los entrevistados proponen planificar cursos de formación a los padres, y que éstos se desarrollen desde los colegios e institutos, partiendo de las instituciones educativas la iniciativa de dar a los progenitores (o tutores) las herramientas imprescindibles para que posteriormente desde los hogares se eduque a los hijos en el consumo responsable de la tecnología y de las redes sociales.

MED/+/46/MAR: Desde los institutos habría que formar a los padres, hacer escuela de padres, porque, aunque haya gente con mucha buena voluntad, lo que hacen esos padres es prohibir y prohibir, y al final lo que consiguen es que se abran otras cuentas por otro lado.

BSOD/+/35/AGE: Yo creo que uno de los problemas principales reside en que los padres, muchos de los padres no tienen conocimiento sobre las redes. Para mí, al ser una herramienta del día a día que todos utilizamos y tenemos tan presente, no sé si desde los colegios o institutos, pero sí que considero que se debería dar formación sobre el buen uso de las redes sociales. A que no todo se quede en la típica campaña de televisión que ves, o la típica campaña de buen uso de las redes sociales que ves, porque no, eso no va a ningún lado. Yo creo que esa formación no debe ser sólo para la gente joven sino para el núcleo más parental, por así decirlo.

6.3. ADOLESCENTES restricciones

Recogemos en este apartado las citas en las que los CM mencionan si es necesario fijar restricciones en el uso de las redes sociales por parte de los niños y adolescentes, o si por el contrario hay que otorgarles una libertad completa o casi completa para que se relacionen con las plataformas digitales como Instagram, TikTok, WhatsApp, Twitch, etc. Abarcamos en este caso ambas posturas. En la pregunta 21, dentro del abanico de posibilidades de respuesta sugerimos si hay que establecer limitaciones, ya sean en el uso de las redes sociales o en el control parental de los contenidos que consumen los menores de edad.

No encontramos una tendencia predominante que considere que la solución pasa por la prohibición de que los menores de edad manejen las plataformas digitales, por lo que esta corriente de opinión se liga directamente con el anterior código, en el que la

mayoría de los CM coincidían en que debe haber una formación profunda desde los centros educativos y desde los hogares. Recogemos un total de 8 citas procedentes de la cuestión mencionada anteriormente. Este código guarda relación con otros ya analizados, como ‘EJE negativos’, ‘USU no preparados’ o ‘USU preparados’; pero, aunque esos temas estén reflejados en este apartado, las citas están exclusivamente delimitadas a los adolescentes y a la infancia.

Para dos de los CM participantes, la prohibición no generará ningún beneficio al menor, que independientemente de su edad es probable que ya haya tenido contacto con la tecnología. Centrar los esfuerzos en la educación y en la formación se ve como un recurso más útil y productivo que basarse en restricciones que, como vemos en las citas posteriores, pueden ser omitidas de diferentes formas.

INST/-/35/MAR: Tampoco habría que prohibir, no utilizar como ciertas cosas que al final a los adolescentes les den más ganas de hacer, pero sí que intentar enseñarles y educar.

INST/-/35/MAR: Está claro que los niños van a nacer ya con un móvil, pero eso de ‘mi hijo no va a tener móvil hasta los catorce o dieciséis’, pues obviamente como madre o padre puedes hacer lo que quieras, pero hay que educar desde el principio.

La impresión de otros tres CM es que la prohibición de usar las redes sociales, lejos de disuadir a los jóvenes en su uso, puede ser contraproducente y generar más interés por saltarse los límites impuestos en el hogar, planteando que el acceso a Internet no es una actividad que para realizarse dependa únicamente del hogar.

CON/-/45/MAR: ¿Restrictivas? Es que no soy de esa opinión porque si quiere puede acceder, aunque no sea desde casa.

INST/+/35/MAR: No soy muy partidario de prohibir en general, y aquí además es absurdo, en cuanto se adquiere un cierto conocimiento, ya en casa, quien va a manejar esa prohibición o esa gestión, probablemente va a saber manejarlo menos que un chaval de quince años que encuentra cuarenta vericuetos que va a encontrar cuarenta sitios. O lo prohíbes rollo nivel dictadura como en China, de no hay no hay, o si no creo que es mejor no generar un aura de lo prohibido, qué habrá allí y tal, sino aprender a usarlo, aprender a manejarlo bien y entender que las redes son un elemento más de comunicación y un componente más de la vida que no es ajeno al resto.

MED/+/46/MAR: Desde los institutos habría que formar a los padres, hacer escuela de padres, porque, aunque haya gente con mucha buena voluntad, lo que hacen esos padres es prohibir y prohibir, y al final lo que consiguen ahí es que se abran otras cuentas por otro lado. Todos lo sabemos y todos lo hemos vivido, es que es fácil esquivar el control de alguien que no controla de redes. Entonces casi mejor que prohibir sería mejor que los padres aprendan y que los chicos sepan a lo que se exponen, porque es cierto que va a ver muchas más cosas que las que podíamos ver en mi generación y van a tener mucho más acceso a información. Tienen que estar más preparados para ello.

La combinación entre formación y restricciones es vista por uno de los CM como la fórmula más adecuada para la formación en medios digitales de los menores de edad, enseñando cuáles son las consecuencias de publicar contenido, de qué tipos de incidentes pueden suceder en las plataformas, así como establecer las limitaciones al acceso por cuestión de edad.

MED/+25/MAR: No, yo creo que se debe educar y tiene que haber una serie de restricciones a la hora de usar las redes sociales. Por ejemplo, TikTok, se supone que debes tener dieciocho años, pero te metes y hay niños más pequeñitos, o en Twitter también lanzan mensajes. O, por ejemplo, en Instagram suben imágenes, videos, y claro, no son conscientes de las consecuencias que puede tener, que pueden coger esa imagen y subirla a otra red, o a algún grupo. No son conscientes de la maldad que hay detrás.

Si bien en este punto los participantes de las entrevistas no son expertos en temas relacionados con la adolescencia desde posiciones, psicológicas, pedagógicas y educativas, la valoración que hacen sobre la relación entre los jóvenes y las redes sociales creemos que debe ser tenida en cuenta, ya que comparten espacio virtual y se relacionan mutuamente desde una perspectiva de *community manager* y usuarios. De las respuestas expuestas en los resultados observamos que hay tendencias que se han visto reflejadas en estudios anteriores, como el de López-De Ayala et al. (2019: 8) en el que ponen el énfasis en la responsabilidad de los progenitores: “Los padres se apoyan en el diálogo para prevenir malos usos y proteger el bienestar de los adolescentes en el mundo virtual, pero también para favorecer que aprovechen todas las oportunidades que ofrece”; o Glatz et al. (2018) o Padilla-Walker et al. (2018), que afirman confiar en los hijos respecto a las conductas responsables, optando por métodos más educativos, de confianza mutua y menos impositivos en lo que la delimitación del uso se refiere. Por supuesto, no se olvidan de que esa educación y formación tiene que ser compartida con los centros educativos, con un carácter más formativo y menos restrictivo (Sánchez-Romero & López-Berlanga, 2020).

A pesar de que se abogue por esa confianza y por métodos menos intrusivos, de la opinión de los CM entrevistados extraemos que no existe una preparación plena para el uso de las redes sociales que evite a los jóvenes situaciones conflictivas con sus correspondientes perjuicios, posición en la que se sitúan Valencia-Ortiz et al., (2020), que observan una diferencia amplia entre la percepción que tienen los adolescentes y los profesores sobre si tienen todas las herramientas disponibles para ese manejo responsable

de las plataformas virtuales. Entre los problemas mayoritarios, se citan la adicción y el exceso de horas conectados, posición que comparten nuestros entrevistados con autores como Echeburúa & De Corral (2010); Kuss & Griffiths (2017); o Yu et al., (2016); entre otros.

Encontramos una perspectiva común en los CM que se centra en la necesidad de una educación de calidad para la gente joven, basando su opinión en que no están lo suficientemente preparados para adentrarse en el ecosistema de las redes sociales con total libertad y la certeza de que no les sucederán hechos conflictivos que pongan en peligro su seguridad o su estabilidad. Dicha formación se observa como idónea desde el trabajo compartido entre las instituciones educativas y los hogares, repartiéndose las funciones para llegar a un objetivo común.

Categoría VII: EDUCACIÓN MEDIÁTICA APLICADA A LAS REDES SOCIALES

En la categoría de ‘Educación mediática aplicada a las redes sociales’ se encuadran aquellos códigos que tienen relación directa o indirecta con la Educación Mediática, ya sea citándola con la denominación que hemos usado en esta tesis doctoral, y que parte de los autores mencionados en el marco teórico, o usando otras expresiones que igualmente abarcan alguno de sus postulados. A la vez incluimos las referencias que hemos obtenido sobre la presencia o no de un manual de buen uso de las redes sociales por parte de las marcas, manual que las favorezca tanto a ellas como a los usuarios que las siguen, que consumen la información que emiten y que se comunican directamente por alguno de los motivos que ya hemos tratado anteriormente.

Esta séptima unidad de análisis la componen 6 códigos (‘EDU conocimiento’, ‘EDU desconocimiento’, ‘EDU manual sí’, ‘EDU manual no’, ‘EDU necesaria en redes’ y ‘EDU no necesaria en redes’), sumando en total 77 citas. El código más grueso es ‘EDU necesaria en redes’, con 24 citas en las que se aborda la conveniencia de que las marcas participen en el proceso de educación y la formación en redes sociales.

Finalmente se descartó un séptimo código, titulado ‘EDU aplicada’, que categorizaba citas sobre la aplicación de la EM en las empresas o instituciones para las que gestionan los CM las redes sociales. Al recoger únicamente cuatro menciones, y todas procedentes del mismo profesional, nos decantamos por eliminarlo ya que consideramos que no se trataba de una tendencia: 23 CM consideran que en sus entidades no se aplican los postulados de la EM.

Las preguntas principales que más citas nos ofrecen proceden del bloque dedicado espacialmente a este tema, como son la 14, más introductoria, “Si tuviera que definir qué es la Educación mediática o Educación en medios, ¿cómo lo harías?”, la 16, “¿Tiene la empresa o institución para la que gestiona sus redes sociales algún código ético o manual específico sobre cómo usarlas de forma responsable? En caso afirmativo a la pregunta anterior, ¿considera que se aplica con rigor? / En caso negativo, ¿lo ve necesario?”, la 17, “¿Cree que las marcas deben tomar de alguna manera la iniciativa, dentro de sus programas de RSC y ejecutadas por el CM, para evitar que situaciones negativas como las citadas (u otras) se produzcan tanto entre sus empleados como en sus clientes y

seguidores?” o la 19, “¿Dónde cree que puede estar la solución a esos problemas generados en las redes sociales, o al menos cómo reducirlos lo máximo posible?”

7.1. EDUCACIÓN MEDIÁTICA conocimiento

En este apartado recogemos las citas que abarcan los comentarios de los CM en los que a la pregunta de qué es la EM han contestado refiriéndose correctamente a alguna de las vertientes que defiende esta disciplina educativa, aunque se haya citado de forma parcial o sin que el entrevistado tenga la certeza de que está respondiendo bien. De esta manera partimos de la premisa de visualizar si los profesionales entrevistados, posean o no estudios universitarios vinculados a las Ciencias de la Comunicación, y que tienen relevancia directa en el comportamiento de la sociedad, disponen de un conocimiento real acerca de qué es la EM y cuáles son los objetivos que persigue.

Observamos en el tono de los entrevistados que, a pesar de que en ocasiones dan una respuesta parcialmente positiva en este aspecto, lo hacen con inseguridad y afirmando que tienen dudas sobre si la contestación está siendo correcta, basándose más en la propia denominación del concepto para guiarse y sin dar una respuesta excesivamente amplia. Recogemos un total de 11 citas, procedentes todas ellas de la pregunta 14, que explícitamente les obligaba a posicionarse sobre su conocimiento.

El concepto lleva a varios CM a hablar directamente de comunicación digital, obviando que la EM abarca también los medios analógicos y más tradicionales. El tratamiento y la erradicación de las noticias falsas, comúnmente llamadas *fake news*, es una de las responsabilidades básicas que se mencionan como claves de esta disciplina educativa, citando la importancia de la capacidad crítica de los usuarios y espectadores para preguntarse qué es real y qué es un contenido falso.

INST/+/35/MAR: A lo que me llevaría rápido es a la visión que necesitamos tener crítica ante los medios y ante cómo se nos cuenta la realidad, esto que se habla tanto ahora de la post verdad, la *fake news* y demás.

CON/+/45/AUT: A mí me sugiere que es una asignatura en la que te dan la capacidad de autocrítica para saber interpretar los mensajes que lanzan los medios de comunicación o las redes sociales o lo que sea. Que seas capaz de discernir entre *fake news* e información válida, que seas consciente también de que los medios tienen una línea editorial y que cada uno va a contar las cosas a su manera, y que seas capaz de pensar por ti mismo con todos los impactos que recibes.

MED/+25/MAR: Por ejemplo, en mis redes sociales algunos amigos y demás personas comparten noticias que son falsas, pues espero que eso fuera saber qué son *fake news*, averiguar qué es una noticia cierta y cuál es totalmente falsa.

En la misma línea de mencionar las noticias falsas que circulan por los medios digitales, de conocer cómo trabajan los medios de comunicación y a qué técnicas recurren para transmitir la información, encontramos a uno de los CM que identifica a los institutos como centros de enseñanza reglada. Se ve en ellos el espacio en el que debe impartirse la EM para adquirir los conocimientos básicos que sirvan a la juventud para desenvolverse en las redes sociales.

MED/+46/MAR: Educación mediática tiene que ser algo que se aprendiera en el instituto con los chavales. O sea, creo que hay que enseñarles a leer los medios, aunque no vayan a ser periodistas, a entender cómo verificar una *fake news* sin necesidad de estar metidos en unos archivos complicadísimos, cuanto menos tener unos conocimientos básicos de entender los medios de comunicación, el valor que tienen y lo importante que son para nuestra vida, nuestra democracia y para todo.

Para evitar la asimilación de los bulos, los rumores y las noticias falsas, la EM para uno de los entrevistados tiene que formar a los usuarios en identificar fuentes y saber cuáles son fiables y deben ser tomadas como válidas para compartirlas en los medios sociales, en los que la facilidad de transmisión es muy rápida.

INST/+35/MAR: A mí me suena a que te enseñen a ser crítica con los medios, o sea, a verificar la información, a ver qué fuentes son, si son fuentes fiables o no. A ese tipo de cosas.

El resto de CM que dan una referencia muy básica de qué es parcialmente la EM, no establecen diferencias por edad, hablan de ella en genérico como una necesidad que debería ser común a todas las personas. Cómo deben actuar los medios de comunicación, diferenciar los tipos de contenidos que emiten y consumir todo ello con criterio y cierta perspectiva son nociones básicas que los entrevistados perciben que son competencia directa de la EM.

MED/+35/MAR: Saber separar la publicidad de la información y el entretenimiento, es fundamental y la educación en medios es aprender esto, cuándo una marca o un medio te está dando información, cuándo te está dando entretenimiento y cuándo se está anunciando. Yo creo que eso es lo fundamental en educación en medios.

INST/-45/MAR: Conocimiento sobre cómo se transmite la información en medios de comunicación, ¿puede ser?

CON/+35/AGE: Entiendo que el concepto quiere llevar o utilizar el medio de manera positiva, dándole a la gente una herramienta de la que nutrirse, utilizarla para comunicarse con otra gente de manera positiva. Es a lo que me lleva.

BSOD/-25/AUT: Me suena como a entender ciertos valores o ciertas formas de comunicar las cosas y cómo recibirlos. Más tirando a valores y a ética de la comunicación.

7.2. EDUCACIÓN MEDIÁTICA desconocimiento

En este epígrafe enumeramos las citas que abarcan los comentarios de los CM en los que, a la pregunta de qué es la EM, no han sabido dar una respuesta que tenga relación con la realidad que promueve esta disciplina, generalmente por no haber escuchado nunca el término. La parte mayoritaria de los entrevistados afirma directamente que no ha escuchado nunca el término, y aun así se aventura a dar una definición. Incluimos en este código algunas citas específicas en las que, aunque el CM muestre desconocimiento sobre el tema que se le pregunta en la cuestión 14, “Si tuviera que definir qué es la Educación mediática o Educación en medios, ¿cómo lo harías?”, acierta a la hora de dar algún ejemplo concreto de las disciplinas que se consideran como EM según los autores tratados en el marco teórico. Recopilamos un total de 14 citas, como consecuencia de una pregunta en la que la totalidad de los entrevistados ha contestado, generando una por cada persona participante en este análisis.

Algunos CM dan respuestas muy genéricas que no aportan un contenido que permita deducir que conocen qué es la EM y cuáles son los postulados que defiende. Previamente, al escuchar la pregunta, muestran sorpresa ante un término que ya en la propia respuesta aventuran que desconocen.

INST/+25/MAR: Lo que creo que pasaría es que te explicarían los medios de comunicación como tal, pero lo que debería ser son las formas, las maneras de todos los medios de comunicación, saber cómo desenvolverte en esos medios de comunicación.

BSOD/+35/AGE: Pues no tengo ni idea. Entiendo que puede ser un panorama muy general sobre, me iría más a medios de comunicación. Sé que medios en un entorno más publicitario hace referencia a otros canales y otras plataformas.

BSOD/+45/AUT: No he escuchado esto nunca. Pues, (duda), puede ser dos cosas: o cómo las personas se desenvuelven en los medios sociales, es que no tengo ni idea. No sé, ¿conocer cómo funcionan los medios, la forma de comunicarte y de hablar en las redes sociales y demás?

BSOD/+/35/AGE: No lo había escuchado jamás, pero supongo que son los medios de comunicación, saber los diferentes medios que existen. Ahí me has pillado.

En varios CM observamos igualmente que los análisis que exponen son simples y los ejemplos no representan tanto a la EM como sí a temas concretos que merecen una formación específica, ya sea en los institutos o en los hogares. Así como hemos visto en el apartado dedicado a la adolescencia y la infancia, dan a las marcas un papel educativo complementario respecto a los padres y madres.

CON/+/35/MAR: Creo y pienso que las marcas deben tener un papel importante con la concienciación. Por ejemplo, con un tema obvio como el tema Covid. Las marcas deberían cumplir un papel muy importante, no sé, voy a poner un ejemplo con los jóvenes: ya sé que es el ejemplo más recurrente. Si los jóvenes no hacen caso a sus padres, pero por ejemplo *Playstation* manda un mensaje súper concienciador, estoy segura de que los jóvenes que juegan con *Playstation* van a hacer más caso al mensaje que hace esa marca que a sus propios padres. Entonces, creo que tienen esa responsabilidad de intentar concienciar, también de temas medioambientales, temas feministas... Cuanta más labor hagan las marcas, más fácil será que el mundo cambie.

La confusión sobre qué es la EM se refleja en la asociación que se hace a que realmente es, o debería ser, una asignatura impartida en las instituciones educativas y en la que se enseñasen aspectos prácticos relacionados con los medios de comunicación, tales como cuáles son los medios más importantes, los formatos o las redes sociales. En este tipo de comentarios no se hace ninguna valoración sobre la EM para personas que ya no están en edad de asistir a institutos o universidades, mostrando una visión muy parcial de lo que debe ser.

BSOD/+/35/AGE: Yo creo que esa asignatura abordaría los diferentes medios de comunicación que hay hoy por hoy, yo creo que sería una asignatura, hablaría de medios sociales, todo lo que son redes, medios comunes o de toda la vida como pueden ser la prensa escrita o la televisión. Yo creo que iría por ese camino.

Dicha confusión lleva a delimitar el concepto hasta convertirlo en una guía sobre cómo usar las redes sociales de forma correcta. Dado que todos los profesionales trabajan en el ámbito digital llevan la explicación únicamente al ecosistema digital, obviando medios y formatos comunicativos ajenos a Internet y que también pueden tener una influencia importante sobre los ciudadanos.

CON/-/35/MAR: No sé exactamente lo que es, pero suena a eso, a educar en cómo manejar las redes sociales, pero ya no sólo a cómo hacerlo sino a las consecuencias que puede traer. Vivimos en una era digital y esto es nuestro día a día y que hay que saber manejarlo, igual que te enseñan a una cuenta matemática. Yo creo que está bien que eduquen en redes sociales.

MED/-/35/MAR: La formación a la hora de publicar en redes sociales o en el mundo digital. Un poco de empatía y al final sí hay gente que te ha enseñado, porque esto es muy complicado y todos creemos que sabemos comunicar y comunicar es muy difícil en todas sus vertientes, ya sea oral o a la hora de redactar, y es muy complicado.

CON/-/45/MAR: ¿Cómo hacer un buen uso a lo mejor? No sé, puedo entender eso, cómo hacer un buen uso de las redes sociales. Que sean más beneficiosas que perjudiciales.

7.3. EDUCACIÓN MEDIÁTICA manual sí

Recopilamos las citas en las que los CM aseguran que en las empresas a las que representan en las redes sociales sí disponen de un manual o de una guía específica, previamente definida, para usar las redes sociales de forma responsable y evitando cualquier perjuicio para sus seguidores y entre sus empleados. Pretendemos conocer desde dentro si la planificación de las entidades en lo que respecta a la estrategia en redes sociales tiene en cuenta una serie de directrices que faciliten el trabajo del CM y que siga una misma línea editorial. Hablamos de pautas que representen los valores de la marca y fomenten una actividad responsable en las plataformas digitales con las que se relacionan diariamente con miles de seguidores. Es decir, no planteamos el manual como una simple guía de estilo y de uso, ni tampoco concretarlo a casos de posibles crisis comunicativas.

Algunos CM han preferido no responder a esta pregunta, ya que consideraban que era una información interna de la marca que no debían hacer pública en nuestra entrevista. Todas las citas proceden de la pregunta número 16, “¿Tiene la empresa o institución para la que gestionas sus redes sociales algún código ético o manual específico sobre cómo usarlas de forma responsable? En caso afirmativo a la pregunta anterior, ¿consideras que se aplica con rigor? / En caso negativo, ¿lo verías necesario?”, que la componen dos cuestiones. Recurrimos a una segunda intervención para evitar que los entrevistados se queden únicamente en la mención a si disponen de una manual de buen uso de las redes sociales. Recapitulamos un total de 13 citas, una más que su código opuesto, ‘EDU manual no’, que veremos más adelante.

Destacamos citas en la que el manual se aplica y debe estar en continua renovación, acorde a todos los progresos y novedades que se den en las redes sociales. Ha de estar realizado por todos los profesionales que tienen contacto directo con la gestión corporativa de las plataformas, aportando su visión y su experiencia y pudiendo adelantarse a situaciones conflictivas. Un manual completamente estático no se ve como

útil dada la continua aparición de nuevas herramientas, plataformas y formas de uso de las redes sociales.

INST/+45/MAR: Por supuesto que, antes de meternos en redes, tenemos nuestro propio código ético de base, ¿no?, pero eso está vivo y te vas encontrando con muchas cosas nuevas.

MED/+35/MAR: Sí, porque además se ha renovado, se hizo una relectura hace un par de meses, creo que fue, para revista si había que hacer algún cambio, porque también va cambiando un poco el criterio, si pasa algo tenemos un documento al que acudir.

INST/+45/MAR: Sí que te digo que hay una forma de comunicar que tiene en cuenta la ética y las directrices que nos han dado nuestros jefes, pero en realidad han sido producto del día a día y de ir viendo la reacción de los ciudadanos, y de los medios de comunicación, y de los jefes, los compañeros, y de todo el mundo, claro.

En el mismo sentido encontramos una cita que habla de la necesidad del manual, pero adaptado a cada caso, lo que lleva a plantear que esta guía debe ser amplia y abarcar numerosos supuestos que se prevén que puedan suceder en las redes sociales. La rapidez con la que suceden los acontecimientos en las redes sociales se ve de forma indirecta como una problemática para aplicar el manual a las acciones de la entidad.

MED/+46/MAR: Cada crisis en redes es tan diferente que es muy complicado tener un manual exacto, quizás el manual tiene que ser a quién llamar y luego a ver con quién te reúnes y qué decisión tomas.

MED/-35/MAR: Sí, un manual sí, lo que pasa es que al final en nuestro caso te guías mucho por la rapidez y la celeridad. Necesitas publicarlo de forma inmediata e intentas siempre que salga con la máxima calidad posible sin que se entre a vulnerar derechos ni temas morales.

BSOD/+45/AUT: Se tendrían que poner unos cimientos muy profesionales, todo proyecto que empieza ahora creo que tiene unas bases como mucho más profesionales.

Como caso opuesto, uno de los CM critica que, disponiendo de ese manual, no está especialmente elaborado y no responde al conjunto de supuestos que pueden darse en la dinámica de comunicación en las redes sociales, y se limita a ejemplos concretos sobre qué debe y qué no debe hacerse.

INST/+35/MAR: Hay un manual, sí, no es que sea muy elaborado, pero sí lo hay y que te recomienda pues eso, que no pongas que eres de [mención a la institución]; y si lo pones que pongas que todo es a título propio y tal. Aquí somos ciento y pico personas, somos pocos, y a nuestros compis sí que les damos mucha divulgación de cómo usar las redes y demás, y creo que eso funciona mejor. Por lo que nos comentan funcionan mejor los pequeños talleres que hacemos para ayudarles a difundir el mensaje, o cómo usarlo para que no haya ningún tipo de problema. No hay restricciones de no puedes decir nada y tal, pero sí que se explica en tono positivo cómo puedes ayudar a la institución o cómo perjudicarla.

Encontramos CM que afirman categóricamente que disponen de un manual interno y que además se aplica con rigor. Dos hechos que, aunque uno es consecuencia del otro, no siempre se cumplen. Ninguno de los entrevistados nos habla de si hay una evaluación interna que valore el grado de cumplimiento de lo expuesto en sus páginas, lo que nos llevaría a conocer más en profundidad su utilidad.

MED/+45/MAR: Hay que saber muy bien dónde estás, qué ideología hay en tu medio o en tu empresa, y saber muy bien la estructura de la empresa. En mi caso sí, y eso es positivo para no salirte y traspasar ciertos límites. Sí se aplica con rigor, hay veces que patinas por eso, no, no sé, me viene a la cabeza ejemplos como el de TVE que ha pasado, pero creo que se suele respetar y aplicar en general.

CON/+35/AGE: Sí, lo tiene. Creo que se aplica con rigor.

7.4. EDUCACIÓN MEDIÁTICA manual no

Desde la perspectiva opuesta, en este código titulado ‘EDU manual no’ recopilamos las citas en las que los CM aseguran que en las empresas a las que representan en las redes sociales no disponen de un manual o una guía específica para usar las redes sociales de forma responsable. Se guían por la experiencia profesional acumulada y por la observación a la hora de tomar decisiones en situaciones que se presuponen conflictivas o que admiten dudas sobre la conveniencia de ser publicadas. Al igual que en el código ‘EDU manual sí’, todas las respuestas proceden de la pregunta 16, que concretamente cuestiona si existe dicho manual y ofrece al entrevistado la posibilidad de dar su valoración sobre su conveniencia: “¿Tiene la empresa o institución para la que gestionas sus redes sociales algún código ético o manual específico sobre cómo usarlas de forma responsable? En caso afirmativo a la pregunta anterior, ¿consideras que se aplica con rigor? / En caso negativo, ¿lo verías necesario?”. Recopilamos un total de 12 citas repartidas entre aquellos CM que piensan que en su empresa o institución deberían tenerlo, y aquellos que no lo consideran importante y que la gestión de las redes sociales no debe partir de la existencia de un manual.

Encontramos varias opiniones de quienes piensan que sí debe existir un manual de buen uso de las redes sociales, que facilite que los usuarios reciban contenidos beneficiosos mediante una conducta ética en las plataformas, y abogan por su implantación para unificar la forma de comunicar de toda la entidad y no se produzcan

grandes diferencias en función de variables como el tipo de acción a publicar, quién es la persona que va a manejar las redes sociales, o si se trata de otro perfil perteneciente a la entidad. Estas citas, tal como marca la denominación del código, parten de que no se dispone del manual.

INST/+/35/MAR: Pues un manual físico digamos, o elaborado como tal no hay, es algo que hemos comentado no hace mucho, que estaría bien tenerlo porque al final las institucionales sólo las manejo yo. Pero hay otros perfiles más secundarios que los manejan otras personas con las que no tenemos contacto diario, entonces es algo que en un punto vamos a hacer.

CON/+/25/MAR: No, no existe. Lo veo necesario y estamos en ello, lo que pasa es que vamos progresando, es algo que va lento. Ahora estamos usando de ejemplo [menciona una marca relacionada con su compañía] que tienen una base muy creada de hace muchos años, y tiene unas medidas de lo que se permite y no se permite en sus redes, y me gusta, y es lo que estamos usando de referencia.

CON/+/45/AUT: No tienen. Cualquier empresa que esté en redes sociales debería tener un código ético. Sí, estaría bien.

Hay un caso concreto de un CM que no sabe si existe el manual, en cuyo caso no tienen constancia y no se rigen por él. A pesar de que opina que sí sería de utilidad, no recurre a él ni plantea internamente si debiera aplicarse, refiriéndose a problemáticas de ámbito interno como la causa que dificulta su implementación.

CON/+/35/MAR: Si lo tiene, yo no lo he visto. Sería necesario porque a la hora, quizás, de que haya un problema, siempre vas a poder ir a ese manual y te lavas las manos, esto está puesto aquí. Pero claro, si no hay nada hay como un vacío legal y yo uso de esta manera y otro me dice que lo haga así, ¿y quién tiene razón?

En la vertiente contraria, también hemos recopilado opiniones de los CM entrevistados que no creen necesario tenerlo, o están acostumbrados a trabajar sin él y tampoco lo consideran decisivo. Apelar al sentido común que evite situaciones conflictivas a la marca y a los usuarios se ve como un punto de partida lógico que vuelve prescindible la creación de una guía específica que marque el camino a seguir en este aspecto.

MED/+/46/MAR: Yo no soy amiga de hacer códigos muy muy detallados con eso, porque es verdad que luego se puede sacar de contexto y son como raros, porque al final puede parecer que es una censura. Entonces, yo cuando llegué aquí sí que había un código muy básico que me parece que está bien y de vez en cuando actualizamos un poco con nuevas redes, pero que fundamentalmente se basa en el respeto, en la confidencialidad: si estás trabajando en una empresa y tienes acceso a una información que no puedes ir soltando por ahí en tus redes sociales, ni enseñando parte de la empresa que no es pública. Todo es de sentido común, la verdad.

CON/-/35/MAR: Escrito no, pero son cosas muy lógicas, yo creo que es una falta de respeto, contestar con educación y sobre todo crear siempre mensajes positivos. A lo mejor sí que habría que tenerlo.

Dos de los CM destacan la importancia de partir de un manual que sea común, independientemente de quién está gestionando las redes sociales. La comunicación y los valores asociados a ella que emite la marca no deben depender concretamente de la persona que planifica y gestiona, y evitar así que se produzcan cambios drásticos si un trabajador es relevado de sus funciones y otro las asume.

BSOD/-/25/AUT: No lo tiene. Nunca estaría de más tenerlo, sobre todo... Ahora mismo no lo tenemos porque llevamos mucho trabajando juntos y se sobrentienden esas cosas, pero sí estaría bien que si yo dejo de trabajar con ellos o ellos quieren trabajar con otra persona, cederles el testigo con unas normas, con ese código ético escrito y tomar el relevo exactamente igual que como lo hacía yo.

MED/+ /25/MAR: Pues sinceramente eso no lo sé. Sí, yo creo que sería importante que lo tuvieran para todos tengan un mismo lenguaje, por si alguna vez hay una crisis comunicación y saber cómo resolverla. O por ejemplo a la hora de hablar ciertos temas saber qué lenguaje se puede usar y cuál no.

Para finalizar esta sección sobre la Educación Mediática, destacamos las aportaciones de dos CM que afirman no tener un manual desde un punto de vista de valores, de ética o de responsabilidad social, pero sí lo tienen a nivel de estilo, dando por hecho que lo que se propone en la pregunta no es tan necesario como sí dar a la empresa o institución una línea de estilo común.

INST/-/45/MAR: No, no tenemos un código. No sé si es necesario, no tenemos un código físico, pero tenemos un código de cómo escribir, cómo contestar. Además, como aquí estamos todas juntas, si alguna vez llega algún mensaje o alguna pregunta, al final llegamos a una especie de consenso entre qué contestamos o cómo lo decimos. En ese sentido creo que sí tenemos un lenguaje común las personas que usamos las redes sociales.

MED/-/35/MAR: Te diría que no porque se da por supuesto. Aquí tenemos un código que es más de estilo más que código ético o responsable de cómo comunicar, de utilizar *hashtag*, de utilizar tal, de no saturar, no meter cuatro contenidos en una hora.

7.5. EDUCACIÓN MEDIÁTICA necesaria en redes

Este código agrupa a los CM que opinan que las marcas, más allá de sus contenidos comerciales y corporativos, tienen que dedicar una parte de su plan de contenidos a fomentar acciones y aprendizajes que favorezcan el uso adecuado y responsable de las redes sociales y que alerten, a su vez, de los potenciales peligros al usarla.

Para recibir respuestas que se relacionen realmente con la EM y no se basen en percepciones erróneas o sesgadas, a los CM se les explicó en qué consistía esta disciplina. Muchos de ellos mostraron sorpresa al descubrir que en su aportación no se habían aproximado a la realidad. El hecho de que hoy en día el término tenga una procedencia más académica que profesional, ya sean publicistas, periodistas o comunicadores audiovisuales, influye en la falta de familiarización.

La pregunta base sobre la que se sustentan las respuestas de ese código es la número 17: “Es habitual encontrar noticias en los medios sobre problemas y delitos que nacen en las redes sociales (amenazas, contra la intimidad, acoso, estafas, injurias...), lo que alerta de la importancia de usarlas con criterio y responsabilidad. Dado que una parte de ese consumo de redes sociales se produce entre personas y empresas o instituciones, ¿cree que las marcas deben tomar de alguna manera la iniciativa, dentro de sus programas de RSC y ejecutadas por el CM, para evitar que situaciones negativas como las citadas (u otras) se produzcan tanto entre sus empleados como en sus clientes y seguidores?”. Al igual que ha sucedido en otros ejemplos anteriores, ante una pregunta explícita cosechamos un número superior de citas, 24 en este caso. Encontramos una amplia predominancia de CM que consideran que la EM debería formar parte del plan de contenidos de las marcas e instituciones en las redes sociales, colaborando de forma activa para que haya un aprendizaje y un uso responsable desde todos los ámbitos.

Como complemento a la citada pregunta 17, la siguiente de la entrevista, la número 18, buscaba profundizar en las respuestas: “En caso afirmativo, ¿puede citar algunas acciones que, según su experiencia, serían de utilidad dentro del plan de contenidos? Al ser formulada, la mayoría de los CM no supieron contestar con algún ejemplo, alegando que deberían pensarlo con más tiempo.

MED/+/35/MAR: En los casos de medios de comunicación sí que hay códigos deontológicos a los que, sobre todo si son grandes marcas, bueno pequeñas también, hay muchas asociaciones de medios que cuidan precisamente esto, ser responsables con lo que se publican. Sí que las marcas a veces intentan saltárselas, no tanto las normales legales e ilegales, que también, sino los códigos que están

dentro de cada red social, que también tienen sus códigos deontológicos, Y, sobre todo, lo que decía antes de educación en medios, la diferenciación entre publicidad e información. A veces tendríamos que mejorar ahí.

CON/+35/AGE: En las marcas grandes que sí tienes una responsabilidad y cómo lo estás comunicando, creo que sí es importante y que se puede hacer.

BSOD/+35/AGE: Sí, claro, tanto a usuarios como a los propios empleados. Las marcas grandes deberían formarlos porque también son usuarios de redes para tener una comunidad fuerte y alertar de esos posibles fraudes o de esas posibles situaciones.

MED/+46/MAR: Sí, yo creo que todo el mundo, desde su parcela de poder, cualquiera tiene que hacer algo porque se evite eso. Quizás forme parte más de lo que te decía de fomentar el respeto y desde luego evitar cualquier mala práctica. En nuestro caso muy informativa, de prevención, de contar qué puede ocurrir y contar casos además de cosas que ocurren y los problemas que acarrearán. Creo que eso sería nuestra labor fundamental, cualquier cosa que se haga en ese sentido me parece bien. O sea, que incluso hacer campañas muy centradas en eso me parece bien.

INST/+25/MAR: Sí, creo que es fundamental que la RSC empiece desde la propia marca, porque si no a la persona a la que te dirijas no lo veo viable que tenga ética o actúe de manera correcta si desde la propia institución no se hace.

INST/-35/MAR: Sí, yo creo que en esto al final todos somos una pieza de un puzzle, entonces cada uno desde su punto, bien como usuario o como empresa, como institución o incluso como *influencer*. Todos tenemos que aportar desde nuestro campo nuestra parte para poder hacer las redes sociales, que está claro que están aquí y se van a quedar, aunque luego evolucionen y se llamen de otra manera. Que siempre aporten, que sea un medio que aporte.

Derivada de la mencionada pregunta 18, algunos CM consideran que la EM, y a su vez la responsabilidad social corporativa, no pueden ser ajenas a las marcas ni son exclusivas de los centros educativos. Nos dan algunos ejemplos de lo que se hace en las empresas a las que representan o las ideas que creen que serían de utilidad para hacer de las redes sociales un espacio más positivo y constructivo.

BSOD/+35/AGE: Sí, de hecho, lo hacemos. Por esa parte sí, porque llega muchísimo *phishing*¹⁰⁶ a los clientes, entonces intentamos educar en ese sentido. Hay una pata de contenidos que es ciberseguridad. La gente responde mejor, además hacemos videos con ilustraciones y tal, y ese contenido suele ser el que mejor funciona luego en los reportes, sale como el mejor contenido, porque no lo toman como que les estamos vendiendo algo, te estamos aconsejando.

MED/+45/MAR: Yo creo que sí, es súper importante. Nosotros, mira, por ejemplo, siempre me voy a los bulos porque estoy muy metida en verificación. Antes de la pandemia nació nuestra sección [hace referencia al medio en el que trabaja], porque empezamos a detectar lo que tú dices: fraudes, casos de *phishing*, y un montón de estafas por Internet. Ahora también las vacunas y mercado negro, y creamos esta sección en nuestra página web en noviembre de 2019, y claro no sabíamos que iba a

¹⁰⁶ El término anglosajón *phishing* hace referencia a un método de ciberdelincuencia que busca engañar a los usuarios y obtener información confidencial, como contraseñas, direcciones o datos bancarios entre otros, produciéndose en casa de materializarse estafas, suplantaciones de identidad, robos, etc.

venir una pandemia y que íbamos a tener tantísima desinformación a nivel brutal, pero desinformación a unos niveles...

MED/-/35/MAR: Pueden colaborar, y mucho Primero de una forma activa, con consejos y artículos incluso en los que den premisas sobre cómo llevar una buena mensajería a través redes sociales, y luego siendo ejemplares, teniendo una buena comunicación a través de redes sociales.

MED/+25/MAR: Sería buena idea que las empresas formaran a los ciudadanos. De hecho, sé que hay algunas empresas que lo hacen. Por ejemplo, Maldita, que te enseña qué es un bulo y qué no, y en la app de [menciona al medio que representa] también desmontan bulos.

Entre los motivos que los CM ofrecen para plantear como beneficiosa la implementación de los postulados de la EM en la planificación y gestión de los contenidos en las redes sociales, afirman que la imagen de las marcas podría mejorar ante los usuarios, ya que se verían como entidades que se preocupan por las personas y ponen a su disposición contenidos que sirven para evitar situaciones negativas en las plataformas digitales.

MED/-/35/MAR: Yo creo que, si parte de las empresas, es un punto al que se van a apuntar ellos, que al final les va a retroalimentar y va a ser algo positivo para ellos, les va a dar buena imagen y al final están haciendo una labor buena porque están cuidando un poco al usuario.

INST/+45/MAR: Yo creo que es una responsabilidad ética, me gustaría que fuera así. ¿Se les puede obligar? No. ¿Creo que es una obligación ética y moral? Sí, no jurídica pero sí ética y moral, creo que tienen que hacerlo, tienen la obligación de hacerlo porque ellos están generando muchos beneficios para ellos, para sus empleados, y creo que es una forma de devolver a la sociedad un poco ese éxito. Ellos aportan un valor, y es por ello que, por supuesto, triunfan las marcas, pero también creo que moralmente es exigible. Y, además, como te decía, repercute muy positivamente en su imagen corporativa.

BSOD/-/25/AUT: Pues nunca me lo había planteado... pero creo que una marca que haga ese tipo de educación en las redes no se diferenciaría, pero reforzaría su imagen, por lo menos en su actividad digital. A lo mejor no te gusta Coca Cola, pero la conoces porque de vez en cuando pone contenido de este tipo de cosas.

MED/-/35/MAR: Hombre, está claro que no es su función principal, hay otros organismos que sí que tienen que estar más preocupados o sí que tienen que estar más centrados en ese sentido, pero sí que puede ayudar que una marca, sin que sea esa su función principal, pero ayude a que esa comunicación a través redes sociales sea más fiable, lo más segura, fácil. La mejor manera de hacerlo yo creo que es teniendo una buena comunicación, no caer en esos malos hábitos.

Los CM valoran que dicha imagen también podría volverse en contra de la marca si alguno de los conflictos que se producen en las redes sociales tiene lugar bajo el nombre de la empresa y ésta no interviene o no tiene constancia de que esté sucediendo. Aunque se trate de una incidencia en la que la marca no tenga ninguna relación real con lo

sucedido, el hecho de que ocurra bajo su denominación puede acarrear un sentimiento negativo. Enlazamos esta cita con el apartado dedicado a la monitorización, recalcando lo expuesto por los entrevistados de que la marca debe saber qué está sucediendo en Internet fuera de sus cuentas oficiales.

BSOD/+45/AUT: Sí, es necesario que cada uno vea los problemas que pueden encontrarse los usuarios en relación con sus marcas, y poder ir avisándoles de que tengan cuidado. [...] Al final también afecta a tu imagen. Mucha gente no sabe si eso ha sido culpa tuya o no, creo que es necesario, de hecho, tanto con festivales como con grupos, lo hacemos por ejemplo pensando en la reventa de entradas

7.6. EDUCACIÓN MEDIÁTICA no necesaria en redes

Este código lo introducimos dentro de esta séptima categoría como contraposición al anterior, ‘EDU necesaria en redes’. Agrupa a los CM que opinan que las marcas no tienen que dedicar una parte de su plan de contenidos a fomentar acciones y aprendizajes que fomenten el uso adecuado y responsable de las redes sociales, y que esas competencias no corresponden a las empresas. Igualmente, las citas recogidas proceden de la pregunta 17: “Es habitual encontrar noticias en los medios sobre problemas y delitos que nacen en las redes sociales (amenazas, contra la intimidad, acoso, estafas, injurias...), lo que alerta de la importancia de usarlas con criterio y responsabilidad. Dado que una parte de ese consumo de redes sociales se produce entre personas y empresas o instituciones, ¿cree que las marcas deben tomar de alguna manera la iniciativa, dentro de sus programas de RSC y ejecutadas por el CM, para evitar que situaciones negativas como las citadas (u otras) se produzcan tanto entre sus empleados como en sus clientes y seguidores?”. Y la 18 como consecuencia de la anterior: “en caso negativo, ¿por qué cree que las empresas deben quedar fuera de esa iniciativa?”

La tendencia mayoritaria, dentro de los CM entrevistados, y atendiendo a la cantidad de citas en ambos códigos, es que es necesario aplicar la EM al entorno empresarial. En esta sección únicamente recopilamos 4 referencias; no obstante, mantenemos el código como activo porque la propia cifra, comparada con las 24 de ‘EDU necesaria en redes’, es un indicativo de que la gran mayoría de CM tiene una corriente similar de pensamiento en lo relativo a este tema.

Al tener un número tan reducido de citas, los resultados no pueden considerarse una tendencia, pero encontramos un punto en común en dos de los CM entrevistados, que

afirman que la EM aplicada en las empresas no debe ser algo genérico, sino que la propia actividad de la entidad es la que decide si es útil o si no le corresponde generar contenidos relacionados con la disciplina concerniente a esta categoría de códigos.

CON/+35/AGE: Sí, bueno, depende tu marca. Si eres La Resistencia, por ejemplo, que lo que haces es cachondearte con los usuarios, y la falta de respeto es el *insight* y pasarlo bien, pues la RSC sobra. Pero en las marcas grandes que sí tienes una responsabilidad y cómo lo estás comunicando, creo que sí es importante y que se puede hacer.

CON/+45/AUT: A lo mejor si es como institución, sí, si es el Ministerio de transformación digital pues vale, puede ser tu labor, pero como empresa privada yo por qué voy a tener que estar diciéndole a la gente 'no deis los datos bancarios por ahí'. Si das los datos bancarios es que eres un poco lerdo, no es mi labor estar ahí.

Sólo una cita hace referencia a las instituciones educativas como lugar prácticamente exclusivo para fomentar la EM, añadiendo a entidades públicas y privadas concretas, pero excluyendo a otras en las que a priori no existe relación directa.

CON/+25/MAR: Esto es una cosa más de colegios y de casa, y de educación, porque al final las marcas están haciendo lo mismo. Si hacen esto es para llegar a esa persona, o si el contenido que hacen es para llegar a por alguien, entonces creo que es algo más de casa. Una empresa como es [menciona a la marca para la que trabaja] podría hacer algo porque está vinculado a las redes sociales y está, lo tiene muy en el morro, pero creo que hay otras marcas como de cervezas o de plantas que creo que no pegaría.

Acerca del conocimiento que tienen los CM entrevistados sobre qué es la EM, encontramos similitudes en los resultados ofrecidos por otros autores como Aguaded (2012); Buitrago (2016); Buitrago et al. (2015); Ferrés et al. (2012); o Masanet & Ferrés (2013); que previamente han cuestionado la escasa presencia de la Educación Mediática en las universidades, lo que provoca a su vez una inadecuada formación en la materia por parte de los estudiantes y de los profesores. Por esta razón, esta situación dificulta su implementación y conocimiento por parte del resto de la sociedad. Que los participantes de nuestro estudio no supieran, total o parcialmente, qué es la EM, prolonga la línea marcada por los autores anteriormente mencionados.

En un entorno social mediado por las pantallas habría que capacitar a los ciudadanos y ciudadanas para que sepan interaccionar de manera madura con los mensajes ajenos y para que sean capaces de producir y de difundir mensajes que contribuyan al desarrollo personal y a la mejora del entorno social (Ferrés et al., 2012)

La ausencia de asignaturas específicas en los centros de Enseñanza Obligatoria dificulta el aprendizaje por parte de los jóvenes. Islas-Torres & Carranza-Alcántar (2011: 3) afirman que “se requiere la modificación de los roles de profesores y estudiantes, lo que implica la adaptación de estrategias de enseñanza y aprendizaje que incluyan la Web 2.0 y sus diversas herramientas, como parte trascendente en las prácticas educativas”. Añadimos, según los comentarios extraídos en el análisis de resultados, que el citado aprendizaje no ha de consistir únicamente en el manejo de las herramientas sino en las relaciones personales que se forman.

La educación en comunicación audiovisual o educación mediática debe abordar las seis dimensiones que estudios precedentes han precisado en relación con la competencia en comunicación audiovisual: el lenguaje, la tecnología, la ideología y los valores, la producción y programación, la recepción y la audiencia y la dimensión estética. La investigación que presentamos ha demostrado carencias en todas ellas. De manera más concreta, la competencia en comunicación audiovisual se tiene que manifestar tanto en la capacidad de interpretar mensajes audiovisuales de manera reflexiva y crítica como en la de expresarse a través del lenguaje audiovisual con unos mínimos de corrección y de creatividad (Aguaded et al., 2011: 102)

Independientemente de que los entrevistados desconozcan en profundidad qué es la EM, sí que comparten mayoritariamente la visión de varios autores como Vilajoana-Alejandre & Rom-Rodríguez, 2017; San Román, 2021; o Gómez-Nieto, 2018; en lo referente a la importancia de que desde las empresas e instituciones tengan muy en cuenta a sus públicos a la hora de comunicar, ofreciendo un contenido responsable que beneficie a todas las partes implicadas en el proceso comunicativo y que prolongue de forma completa, o parcial, los postulados de la EM.

La comunicación responsable podría ser entendida como el diálogo de organizaciones con públicos que se hacen partícipes de los procesos y efectos derivados de las relaciones entre esa persona/organización/empresa y la comunidad. Dicha corresponsabilidad parte de la asunción de unos fines sociales compartidos, continuamente redefinidos y consensuados a partir de dichas relaciones. Mantener la visión puede ser más importante que cumplir los objetos y posibilita la reorientación de estrategias equivocadas (De Andrés & González-Martín, 2012: 28)

Además de lo expuesto por De Andrés & González-Martín (2012), vemos similitudes con las conclusiones que presentan los trabajos de Nos-Aldás & Gámez-Fuentes (2006) o de la investigación, fruto de siete años de recogida de datos, realizada por Pérez-Tornero & Varis (2010), que nuevamente hablan de la importancia de implicar

a los medios de comunicación y a las instituciones —entre las que no pueden faltar las empresas—.

Si se puede hablar, entonces, de un “espíritu de Sevilla”, hay que relacionarlo con la apelación dirigida a muchos sectores sociales e institucionales diversos a participar en la educación mediática. La educación en medios no se entiende, desde Sevilla, como una preocupación exclusiva de docentes y escolares, sino que se considera como una tarea que tiene que implicar forzosamente a profesionales de los medios, legisladores e instituciones cívicas y políticas. (Pérez-Tornero & Varis, 2010: 92)

Damos por concluida la exposición de resultados de la séptima categoría analizada, ‘Educación Mediática aplicada a las redes sociales’. En las páginas anteriores hemos tratado aspectos como el conocimiento que los profesionales de las redes sociales tienen sobre la EM, el grado de aplicación que aplican en su trabajo con las marcas e instituciones, y la propia conveniencia sobre si esta disciplina debe ser acogida en los planes de contenidos y en la estrategia digital de cada entidad.

Hemos expuesto un amplio abanico de opiniones y tendencias, en algunos casos casi unánimes entre los entrevistados, como la ausencia de un conocimiento detallado de qué es la EM o de la necesidad de aplicarla no sólo por parte de los centros educativos sino por parte de las empresas que poseen perfiles oficiales en las redes sociales y que se relacionan directamente con sus clientes y los usuarios.

Categoría VIII: SOLUCIONES

Agrupamos los códigos y las citas en las que los CM aportan su experiencia y su visión para proponer soluciones que promuevan un consumo de redes sociales lo más beneficioso y útil para las personas, y que se reduzcan las posibilidades de que suceda algún suceso negativo derivado de su uso.

Estamos ante el apartado con menor número de citas, 23 en total, repartidas en tres códigos diferentes ('SOL información', 'SOL generales' y 'SOL educación'). A pesar de la escasez de menciones, hemos considerado oportuno asignar a este estudio una categoría propia destinada a las soluciones. A lo largo de toda esta tesis doctoral hemos expuesto algunas de las problemáticas que se dan cotidianamente en las redes sociales, tanto entre usuarios como en la relación con las marcas. Es por ello que además de mostrar la faceta más negativa de este ecosistema digital, es conveniente abordar desde la visión profesional de los CM entrevistados las posibles soluciones que creen que son factibles y realistas. Para ello incluimos una pregunta que de forma explícita cuestionaba sobre este asunto, puntualizando que no se trata de dar una visión excesivamente idealista que pretenda eliminar todos los problemas, pero sí que al menos se reduzcan lo máximo posible: "¿Dónde cree que puede estar la solución a esos problemas generados en las redes sociales, o al menos cómo reducirlos lo máximo posible?"

La opinión de los CM sobre las soluciones a implementar resulta de especial importancia en nuestra investigación, ya que se trata de una figura profesional en constante contacto con todo lo que sucede no sólo en las redes sociales de forma particular sino en Internet, conocen las tendencias y los sucesos que se van produciendo periódicamente.

8.1. SOLUCIÓN información

Se muestran a continuación el análisis de las citas en las que el CM propone como solución un cambio en las rutinas informativas que se producen en las redes sociales. Éstas pasan por ampliar la dieta mediática y dedicar más tiempo a informarse antes de dar por segura una noticia que reciben en alguno de sus dispositivos digitales. La gran cantidad de opciones que ofrece Internet para comprobar la veracidad de un contenido no debe pasar desapercibida para los usuarios, a los que los CM otorgan esa responsabilidad

de no dar por hecha una información, eligiendo para ello fuentes fiables que previamente hayan demostrado que ofrecen datos reales.

Hemos recopilado cinco citas en este sentido. Sin ser un número elevado, observamos que quienes han mencionado aspectos relacionados con este código lo hacen dándole importancia a que el tratamiento de la información que continuamente se recibe a través de las diferentes plataformas digitales, sea constructivo y parta de un conocimiento sobre quién es el emisor, ya sea un medio de comunicación, una marca, un usuario anónimo o un *influencer*; entre otros.

Nuevamente encontramos una relación con la Educación Mediática, que entre sus postulados aborda la importancia de formar ciudadanos críticos que elijan contenidos que les aporten y los alejen de la manipulación mediática y social.

INST/+/45/MAR: Por favor, si llega a tu dispositivo una información alarmante, antes de compartirla compruébala”. “¿Y cómo la compruebo?” Métete en Google, mira opiniones, consulta los medios de comunicación de confianza, si habla de una marca en concreto asegúrate de encontrarte en la página oficial, mira a ver si ha hecho algún comunicado. Sobre todo, antes de difundir una información que puede ser alarmante, que la comprueben.

MED/-/35/MAR: Es importante que tengan gente formada para transmitir esos mensajes en redes sociales y confiar en que la gente sepa valorar cuáles son la marcas que trabajan bien con los mensajes, y cuando tengan que decidir entre una que trabaja bien y otra que no, lo valore bien y se decante por ella.

INST/+/25/MAR: Ahora en los *influencers*, que tanto peso tienen, porque yo muchas veces he visto que hacen publicidad del juego, de marcas saludables que no son saludables, de objetos que te ayudan a reducir grasa cuando no es real. Que no hicieran publicidad si realmente ellos no lo utilizan.

Cuando la información parte de la propia marca, la rapidez con la que se informa, o incluso se contrarresta otro contenido erróneo, es clave para que los usuarios tengan acceso directo a los datos correctos y no reciban impactos negativos o maliciosos que produzcan confusión y una percepción errónea de la realidad.

BSOD/+/45/AUT: Y actuar rápido, pero de manera premeditada, parece contradictorio, pero a veces no se puede actuar todo lo rápido que se puede porque el CM no tiene las herramientas para poder hacerlo.

8.2. SOLUCIONES generales

En esta ocasión se advierten las recomendaciones de diversa índole que dan los CM para que el uso que las personas dedican a las redes sociales sea lo más positivo y útil posible, exceptuando en este código las referencias que tengan relación con el anterior que hemos

definido ('SOL información'), y con el posterior ('SOL educación'). Incluimos un total de 7 citas procedentes, como ya hemos comentado, de la pregunta 19. Al tratarse de una pregunta en la que se cuestiona por soluciones en general, hemos recibido respuestas variadas que parten de la experiencia profesional de los participantes en este estudio, y de cómo afrontan día a día algunos de los problemas que se generan en las redes sociales, tanto como usuarios a nivel individual como en el ámbito laboral, para gestionar así las cuentas oficiales de las empresas e instituciones que están presentes en las plataformas digitales.

La iniciativa y la responsabilidad deben de partir de las propias plataformas, corporaciones multinacionales cuyas obligaciones para los CM entrevistados debe ser completa. Se deben activar todas las medidas necesarias para que el consumo de las redes sea positivo y productivo para los usuarios y, de este modo, se elimine en la medida de lo posible todo aquel contenido que no cumpla unos mínimos, o incluso no permita la participación en su dinámica de aquellas personas que las utilicen maliciosamente.

INST/+/35/MAR: ¿Las redes qué pueden hacer? Pues lo que van haciendo poco a poco: los perfiles fraudulentos eliminarlos, estas cosas que hacen las redes de banearte si tal... Meterle más caña a eso, que realmente hubiera más control, pero me parece muy difícil. Yo empezaría de fuera de las redes hacia dentro. No te sé decir... Igual prohibir cuentas no verificadas, darle más caña al tema de los *bots* para que no existan. Pero vamos, que es un reflejo de lo que pasa fuera.

BSOD/+/35/AGE: Dar una solución es muy difícil. Creo que, por ejemplo, ahora en Twitter tú te metes y te identifica cuando vas a leer una noticia y la vas a retuiterar, si estás seguro de que no es una *fake news*, o te da la posibilidad de que te contesten sólo las personas que tú crees que te pueden contestar. Lo que quiero decir es que las redes sociales deberían tener más filtros y no permitir que cualquiera pueda entrar al trapo de cualquier cosa. Creo que tienen que trabajar más en la privacidad.

Al recuperar un tema recurrente en este estudio, como es el del anonimato, uno de los CM plantea la posibilidad de que sea obligatorio que cada usuario de las redes sociales participe en ellas con su nombre y apellido real, asociando la existencia de algunos problemas existentes a que no es imperativo inscribirse con la identidad real.

CON/+/45/AUT: Que las redes sociales sean nominativas, que haya un nombre y un apellido detrás de cualquier cuenta de redes sociales. Yo creo que tienden a eso y van a tender a eso, que va a haber esa realidad virtual que nos muestra Black Mirror y otras series. Porque la gente se piensa que las redes sociales son un páramo lleno de gente en el que tú puedes hacer lo que te dé la gana y que eso no afecta a nadie, es decir, que tú puedes estar ahí haciendo el 'mongolo' y eso no va a afectarle a nadie, y cualquier cosa que hagas afecta de alguna manera, es un efecto mariposa, ¿no? Entonces, la gente no está capacitada para estar ahí lanzando mensajes a lo loco, entonces si tú haces nominativas las redes sociales, la gente se lo va a pensar un poquito más. Es como si vas a Mercadona y te pones a chillar al de al lado, ¿por qué lo tienes que hacer en redes sociales?

Las personas no quedan exentas de responsabilidad en la búsqueda de soluciones a los problemas planteados en las redes sociales: saber crear contenido y relacionarse con otros usuarios no se interpreta como un sinónimo de estar preparado, y deben elegir cuáles son los canales y los internautas a quienes seguir para que la información recibida sea veraz. Igualmente se considera responsabilidad de cada persona el tratar a las marcas y a otros usuarios con respeto, no basando la participación en la conversación en la crítica negativa y en las faltas de respeto.

MED/+/45/MAR: También digo que es muy importante no sólo conocer cómo funcionan las redes sino usarlas bien. Seguir a la gente idónea en Twitter para que no te cuelen desinformación y demás, y eso es muy importante, saber gestionar las de un usuario propio.

BSOD/+/45/AUT: Creo que todo se basa en la empatía, cuando tú te pones en la piel del usuario al que te diriges y demás, ahí es donde vas a ver los problemas que va a tener tu marca, y ellos con tu marca.

Para finalizar este código que habla de soluciones desde diferentes perspectivas, la unión entre marcas y medios de comunicación es vista como una oportunidad de avanzar en la mejora del uso de las redes sociales por parte de todos los actores que participan en este proceso comunicativo. Esta cita tiene una relación directa con el contenido que hemos expuesto en el código 'EDU necesaria', que abogaba, mediante la intervención de los CM entrevistados, por la inclusión de la EM en los contenidos de las marcas.

MED/-/35/MAR: ¿Cuál es un poco por la que yo abogo? [...] Porque las marcas y los medios trabajemos de una manera lo más responsable posible, de la mejor manera que podamos, invirtiendo también en ello. Está claro que es algo a lo que cada año se dedica más tiempo, la gente cada vez consume más contenidos e incluso compra a través de redes sociales, por lo tanto, es tontería que las marcas le den la espalda a eso.

8.3. SOLUCIÓN educación

En este código se recopilan las citas de los entrevistados que ven en la educación la herramienta fundamental para reducir los casos de mal uso y de las incidencias que se dan en las redes sociales, denotando en sus respuestas una creencia ya mencionada en páginas anteriores, que las personas no están correctamente formadas para usar las redes sociales de forma plenamente beneficiosa. Es el tema predominante en esta octava categoría analizada, con 11 menciones, todas ellas procedentes de la pregunta 19:

“¿Dónde cree que puede estar la solución a esos problemas generados en las redes sociales, o al menos cómo reducirlos lo máximo posible?”

Vemos que en ocasiones la educación se cita como algo genérico, sin especificar quién debe ser el responsable de la formación que se dé como una solución. En otras, se profundiza en si la procedencia de dicha educación debe venir de los centros educativos y de los hogares, sobre todo en casos en los que los entrevistados enfocan su respuesta únicamente a los menores de edad, los adolescentes y los niños. Por tanto, sin hacer referencia concreta en la pregunta, se asocia directamente educación a juventud.

La edad se ve como un factor decisivo a la hora de la manera de enfocar la educación en redes sociales. Recordamos en este punto que cuando estamos hablando de ‘educación en redes sociales’ no nos estamos refiriendo a aspectos relacionados con el uso de las plataformas, como puede ser activar una cuenta, cambiar una contraseña, publicar contenido o enviar mensajes a otras personas, sino acerca de qué comportamiento se ha de tener en un espacio social, identificar contenido veraz y separarlo de las noticias falsas, evitar manipulaciones, estafas y otros delitos presentes en el entorno digital, así como aprovechar las posibilidades que ofrece la Red; entre otros.

MED/+/25/MAR: En la educación, en educar a los ciudadanos para usar las redes sociales, pero desde pequeños, desde el colegio hablar de la importancia de Internet y qué tienen las redes sociales y qué se pueden encontrar ahí. Es que mi prima tiene nueve años y ya usa TikTok, así que desde pequeños educar en las redes sociales. Y con los mayores igual, formarlos, hacer cursos gratuitos sobre cómo usar las redes sociales, qué pueden encontrarse... No sé si hay algunos cursos, pero no sé si hay para personas mayores que a lo mejor no tienen las mismas habilidades que una persona que ha nacido con *Internet*.

INST/-/45/MAR: Educar a la gente, formación. Al final, a lo mejor, ahora que las redes sociales forman parte de nuestro día a día, en los colegios tienes que no sé si dar charlas, o tener una asignatura que lo aborde.

MED/-/35/MAR: Sí que es verdad que en el tema sí que sería bueno hacer hincapié en educar a los jóvenes a la hora de sacar contenidos, y jóvenes y no jóvenes, porque al final estamos todos en redes sociales, está todo el mundo en ellas, todo el mundo forma parte de ellas y cuanto más formación haya mucho mejor, sobre todo con el objetivo de evitar vejaciones, insultos o que se filtren vídeos por ahí que son innecesarios.

CON/+/35/AGE: En la educación, está claro, no hay un manual de cómo se usa, de cómo se debe usar. Entrás al campo de fútbol y no sabes usar la pelota, estás dando patadas todo el rato. Y creo que insisto en que el punto de madurez de quien usa la red social es muy importante, y por ende tu educación, y hay gente que las usa como si fuera un ring.

Algunos CM ven en esta propuesta una solución parcial, ya que hay cierta negatividad a que la formación vaya a eliminar las faltas de respeto que generan mal

ambiente en las redes sociales, y le da a la educación el papel de contrarrestarlas a través de la omisión de esos contenidos o directamente yendo al foco del problema, a quien emite el contenido nocivo.

CON/-/35/MAR: Si educaras a la gente en cómo usarlas debería haber menos conflictos. Pero es que eso es mucho trabajo personal, por mucho que te enseñen si algo está bien o mal, si tú quieres meter cizaña la vas a seguir metiendo, entonces lo veo complicado. Yo creo que la gente que le gusta meter caña en redes sociales va a seguir haciéndolo.

BSOD/+35/AGE: Para mí la solución es educación y educación. Si no educas a esos usuarios puedes encontrarte ciertos comportamientos de energúmenos y gente sin ética, y te pueden parecer normales porque están en redes y son anónimos, y replicarlos. Yo creo que con la educación puedes ayudar a la gente a ser más empática, más coherente, más formal, más educada.

La misión de hacer ver a los usuarios que el comportamiento que tengan en el ámbito digital no debe ser diferente al presencial y al analógico es una de las premisas de las que parte uno de los CM entrevistados, que ve en la educación una herramienta para que se visualice este aprendizaje. En el código destinado al anonimato ('MEN anonimato') hemos visto que una de las causas que genera conflictos en las redes sociales es la ausencia de obligación para que las personas a que tengan una identidad real en las plataformas, lo que favorece, a juicio de algunos CM, un comportamiento diferente al que se daría si cada persona respondiera con su nombre y apellidos reales.

BSOD/-/25/AUT: Me voy a una persona que coge y se mete a insultarte, a comentarios de ese tipo de ojalá te mueras, o algo así. Creo que, si alguien a ese chaval le explica desde pequeño que eso está mal, que es como insultar a la cara a un compañero de clase, puede que haya un poco más de concienciación para que no lo escribas en Internet. Nadie nos ha enseñado a usar las redes, o a que ese "ojalá te mueras", por mucho que tengas el impulso de decirlo, lo va a leer otra persona y le va a sentar fatal.

El control y los consejos parentales, es decir, que la educación parta desde cada hogar, son soluciones que se dan en este apartado, aunque su planteamiento nos lleva de nuevo a preguntarnos si los familiares de los jóvenes disponen del conocimiento y la formación previa necesaria para transferir sus conocimientos a los menores de edad, o se está dando por supuesto que en realidad tengan las competencias necesarias para desempeñar esta labor tan importante.

CON/-/45/MAR: Medidas educativas. Yo en casa lo que le digo a mi hija siempre es que me cuente todo porque si no, no la puedo ayudar: dónde entra, dónde sale, por qué entras, por qué has salido, qué curiosidad tenías, crees que hay algo que has intentado buscar ahí porque mamá no te lo ha contado.

INST/+/25/MAR: Lo primero de todo es la educación de los usuarios, en la educación me refiero de su casa, como persona, con valores que rodean a la persona. Y segundo, ahora en los *influencers* que tanto peso tienen, porque yo muchas veces he visto que hacen publicidad del juego, de marcas saludables que no son saludables, de objetos que te ayudan a reducir grasa cuando no es real. Que no hicieran publicidad si realmente ellos no lo utilizan, pero primero los valores de las personas y segundo en las personas que publicitan esas marcas o instituciones.

El código predominante en esta octava categoría analizada, ‘SOLUCIONES’, es el que habla de la educación como la herramienta principal para mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales y el consumo en general de las redes sociales. Los CM no quedan exentos de esa responsabilidad, tal como vemos en las citas en las que otorgan a las marcas un papel importante en esta gestión, siendo ellos su voz y quienes mejor conocen a los públicos.

Tras haber pasado en anteriores páginas por temáticas como mensajes negativos, los aspectos a mejorar de las plataformas, cómo abordar la participación de los menores de edad en las redes sociales, el trato que los usuarios dan a la marca y viceversa, etc.; vemos en este octavo código algunas propuestas que pueden llevar a la erradicación parcial de las problemáticas más frecuentes. Aquellas que, tal como nos cuentan los CM, forman parte del día a día de las plataformas. La educación vuelve a ser vista como una de las soluciones principales, reafirmando lo expuesto anteriormente en la categoría dedicada a la EM.

Categoría IX: MISCELÁNEA

En la novena y última categoría sumamos a esta tesis doctoral los códigos y las citas que hablan sobre temas de diferente índole que no tienen cabida directa en los ocho grupos anteriores. A pesar de estar vinculados a las redes sociales y al CM, consideramos igualmente importante que se vean reflejados en el apartado de resultados. Conviene matizar que todos los códigos agrupados en esta sección tienen relación directa con el trabajo del CM y no se basan en percepciones generales, salvo un código concreto, ‘PER interacciones’, sino en su trayectoria profesional y en una amplia gama de ejemplos y situaciones que se dan en la cotidianeidad de esta figura comunicativa.

Esta categoría la componen nueve códigos (‘POS autónomo’, ‘POS marca’, ‘POS agencia’, ‘TRA siete días’, ‘VAL personal’, ‘INF falsa’, ‘PER interacciones’, ‘FIG social media’ y ‘COM ser humano’), cuya suma de citas es de 100. Los códigos de los que más menciones hemos extraído en esta ocasión son ‘POS autónomo’, con 17 citas, y ‘VAL personal’ con 16. A pesar de ser una sección en donde se recopilan temas muy dispares, consideramos que estamos en un apartado decisivo para conocer más sobre todo lo que rodea el trabajo del CM, ya que, excepto las preguntas relacionadas con el tipo de relación contractual que tienen con las marcas e instituciones con las que trabajan y con cuál de las opciones ven como deseable (‘POS autónomo’, ‘POS marca’ y ‘POS agencia’). El resto de las citas no procede de una pregunta sugerida, son temas en los que los CM han coincidido de forma totalmente espontánea.

Los tres primeros códigos que veremos a continuación sí que tienen una pregunta específica, la número 6, que dividimos en dos partes, una dedicada al estado laboral en el que se encuentran y otro a la percepción de cuál de las tres opciones mayoritarias es la más adecuada para ser CM: “Actualmente ejerce la profesión como trabajador/a por cuenta ajena dentro de la marca o institución, de una agencia de publicidad/comunicación o es trabajador/a por cuenta propia (autónomo)? ¿Valora como la idónea alguna de esas opciones?” El 70’8% de los entrevistados (17 sobre 24) pertenece directamente a la entidad, entre ellos el 100% de los participantes incluidos en los grupos de las instituciones y de los medios de comunicación; la dinámica de trabajo de este tipo de marcas requiere de la presencia fija y estable del CM. El 16’6% (4 sobre 24) trabaja en

una agencia de publicidad, y el 12'5% (3 sobre 24) realiza sus funciones de forma autónoma (o *freelance*).

9.1. POSICIÓN autónomo

En este código encontramos citas en las que los CM tratan diversos aspectos relacionados con la figura laboral del trabajador autónomo, también denominado popularmente como *freelance*. Recogemos las menciones de aquellos que afirman que la posición contractual idónea para ejercer su labor es de autónomo y, a su vez, los comentarios en los que se hace alguna referencia sobre esta situación, independientemente de que sea la opción sobre la que se sustenta su actividad profesional. Son 17 las citas que componen este grupo, del que destacamos la variedad de posicionamientos diferentes que tienen los CM entrevistados. Estos derivan desde aquellos que la ven como la opción ideal como quienes la sienten como un perjuicio al trabajar de esta manera, limitando su visión de la profesión. De los 24 participantes en este estudio, son 3 los que actualmente son profesionales autónomos, aunque 3 más afirman haberlo sido en algún momento de su carrera.

Hay quienes ven la figura del autónomo/*freelance* como una opción no recomendable, ya sea por haberla vivido en primera persona y tener un bagaje previo, como vemos en la primera cita que mostramos, o por la percepción de que para este tipo de trabajo la opción autónoma no es la más recomendable para ejercer de CM en condiciones plenas de eficacia y de comprender cuál es la situación real de la empresa y del mercado laboral.

INST/+/35/MAR: He sido autónomo mucho tiempo, he sido falso autónomo muchos años, y salvo que sea muy imprescindible y necesario por las condiciones de la facturación, el IVA y demás en determinados oficios más bien, vamos creo que es una cruz devastadora para el que padece. Monté incluso una pequeña sociedad para salir del paso con un par de compañeros y fue también una experiencia muy dura económicamente.

CON/+/25/MAR: Yo estoy trabajando dentro de la marca, tengo un contrato en la marca. Hay que decir que es dentro de la marca, no es autónomo. Creo que sí, ahora mismo es el mejor lugar para estar, porque en la agencia te pierdes muchas cosas de las que pasan dentro, y como autónomo también.

CON/+/35/AGE: Creo que como autónomo sinceramente en una marca así tan grande, no sé si te da la oportunidad de ver los entresijos, te quedas un poco fuera, no sé.

En el lado opuesto, tenemos aquellos CM que ejercen actualmente como autónomos y aseguran estar satisfechos. Ninguno manifiesta un deseo de querer cambiar su relación laboral con la marca. Aun así, cuando emiten una opinión sobre alguna de las otras opciones, también encuentran condiciones positivas, tanto si es por cuenta ajena dentro de la entidad o si ejercen la profesión directamente desde una agencia de publicidad o de comunicación.

BSOD/+/45/AUT: Bueno, yo soy autónoma, soy *freelance*. Tengo clientes habituales con los que trabajo constantemente y otros eventuales con los que trabajo para momentos concretos. Y bueno, creo que las dos cosas son interesantes según como quieras hacerlo. Por un lado, ser *freelance* te permite ampliar campos y dedicarte a varias cosas a la vez, y si trabajas en la agencia con los mismos clientes, estas más focalizada en ello y todo lo que piensas es para ellos.

BSOD/+/45/AUT: He trabajado en clientes de agencia que no me aportan nada personalmente y por eso lo dejé, pero bueno. Yo estoy más contenta siendo *freelance* porque trabajo en los sectores en los que creo que puedo aportar cosas.

CON/+/45/AUT: Las tres opciones tienen sus cosas buenas, es algo que le digo a todo el mundo. Si trabajas por cuenta propia puedes tener una cartera amplia de clientes.

BSOD/+/45/AUT: Si eres *freelance* es probable que tengas más; y bueno, yo a veces sí que pienso que, si dedicara más horas al mismo cliente, las redes sociales de ese cliente serían mejores y podría sacarle más partido. Pero te tienes que amoldar a los presupuestos, a lo que ellos están dispuestos a pagarte. Tanto si eres *freelance* como por cuenta ajena, cada uno tiene sus cosas buenas y malas, yo prefiero ser *freelance* porque yo decido con quién trabajo y hasta cuándo.

Hay CM que, sin ser autónomos, ven positivo tanto para la marca como para el trabajador no pertenecer directamente a la empresa ni a la agencia, alegando factores como disponer de más tiempo o de más libertad. Así no se encuentran tan sometidos a las directrices marcadas internamente en las compañías, aunque se presupone que igualmente el CM trabaja siguiendo las líneas y el tono marcado por la marca.

MED/+/46/MAR: Me parece que eso tiene sentido, que haya profesionales de las redes sociales que trabajen por encargo y puedan ayudar a las empresas incluso lo veo incluso como mantenimiento, que eso lo veo más como agencia. Un profesional autónomo sí que hace de consultoría, hace un trabajo cerrado, lo entrega y luego se va a otra marca.

BSOD/+/35/AGE: Yo creo que los que son CM de verdad son los *freelances*, los que contratan las marcas para llevar las redes y fin.

MED/-/35/MAR: Yo creo que siendo *freelance* igual tienes un pelín más de libertad o te puedes permitir cuidar un poco más los contenidos. Tienes un poco más de tiempo y puedes estudiar en qué momento sacar el contenido o darle más creatividad a la hora de publicar.

Una de las peculiaridades del trabajo como autónomo es el de poder gestionar varias cuentas al mismo tiempo (perfiles de diferentes entidades), al no depender exclusivamente de una en concreto. En la misma reflexión, uno de los CM condiciona esta posición a la calidad de la gestión y a la habilidad de ser el responsable de la gestión de perfiles de diferentes compañías.

INST/-/45/MAR: Yo creo que trabajar dentro de la institución o entidad me parece que es mejor, porque sí que es verdad que puede haber autónomos muy buenos que se dediquen a gestionar diferentes redes. Pero creo que otras veces se nota mucho que es un CM, que no tiene asimilada la institución o la marca, y suena todo muy artificial me parece a mí.

MED/-/35/MAR: Quizá ser autónomo, si eres bueno y desarrollas bien tus funciones, o en una agencia, te permite, el no estar centrado únicamente en una empresa, te podría dar esa posibilidad de trabajar en varias marcas.

9.2. POSICIÓN marca

Bajo este código podemos leer las citas en las que los CM afirman que la posición contractual idónea para ejercer su trabajo es por cuenta ajena dentro de la marca para la que gestiona sus redes sociales, y a su vez los comentarios en los que se hace alguna referencia sobre esta figura laboral sin que sea condición excluyente que las menciones correspondan a profesionales que trabajan de esta forma. Recopilamos 15 citas procedentes, al igual que ‘POS autónomo’ y ‘POS agencia’, de la pregunta número 6, que evalúa en primer lugar el estado laboral de los participantes, así como su opinión sobre cuál consideran que es la mejor posición.

Nos encontramos ante la opción predominante. De los 24 CM, 17 trabajan directamente dentro de la marca o de la institución, es decir, sin necesidad de intermediarios en forma de agencia ni del recurso de trabajadores autónomos. En el caso de los profesionales vinculados a los medios de comunicación y a las propias instituciones, todos forman parte de la marca (12 entrevistados); representando el único código en el que vemos una unificación de criterios.

Hay varios CM que manifiestan abiertamente su satisfacción por pertenecer a la marca o institución, destacando alguna de las ventajas que a su juicio tiene, como pueden ser: un sueldo fijo, perjuicios económicos derivados de las condiciones exigidas a los

autónomos, un horario previamente establecido, un nivel de compromiso superior o conocer a la marca más en profundidad por estar presente en su dinámica interna.

CON/+35/MAR: Por suerte formo parte de plantilla. Sé que el perfil del CM, o incluso de muchos periodistas, es ser *freelance*, ser autónomo, y es difícil porque no siempre vas a ser el primero en dar una noticia o el primero en tener el tuit o post más ingenioso, en eso creo que soy afortunada porque formo parte de la plantilla. Haga una publicación mejor o peor, mi sueldo no se ve afectado por esa publicación.

CON/-45/MAR: Yo creo que lo mejor es estar dentro de la empresa. En mi caso creo que porque el compromiso con la empresa me ayuda a comunicar bien lo que quiero vender. Me ayuda a comunicar mejor lo que quiero vender porque estoy más comprometida.

CON/+45/AUT: Si trabajas más por cuenta ajena en una empresa está muy guay porque tienes un horario de empresa al final, y tienes las ventajas de ser asalariado, de estar contratado, y aparte tienes mucha más información y puedes publicar cosas mucho más profundas de dentro de la empresa.

BSOD/+35/AGE: Yo creo que lo mejor, tanto para las marcas como empresas e instituciones, es que el CM no sea un consultor externo, sino que forme parte, que sea una figura internalizada.

INST/+25/MAR: Yo, por ejemplo, considero idónea la situación en la que estoy ahora, porque los puestos de la administración pública tienen muy buenas condiciones, desde luego de autónoma no sé si me convencería demasiado, la verdad.

El conocimiento real de la marca, su estructura, su tono, su forma de comunicación, etc. sólo se adquiere, según algunos entrevistados, si se trabaja internamente, remarcando uno de ellos que la manera en la que le llega la comunicación a los usuarios no es tan eficiente mediante otras fórmulas como la del autónomo.

CON/-35/MAR: Por cuenta ajena trabajo. Tienes que conocer bien dónde estás trabajando, y al final se nota cuando sabes de qué estás hablando en las redes sociales.

INST/-45/MAR: Yo creo que trabajar dentro de la institución o entidad me parece que es mejor, porque sí que es verdad que puede haber autónomos muy buenos que se dediquen a gestionar diferentes redes, pero creo que otras veces se nota mucho que es un CM, que no tiene asimilada la institución o la marca, y suena todo muy artificial, me parece a mí.

No estamos ante un código con una amplia diversidad de respuestas. Quienes se posicionan a favor de esta opción muestran con firmeza que su labor como CM se ejecuta de forma eficaz por pertenecer a la entidad, pero algunos de ellos valoran a su vez como positivas otras opciones. En este caso, depende de algunos factores como el tamaño de la empresa, que lleve a que no haga falta una dedicación a tiempo completo si no es muy activa en las redes sociales, o de la posibilidad de trabajar para varios clientes a la vez.

CON/+/25/MAR: Yo estoy trabajando dentro de la marca, tengo un contrato en la marca. Hay que decir que es dentro de la marca, no es autónomo. Creo que sí, ahora mismo es el mejor lugar para estar, porque en la agencia te pierdes muchas cosas de las que pasan dentro, y como autónomo también. Depende del volumen y del cliente también, claro.

INST/+/35/MAR: Dentro de la casa me parece interesante. Supongo que no todas las marcas generan tanta comunicación como para tener a alguien dentro, imagino, no lo sé, pero siempre se pueden hacer más cosas.

9.3. POSICIÓN agencia

En este código visualizamos las citas en las que los CM afirman que la posición contractual idónea para ejercer su trabajo es formando parte de la agencia de publicidad vinculada a la marca. También agrupamos los comentarios en los que se hace alguna referencia, ya sea positiva o negativa, sobre esta figura laboral. Son 4 los entrevistados que actualmente ejercen la profesión dentro de una agencia, en todos los casos relacionados con el mundo de la publicidad, muy lejos de la opción analizada anteriormente, que contaba con 17 CM adscritos a la infraestructura interna de la entidad.

Al ser inferior el número de profesionales en este código, recogemos 7 citas que abarcan aspectos como la importancia de trabajar para varias marcas y aumentar la visión que se tiene sobre la profesión, la relación que se crea entre la agencia y la marca y la posibilidad de influir positivamente en ésta, así como tratar con las diferentes figuras laborales vinculadas a la gestión y a la dirección. Algunos CM que no han estado en agencias también nos dan su visión.

Encontramos posturas que reivindican el papel de la agencia de publicidad como el espacio en el que se obtiene una visión profesional amplia, beneficiándose de ello la marca con la que trabaja. Mediante esta opción se da la “frescura” necesaria para que el trabajo se desarrolle de forma eficiente, siguiendo las últimas tendencias y aportando una visión de equipo.

BSOD/+/35/AGE: Me gusta hablar de lo que conozco y lo que sé. A día de hoy yo sólo he trabajado desde el lado de la agencia. Entiendo que estar del lado del cliente facilita las cosas, pero al final desde el cliente luego necesitas a la agencia. Entonces para mí me siento muy cómoda en agencia, y me gusta el papel que tomamos las agencias de cara a los clientes, ya no solo con esta cuenta, con todas las que trabajamos. Las agencias aportamos un toque fresco que muchas veces por estar dentro del cliente no se tiene porque al final estás a muchos frentes.

BSOD/+/35/AGE: Yo trabajo por cuenta ajena en una agencia de publicidad, y yo creo que lo mejor, tanto para las marcas como las empresas y las instituciones, es que el CM no sea un consultor externo, sino que forme parte, que sea una figura internalizada.

Mantener un mismo cliente (marca) durante un tiempo prolongado genera una relación personalizada. Sin embargo, dos de los CM plantean, sin alejarse de esta postura, que el hecho de que no se pueda elegir la entidad con la que trabajar puede suponer un inconveniente si no es de su agrado.

BSOD/+/45/AUT: Si trabajas en la agencia con los mismos clientes, estas más focalizada en ello y todo lo que piensas es para ellos. En ese sentido es positivo para ellos que tú estés sólo con dos clientes. [...] He trabajado con clientes de agencia que no me aportan nada personalmente y por eso lo dejé.

MED/-/35/MAR: No te sabría decir cuál es la idónea sin conocerlo profundamente, quizá ser autónomo y si eres bueno y desarrollas bien tus funciones, o en una agencia, te permite el no estar centrado únicamente en una empresa, te podría dar esa posibilidad de trabajar en varias marcas.

Asimismo, el hecho de pertenecer a una agencia hace que el CM tenga un contacto directo con diferentes figuras jerárquicas, generándose una comunicación que de hacerse de forma correcta puede ser fluida y favorecer un trabajo directo y cercano. Recordamos que estamos ante un oficio en el que el CM ha de tener en cuenta la opinión y las normas marcadas por la marca, conectar con ella y tener claras dichas funciones es positivo para todas las partes implicadas.

BSOD/+/35/AGE: Actualmente trabajo en una agencia que trabaja para el cliente del que estamos hablando. [...] Depende del proyecto en el que estemos inmersos, pero de cara a mi trabajo en la agencia yo reporto a mi director de cuentas y de cara al cliente a nuestro contacto que en este caso estamos hablando de [menciona a una persona] y si es más creativo pues a otra persona a la que reportamos.

9.4. TRABAJO siete días

En esta ocasión recogemos las referencias en las que los CM afirman que su trabajo no tiene un horario fijo previamente estipulado, que han de estar constantemente pendientes de sus dispositivos móviles y ordenadores, y que trabajan los siete días de la semana porque siempre tienen contenidos que publicar o respuestas que dar a los seguidores que les escriben. Cabe destacar en este apartado que, de los 24 entrevistados, únicamente en un caso las redes sociales de una marca o institución son gestionadas por más de una persona de forma simultánea o complementaria, lo que nos lleva a enlazar este código con el tratado en páginas anteriores, ‘MAR mejorable’, dentro de la cuarta categoría analizada, titulada ‘MARCAS’. Una de las reseñas que se repetían entonces hacía

referencia a que a los CM les gustaría disponer de más tiempo y de más medios para contestar a los usuarios y generar una comunicación bidireccional real y fluida. Este hecho, sumado a que en otros códigos como ‘FUN mal definidas’, perteneciente a la tercera categoría analizada ‘FUNCIONES DEL CM’, nos han mencionado algunos CM que consideran que realizan más trabajo del que les correspondería. Es por esta razón que ponen de manifiesto una queja que hacen extensible en sus respuestas.

INST/-/35/MAR: Mi tarea es, desde el principio hasta el final y solamente estoy yo, o sea que no hay más personas ni los fines de semana hay otro que me cubra. Todo lo que hay en redes sociales lo hago yo, desde crear el contenido hasta subirlo, y tener el trato con la gente que al final es lo que más tiempo que lleva.

Hemos recogido un total de 7 citas pertenecientes a 6 CM diferentes. Ninguna de las cuestiones planteadas trataba este hecho, por lo que han sido aportaciones espontáneas y en ningún caso sugeridas. Proceden principalmente de la pregunta 1, ‘¿Cuáles son los motivos principales por los que los usuarios acuden a contactaros en las redes sociales? ¿Crees que se cumplen sus expectativas cuando el CM les responde?’, de la pregunta 9, ‘Tanto en tu caso en particular como a nivel general, ¿crees que por parte de las marcas/instituciones y de las agencias de publicidad o de comunicación, están bien definidas las competencias que definen el trabajo del CM?’, así como de la valoración personal que podían hacer antes de finalizar la entrevista.

Dar un buen servicio a los usuarios y responder a sus dudas en el menor tiempo son acciones que dificulta el que los CM tengan un horario estable, a juicio de algunos de ellos. Alegan que reciben mensajes, tanto públicos como privados, en cualquier momento y nunca basados en un horario comercial, como puede ser el de un establecimiento con una localización física. En su intervención, dos de los entrevistados aluden a la falta de descanso y a la permanente necesidad de estar en alerta.

CON/+ /35/MAR: Es algo que siempre digo, el perfil de CM no descansa, porque hay veces que son las doce de la noche y al final el móvil es una parte más de mi cuerpo y si veo que llega una notificación y alguien pregunta algo, me siento mal si no contesto, porque sé que esa persona va a decir que la marca no contesta, o sea mi marca. También descansamos, ¿sabes?

CON/+ /25/MAR: Creo que es una profesión poco valorada económicamente, por ejemplo. Y además muy sacrificada, porque como te decía antes estás 24/7, CM eres a todas horas. Si pasa algo, depende de donde trabajes, la exigencia es muy alta. Creo que es una profesión con una exigencia muy alta.

CON/+/35/MAR: Y perjudicial es lo que ya he dicho, que se creen que estamos 24/7 para ellos [el CM se refiere a los usuarios que contactan con él en los canales de la marca], y eso es perjudicial.

Para algunos CM, hay una premisa o una percepción errónea de qué representan, asociada a que es un trabajo muy cómodo y con una responsabilidad medianamente baja. Dos de ellos se encargan de desmentir esa idea hablando de la gran cantidad de horas que requiere su labor y de la importancia de estar continuamente actualizado y vigilantes ante cualquier novedad que requiera de su actuación.

CON/+/35/AGE: Creo que le echas más horas de las que pintan, como en otro trabajo, sí, pero este es más sacrificado porque implica trabajar los fines de semana, dependiendo de la marca.

CON/+/45/AUT: Explicarles bien [al alumnado que se está formando para ejercer como CM] en qué va a consistir su labor, claro. Ellos se piensan que es poner memes todos los días, como el de KFC, y no, luego se encuentran con jornadas que van desde las ocho de la mañana hasta las doce de la noche, y que tienes que estar al pie del cañón porque un *trending topic* puede saltar en cualquier momento o una crisis de reputación.

Estar atentos a la actualidad y publicar cualquier novedad que tenga relación con la actividad de la marca, obliga a los CM a estar continuamente pendientes también de factores externos que modifican la planificación de contenidos previamente pactada. Ante esta situación, uno de los entrevistados afirma que no existe la opción de desconectarse de las redes sociales porque en cualquier momento, como ya hemos citado y en su caso por trabajar en un medio de comunicación, puede hacer falta su intervención.

MED/+/45/MAR: En la pandemia te puedo decir que ha sido un trabajo casi de 24/7, porque las comparecencias de los ministros a deshoras que nunca son puntuales, pero claro, era una pandemia y era todo incontrolable, o Pedro Sánchez yendo a comparecer en sábado siempre. Era como muy loco todo.

9.5. VALORACIÓN personal

En este código agrupamos las citas en las que el CM, una vez terminado el turno de las preguntas programadas, al ofrecerle la posibilidad de añadir algo más a lo expuesto, ha aprovechado ese espacio para hacer una valoración sobre lo que le supone dedicarse a esta opción comunicativa profesional. A diferencia del resto de preguntas, en este caso la hemos tratado como una aportación opcional. Han sido 16 los entrevistados que han hecho una aportación adicional una vez terminadas las 21 preguntas principales que componen la entrevista.

Ya sin la necesidad de ceñirse a las preguntas, en esta ocasión los CM se muestran más abiertos a dar su opinión sobre los aspectos que consideran importantes y que no han tenido cabida anteriormente, recopilando una amplia variedad de visiones que nos ayudan a saber más de esta figura laboral existente desde hace apenas dos décadas.

Aquellos CM que opinan que su trabajo es apasionante, y muestran su satisfacción por haberla elegido y dedicarse de forma profesional a ella, destacan en su aportación algunos motivos concretos por los que tienen esa visión, como pueden ser su continua evolución, el contacto directo con los usuarios o la posibilidad de decidir en los contenidos que comparte la marca o la institución con sus seguidores.

MED/+35/MAR: Que es un campo apasionante el de las redes, que es un ámbito muy apasionante porque sobre todo es formación continua, que te tiene que gustar mucho, no te puedes apalancar. Como en cualquier ámbito tecnológico, te tienes que estar renovando.

CON/+45/AUT: Resumiendo, es un ámbito apasionante, porque queda mucho por hacer y porque se mueve diariamente, o sea cambia todos los días. Si eres una persona con inquietudes, y te gusta la comunicación, la creatividad, el trato con la gente, te gusta el mundo empresarial... Si tienes todo eso es un campo súper chulo para trabajar y explorar, y para inventar, porque queda todo por hacer. Entonces es una profesión muy guay.

INST/+35/MAR: Yo estoy encantado. Llevo en este trabajo desde enero del veinte y me encanta, me resulta apasionante. Tienen una potencia enorme de elementos comunicativos, creo que a nivel empresarial hay un montón de casos a nivel de éxito y de conflictos, pero sobre todo a nivel de la administración y de la institución tienen unas grandes posibilidades de comunicarte con la ciudadanía y la gente, de dinamizar contenidos.

MED/+25/MAR: Es una profesión que me encanta. Yo, cuando hablaban de redes sociales, no pensaba en todo el trabajo que hay detrás, toda la creatividad que hay detrás, y a mí eso me gusta mucho, y cada vez me gusta más, o sea, antes no sabía a qué dedicarme cuando entré en periodismo y ahora tengo claro que quiero esto.

La reivindicación de que la profesión de CM no puede realizarla cualquier persona, sólo por el hecho de que a nivel de usuario se sepan manejar, ya ha sido tratada brevemente en este estudio. En esta sección volvemos a ella para exponer la importancia que los entrevistados le dan a la formación y a la profesionalización de una figura laboral con un alto nivel de responsabilidad a su juicio, y con unos conocimientos multidisciplinares previamente demostrados.

CON/+35/AGE: Hay gente muy formada que no está en los puestos de trabajo que debería estar. Desde mi punto de vista creo que las marcas tienen mucho trabajo en el tema de redes. Sigo insistiendo en que hay mucha comunicación unidireccional. Creo que la publicidad y las marcas son

muy invasivas, tú estás navegando en tu Instagram y las marcas te siguen molestando de cierta manera.

BSOD/+/35/AGE: Destaco la figura del CM. Me gustaría defenderlo porque el CM no es el sobrino de nadie, no es el ‘ay, tengo un negocio, que lo haga tu sobrino o tu primo’. Creo que hay que darle mucha importancia a ese perfil, valorarlo más, hay que valorar lo rápido que son los CM, lo rápidos que son, el conocimiento que tienen, la capacidad de adaptación, de ir más allá, y valorarlo mucho y tenerlo más en cuenta, y alabarlo mucho más porque de verdad, el mundo de las redes sociales sin los CM sería otra cosa diferente o ni existiría, yo creo.

INST/-/35/MAR: Como esta profesión está muy entendida como ‘mi primo me lleva las redes sociales’, bueno vale, pero a lo mejor tu primo no sabe casi ni escribir. Sabrá hacer muchas cosas, pero hay que saber escribir y llegar a la gente, y primero una base de lengua. Luego, una parte incluso de psicología, de saber entender al consumidor, y luego una parte pura de marketing, al final tienes que vender una marca, un producto, una institución, que para mí es lo más complicado y tienes que saber cómo hacerlo, que para mí es lo más complicado, unas herramientas de marketing.

Desde el punto de vista del salario percibido, dos de los CM hacen visible su descontento por considerar que estamos ante una profesión que no está bien remunerada, si atiende además al alto volumen de competencias de las que son responsables, como hemos visto en los códigos ‘FUN ajena’ o ‘FUN mal definidas’, y al código analizado recientemente, ‘TRA siete días’, en el que varios entrevistados aseguraban que deben realizar su trabajo los siete días de la semana, sin descanso.

INST/-/35/MAR: Hoy si no estás en redes sociales no existes, con lo cual debe ser un puesto importante, bien considerado y por supuesto bien remunerado, que hoy por hoy creo que no lo está.

CON/+/25/MAR: Poco recompensada y valorada, y que además la formación para esto no es nada barata [...] También tienes cosas buenas: es divertido, te ríes, es dinámico, creativo, puedes hacerlo en cualquier sitio, que es importante.

Para finalizar, es importante resaltar la intervención de dos de los CM, uno encuadrado en el sector de los medios de comunicación y otro en una institución. Estos reivindican el papel de las redes sociales y señalan a las personas y a la responsabilidad que han de tener en el manejo de estas plataformas digitales. Pero esta reivindicación, para uno de ellos, ha de comenzar haciendo entender a los responsables de las entidades la importancia de una correcta gestión de las redes sociales, invirtiendo ellas y otorgándolas todos los recursos necesarios.

MED/+/46/MAR: Me gustan mucho las redes, me gustan mucho las marcas. Me mosquea un poco cuando se las ve siempre como ‘la culpa es de las redes’. Digo que la culpa es de las personas, es cierto que creo que hay que exigir a la red un control mayor; yo tuve una época en la que no creía en eso tanto, creía que las personas son las que son malas y punto. Pero bueno, esto es como si tú tienes una urbanización y no hay reglas, la urbanización acaba hecha una mierda.

INST/+/25/MAR: Considero súper importante hacerle entender a la gente con la que trabajas, a tu jefe si no es consciente, la importancia de la comunicación. Por ejemplo, en mi caso, se piensan que mi trabajo no tiene la relevancia que realmente tiene. Yo pienso que es súper importante y la gente que no está metida en este mundo y que igual tiene más de treinta años no le da la importancia que se merece, y pienso que habría que formarles o informarles.

9.6. INFORMACIÓN falsa

Nos referimos en este sexto código a los comentarios de los CM en los que hablan de la información falsa que circula por Internet, y especialmente por las redes sociales, también denominada *fake news*. Durante esta tesis doctoral hemos hablado reiteradamente de que uno de los problemas que predominan es el de la gran cantidad de noticias maliciosas y erróneas que son compartidas a través de las diferentes plataformas, cuya rapidez de uso facilitan su propagación y su credibilidad.

Recogemos 12 citas que hablan expresamente de la información falsa y los bulos que hay en Internet. A ambos se enfrentan los CM en su gestión diaria, ya que han de localizarlos y abordarlos de la manera más conveniente para reducirlos o eliminarlos y evitar daños en la reputación digital de la entidad. Algunas de estas citas comparten codificación con el código ‘MEN negativos’, si bien hemos considerado oportuno destinar un apartado propio a una tendencia que los CM afirman que se repiten.

Además de ofrecer la opción a intervenir una vez terminada la formulación de las 21 preguntas de la entrevista, estas menciones que compartimos proceden también de la cuestión 15, “¿Cree que las personas están correctamente formadas para usar las redes sociales con criterio y que se reduzcan las posibilidades de que les suceda algo negativo?”, la 17, “¿Cree que las marcas deben tomar de alguna manera la iniciativa, dentro de sus programas de RSC y ejecutadas por el CM, para evitar que situaciones negativas como las citadas (u otras) se produzcan tanto entre sus empleados como en sus clientes y seguidores?” o la 21, relativa a la adolescencia, “En lo relativo a la adolescencia, ¿se deben adoptar medidas educativas, formativas y restrictivas, desde el ámbito educativo y también desde los hogares, o piensas que los jóvenes disponen de las herramientas para esquivar conductas contraproducentes en las redes sociales? ¿En quién debe recaer la responsabilidad de esa formación?”

Algunos CM nos hablan de casos concretos vinculados a la falta de una información veraz. Se expone que el problema no es únicamente de consumirla y sí de las consecuencias que acarrearán, como pueden ser falsas sensaciones de inseguridad o un estado de alarma injustificado. El miedo es un factor que según los CM ayuda a que se propague con más rapidez este tipo de contenido en las redes sociales.

INST/+/45/MAR: Ese gran problema que tenemos con las *fake news*, con los bulos, que son cosas distintas pero que van en el mismo sentido. Entonces que, por favor, es necesario desde mi punto de vista, no sólo en casa, sino en el colegio, haya una asignatura que me haga enfrentarme a los contenidos que me llegan a través de los medios de comunicación. Aprender a ser crítico y no tragarme todo lo que me llega, qué herramientas tengo yo para comprobar si esto es una verdad, una media verdad o es falso, ¿puedo saber realmente si esto es así? Entonces esto es muy importante, porque luego hemos tenido casos en los que se ha viralizado una información falsa, un bulo, que ha generado un clima de inseguridad y un estado de alarma completamente innecesario. Por ejemplo, este bulo que cada cierto tiempo se reactiva de que hemos alcanzado un nivel antiterrorista superior al que estamos[...] Eso genera un miedo y un clima que no tiene ningún sentido, pero que podríamos frenarlo si los receptores de esa información no lo compartiesen antes de asegurarse de que se trata de algo real.

INST/+/35/MAR: Las *fake news* y demás. Es evidente que es algo a lo que nos tenemos que enfrentar, a lo que a veces nos llega también. Hace unos meses, en otoño, retiraron un busto de Juan Carlos I de un parque, del rey emérito, alguien leyó Valladolid en vez de Cádiz y nos llegaron 3-4 mensajes a una noticia insultándonos, llamándonos tal cosa. Yo, claro, [mención a la institución] es muy grande y muchas veces pasan cosas que no soy el primero en enterarme, pienso que a lo mejor hemos hecho algo y ya luego vi que había sido en Cádiz y contesté.

La rapidez de propagación, al igual que el miedo, es otro de los factores que contribuyen a que hoy en día sea un problema que afecta a toda la sociedad, ya que la mayor parte dispone de un dispositivo electrónico y de alguna red social en la que se relaciona digitalmente con otras personas (IAB, 2021). Igualmente es la ausencia de contexto la que no facilita una correcta comprensión de la información, quedándose únicamente en titulares llamativos.

INST/+/45/MAR: Es tan fácil dar a reenviar. Los bulos y las *fake news* en este tipo de informaciones aluden a nuestros sentimientos, a la rabia. Muestran a una mujer que abofetea a un señor, por ejemplo, y como no has visto más que la mitad del video no sabes que antes ha habido una agresión y ha habido una reyerta. Recurren a medias verdades para generar más rabia, son los sentimientos los que no hacen compartir. Se pierde el contexto y lo que hacen es recurrir al amor, a la rabia, a los celos, a imágenes emotivas... Eso te hace reaccionar y reenviar esos contenidos.

Dos de los CM, aunque comparten *verbatim*, hablan de la importancia de que los medios de comunicación incorporen a sus dinámicas de trabajo la verificación como una herramienta fundamental para que los usuarios de las redes sociales sepan discernir entre qué es una noticia veraz y qué es una falsa noticia o un bulo. El crecimiento de este tipo

de contenido es muy alto y hace necesario que parta de los propios medios, dado que tienen recursos para ello, la iniciativa.

MED/+45/MAR: Yo creo que sí, es súper importante. Nosotros, mira, por ejemplo, siempre me voy a los bulos porque estoy muy metida en verificación. Antes de la pandemia nació nuestra sección [hace referencia al medio en el que trabaja], porque empezamos a detectar lo que tú dices: fraudes, casos de *phishing*, y un montón de estafas por Internet. Ahora también las vacunas y el mercado negro, y creamos esta sección en nuestra página web en noviembre de 2019, y claro no sabíamos que iba a venir una pandemia y que íbamos a tener tantísima desinformación a nivel brutal, pero desinformación a unos niveles...

MED/+45/MAR: Ahora con las agencias de verificación se está haciendo mucho, se contrata una agencia de verificación de contenidos. Como tenemos tanta *fake news*... Es brutal el trabajo que hacen también.

MED/+45/MAR: Los bulos han ido creciendo y creciendo, y cada vez hay más agencias de verificación y más medios que apuestan por estas iniciativas, y en nuestro caso vimos que era tan sumamente relevante que sin pedirlo y sin comerlo ni beberlo nos pidieron que esta sección saltara a la tele cuando siempre es al contrario, que tú estás ahí como proponiendo. Vino la tele a decirnos “queremos que esto dé el salto porque pensamos que es importante que los ciudadanos estén informados de que esto es un bulo.”

9.7. PERCEPCIÓN interacciones

En este séptimo apartado hablamos de las citas en las que las personas entrevistadas ponen de relieve la percepción sobre qué se considera éxito o fracaso en las redes sociales en función del número de interacciones que ha recibido la marca en sus perfiles oficiales ('me gusta', comentarios o publicaciones compartidas), y del tono de estas (menciones positivas, neutras o negativas). Al igual que en el código 'VAL personal', las aportaciones de los CM no se producen porque hayan sido cuestionados por este tema sino de forma espontánea.

Estas respuestas proceden de las preguntas 19, “¿Dónde cree que puede estar la solución a esos problemas generados en las redes sociales, o al menos cómo reducirlos lo máximo posible?”, y de la 10, “Ya entrando en la relación con los usuarios que siguen y/o escriben a la marca/institución en alguno de sus perfiles oficiales en las redes sociales, ¿desde una visión general, los comentarios que reciben tienden a ser para la marca más positivos, neutros o negativos?” Recogemos 6 citas sobre este tema en el que se plantea si la espectacularidad de un número proporcionalmente pequeño de críticas hacia las marcas, respecto al total de interacciones que sí son positivas, ha de valorarse como un

problema real, o por el contrario se debe tratar como un hecho que, sin ser anecdótico, no representa una tendencia real de la actitud de los usuarios hacia la entidad.

Cabe reseñar que la totalidad de citas en este código son emitidas únicamente por dos de las secciones en las que hemos clasificado a las compañías para las que trabajan los CM: los medios de comunicación y las instituciones.

La proporción entre los ‘me gusta’ cuando predominan, que son una forma de interacción de los seguidores en la que expresan su gusto por la publicación, respecto a los mensajes negativos de carácter puntual, debe ser tratada como tal por la empresa o institución a la hora de valorar si la corriente de opinión es buena para ella. La marca y el CM no deben centrarse en exceso en esa mínima parte de comentarios que son quejas y pretensiones de erosionar su imagen, aunque sí vigilarla y analizarla regularmente.

INST/+/35/MAR: Al final las redes sociales son una expresión de la sociedad, ¿no? Distorsionada muchas veces, porque a lo mejor ves un mensaje que tiene 800 retuits y 800 me gustas y 1.100 interacciones y parece una locura, pero una ciudad como [mención de la ciudad para la que trabaja en una institución pública] tiene 300.000 empadronados y maneja un área metropolitana de casi 400.000 personas. En el fondo es una porción minúscula, aunque haya sido una parte de mucha interacción en las redes. Creo que es importante que ocupen su lugar preponderante, que se le dé la importancia que tiene porque hay mucha gente que las sigue y las usa como cauce de comunicación con su administración, o como primera referencia de un mensaje nítido que le llega.

MED/+/46/MAR: Todo eso sube el tipo de comentarios negativos y al final parece que todo el programa está visto en negativo, y no es exactamente una crítica a la marca. Entonces nosotros nos encontramos mucho con este tipo de comentario negativo que es más hacia el contenido que hacia la marca o el programa. Por lo tanto, es difícil ahí hablar. Lo que ocurre también es que cuanto más volumen de comentarios tienes, y también los asuntos más comprometidos que son los que más volumen generan, hacen que haya más comentarios negativos, pero son menos negativos de lo que la gente se piensa seguramente.

MED/-/35/MAR: ¿Cuál es el problema o cuál es el lado un poco negativo? Que también hay mucha gente que ese *feedback* o esa comunicación la hace con la idea cerrada, no viene hacia nosotros con el ánimo de querer matizar, no, viene con la intención de la crítica. Tú se la puedes explicar y no tiene ningún interés en comprenderlo. A eso he aprendido a querer pensar que son muy pocos, lo que te decía antes, el ruido al final es de ellos porque son los que constantemente están. Quiero pensar que son treinta, cuarenta o cincuenta personas.

Al igual que los mensajes negativos han de tratarse con la perspectiva de que no tienen por qué representar una tendencia real contra las marcas, tampoco los positivos significan que es la opinión mayoritaria, especialmente si en sus páginas oficiales no hay un alto volumen de seguidores como para ser tomados esos resultados como representativos.

INST/+/35/MAR: Los medios de comunicación y las redes sociales van a jugar un papel clave para que mucha gente se vaya a enterar de esto, pero por otro lado hay que saber qué lugar ocupan, no sólo porque cuatro que contesten que algo está bien o mal significa que eso es lo que piensa el vecindario o el barrio sobre la intervención que se ha hecho.

Además de analizar las críticas negativas desde una perspectiva cuantitativa, dos de los CM plantean si los perfiles de las personas que actúan de esta manera merecen credibilidad, ya sea por ser falsos o porque hay usuarios que disponen de varias cuentas personales que las usan bajo fines poco constructivos contras las marcas.

MED/-/35/MAR: Depende mucho de la veracidad que demos a perfiles que no dejan de ser un avatar, detrás de ese perfil medio ficticio hay una persona, pero es la credibilidad que les quedamos dar. Cuando pasó lo de Víctor Barrio, Raquel decía que no eran tantos los comentarios negativos los que se vertían en las redes sociales, y es verdad que si se les hace mucho caso hacen mucho daño y adquieren una relevancia que no es la tónica normal de la gente, y empañan mucho el uso de las redes sociales.

INST/-/45/MAR: Si lo piensas, me siguen tres mil personas y hay cuatro comentarios negativos, ¿les hago caso? Y además de los cuatro, tres suelen ser los mismos publicación tras publicación. Yo no lo tengo en cuenta [...] Creo que no hay que hacerles caso.

9.8. FIGURA social media

En este código se analizan las menciones en las que los CM hablan de la figura del SM (*Social Media*), incluidas aquellas citas en las que se especifica que ambos perfiles profesionales en muchas ocasiones se interpretan como uno común en el ámbito profesional. Observamos que, durante las 24 entrevistas, esta profesión no ha sido mayoritariamente citada por los participantes de forma espontánea, ni tampoco cuando se les ha cuestionado, en la tercera parte de la pregunta 6, “¿A qué posición superior reporta propuestas y resultados?”, por la posición laboral superior a la que tienen que justificar los CM sus resultados y actuaciones.

Recogemos un total de 10 citas derivadas de las respuestas de 9 entrevistados diferentes, y que proceden de la mencionada pregunta 6 así como de la 10, “Tanto en su caso en particular como a nivel general, ¿cree que por parte de las marcas/instituciones y de las agencias de publicidad o de comunicación, están bien definidas las competencias que definen el trabajo del CM?” y la 7, “¿Podría enumerar cuáles son sus funciones como CM?”

En el marco teórico hemos hablado de las diferencias entre ambas profesiones a través de diferentes aportaciones académicas y relacionadas con el mundo de la

comunicación, diferencias que en algunas de las citas que forman este código quedan remarcadas por los CM participantes.

MED/+/45/MAR: Que el consumo de las redes es cada vez mayor, y yo creo que poco a poco espero también que se valore más el trabajo del SM de los equipos y que los ciudadanos aprendan qué hacemos, cómo y por qué, y tengan también sus nociones de comportarse bien como usuarios, que hay muchas ventajas detrás de las redes sociales y siempre solemos ver más lo malo que lo bueno, que también lo hay.

Entre las funciones alejadas de las que deberían poner en práctica, hacemos una breve extensión de lo ya visto en el código 'FUN ajena'. Especificamos algunas citas en las que los CM, cuando enumeran todas las labores que ejecutan, mencionan el cargo de SM como una de ellas, lo que lleva a deducir de su aportación que cubren ese espacio porque no hay un profesional dedicado a ello de forma exclusiva. De las tres citas que reseñamos en representación de esta tendencia, una corresponde a un trabajador de agencia, otra a un empleado de un medio de comunicación y un tercero que tiene como condición ser autónomo. En estos casos afirman que tienen un exceso de funciones a su cargo.

CON/+/35/AGE: Hago también de SM, y hago CM, también me encargo de llevar la campaña desde la parte digital, por lo que es como un ejecutivo de cuentas digital.

MED/+/25/MAR: No, yo creo que no, porque además cuando he estado buscando trabajo te pedían llevar las redes sociales y te pedían crear noticias. También te pedían analizar el impacto que habían tenido por ejemplo los resultados de las redes sociales, que eso lo hace el SM, no el CM. Entonces yo creo que no están bien definidos.

BSOD/-/25/AUT: Yo, muchas veces, paso al perfil del SM: organizar los contenidos, escribir los textos, pensar en contenidos tipo decirles 'oye, grabaos un vídeo diciendo a la gente que venga a tal'.

Como complemento a lo expuesto, la función del SM no se cita siempre como algo que debería hacer otra persona, produciéndose incluso una contradicción en el primer ejemplo que compartimos a continuación, y en el que el sujeto entrevistado, perteneciente a una institución, afirma que sus competencias son de CM y de SM, pero sabe diferenciarlas internamente a pesar de que está ejerciendo ambas profesiones por cuenta ajena.

INST/-/35/MAR: Mis funciones son de SM y de CM. Ahora está como que lo unimos y los que estamos dentro sabemos diferenciarlas. Hago el contenido completo, desde que voy a la reunión o al evento, hago la foto o el vídeo, la edito, subo el vídeo a las redes sociales, contesto a todas las preguntas que haya, a los mensajes que haya. Mi tarea es desde el principio hasta el final y solamente

estoy yo, o sea que no hay más personas ni los fines de semana hay otro que me cubra, todo lo que hay en redes sociales lo hago yo, desde crear el contenido hasta subirlo, y tener el trato con la gente que al final es lo que más tiempo que lleva.

BSOD/+45/AUT: Diseño las estrategias de SM, las ejecuto, hago los calendarios de contenidos, en muchos casos también hago las creatividades o por lo menos las adapto. A lo mejor me dan unas plantillas, a veces hago unas plantillas con los recursos que me dan y yo hago las creatividades, las adapto para todas redes sociales. También hago mucho lo de atención al cliente de las redes sociales, tanto si es un grupo de música o un festival. Que eso es lo que menos nos suele gustar a todos los CM, pero es casi lo importante porque hay que tener a la gente contenta.

En otros casos sí que observamos que los entrevistados hacen una crítica directa a esa mezcla de funciones que han de realizar, definiendo al CM como un ‘ejecutor’ de la planificación que previamente ha diseñado el SM. Esta crítica se hace extensible a las ofertas de trabajo publicadas en las plataformas digitales especializadas. Estas ofertas, también citadas en el marco teórico, llevan a sobredimensionar las responsabilidades solicitadas a los CM.

BSOD/+45/AUT: El CM simplemente tendría que ejecutar lo que el SM ha diseñado. Entonces yo como CM muchas veces hago toda la labor de la agencia, obviamente no la hago como si fuera una agencia y tuviera a veinte personas a mi lado, pero sí hago toda la labor de la agencia de publicidad. Muchas veces hago las campañas de publicidad que, si estuviera en una agencia, no las haría el CM, o el diseño de las creatividades, o la estrategia del SM así en general.

BSOD/+35/AGE: A mí me ha pasado y siento que hay muchas empresas que piden un CM y luego te pones a ver la descripción de lo que buscan, y no piden un CM, piden un SM. Entonces creo esto no viene tanto por parte del cliente, sino que creo que viene por parte de las agencias, que, a la hora de buscar estos perfiles, por solventar o adelantarse o querer cubrir otras necesidades por los mismos recursos, buscan un perfil que ellos tildan de CM con el salario correspondiente. No me quiero meter en terreno pantanoso, pero quiero decir que cuando tú buscas un CM va asociado a unas condiciones, y cuando buscan un SM van asociadas a otras, y creo que muchas veces las agencias o empresas que tienden a buscar perfiles de CM, cuando luego está pidiendo un trabajo sobredimensionado.

9.9. COMMUNITY ser humano

En este último código recogemos las citas en las que los CM valoran como un elemento negativo que los usuarios, a la hora de dirigirse a ellos, no tienen en cuenta que la gestión de las redes sociales de las marcas es ejecutada por personas que igualmente se merecen respeto, y que la forma de dirigirse a ellos debe estar cimentada en la educación, y no en comportamientos despectivos, agresivos o incluso en ocasiones esporádicas, delictivos.

Nuevamente estamos ante un código en el que las respuestas han sido recogidas sin necesidad de plantear una pregunta explícita sobre el tema abordado. Las 9 citas son consecuencia de una postura espontánea en la que coinciden los entrevistados, y es que el comportamiento de muchos usuarios que escriben a las marcas e instituciones en las

redes sociales está lejos de ser el idóneo. La pregunta que da pie a este código es en la totalidad de los casos la 12, “¿Qué aspectos de la relación entre marca y usuarios cree que es actualmente mejorable en ambos sentidos?”, excepto en una cita en concreto que viene de la 5, “¿En qué aspectos cree que deberían centrarse los planes de estudios universitarios de los grados de Ciencias de la comunicación a la hora de tratar las redes sociales y la formación del CM?”

La empatía es citada como una de las soluciones para evitar mensajes atacando a los CM y a las entidades para las que trabajan. Destacamos un comentario, relacionado con la educación, en la que una entrevistada justifica un ejemplo negativo por el hecho de que previamente la persona responsable, en este caso adulta, no ha recibido previamente una formación para comprender cómo es el funcionamiento de las redes sociales. Este hecho nos lleva a volver a mencionar la educación, con una segunda cita en la que un CM perteneciente a una institución opina que en los centros educativos y formativos se debería tratar este asunto. Se establece, de soslayo, una diferencia entre las relaciones personales presenciales y las que suceden en las plataformas digitales.

BSOD/+/35/AGE: En un mundo ideal que la gente tuviera más empatía, que pensara más en la persona que hay detrás, pero sé que esto es difícil. Mi madre, por ejemplo, hace poco le montó un pollo a la de El Corte Inglés, no tiene el conocimiento para saber que hay una persona que está aquí para resolverle la vida. Pero que empatizaran un poco.

INST/-/35/MAR: Creo que debería haber una parte de que te enseñen cómo tratar al CM, esto es como una llamada, un SOS que hago, creo que tenemos que saber cómo tratar a la persona que te está recibiendo, porque no somos máquinas, somos personas por suerte.

Los CM en algunas de sus intervenciones revelan que esos comentarios negativos que reciben pueden llegar a afectarles a nivel personal, aunque técnicamente ellos permanecen en el anonimato y su identidad individual está protegida bajo el nombre de la marca o institución a la que representan.

INST/-/35/MAR: La gente piensa que puede quejarse de todo y ya está. Entonces, aunque hayas tenido algún problema con la institución, no tienes que tratarme mal. Si te han puesto una multa y estás cabreado no es mi culpa ni mi problema, no tiene que parecerle mal todo lo que suba.

CON/-/45/MAR: Yo a veces me ponen un comentario malo y me caliento, y muchas veces contestaría cosas que no serían políticamente correctas; sé que no debo hacerlo.

INST/-/35/MAR: Desde insultos, muchos insultos, y creo que con las instituciones hay un problema y es que la gente piensa que, con una marca o un producto, tú lo compras y das un servicio, pero con

las instituciones el producto somos nosotros y para la mayoría de los ciudadanos ‘nos compran’ con los impuestos por así decirlo, por lo que [el CM cita la institución] tiene que darles todo lo que piden. Entonces si no se lo das se quejan, todos los comentarios no digo que son negativos, son destructivos, todos los días. Yo bloqueo y oculto comentarios, mínimo 4 o 5 y los que recibo por mensaje privado, que es alucinante. Una noche tuve que apagar el móvil porque era... hay gente que no está bien, unos insultos por privado por la noche que no daba crédito.

Ante la pregunta sobre qué aspectos de la relación entre entidad y usuarios son mejorables, los CM ven como un deseo que haya un comportamiento cívico. Sin embargo, en sus propias intervenciones no se deduce una creencia añadida de que este hecho vaya a suceder a corto plazo, en un espacio virtual en el que cualquier persona puede dar libremente su opinión y hacerla pública.

MED/+/25/MAR: Por el lado del usuario, no sé. Yo creo que es que piensan que detrás de las cuentas creen que no hay personas, que es la institución en sí, entonces sueltan sus cosas y se quedan tan anchos.

INST/-/45/MAR: Me gustaría que fuesen más agradecidos cuando el contenido que les estamos dando realmente es bueno, eso me gustaría, que fueran más agradecidos y no tan protestones.

Hemos focalizado el análisis de esta última categoría en aspectos variados que, como comentamos en la introducción, consideramos que no tienen cabida directa en las ocho anteriores. Conocer aspectos subjetivos de la visión que tienen los CM sobre su profesión y sobre el entorno digital en el que se mueven, enriquece esta sección de resultados, especialmente al corroborar que existen tendencias que se repiten y que al comienzo de este estudio no teníamos previamente identificadas.

Ir más allá de establecer la relación contractual que los CM tienen con las entidades, ahondar sobre cuál es la situación más eficiente para ejercer su labor, plantear si en esta profesión las condiciones laborales son mejorables, confrontar la figura del SM con la del CM o reseñar cómo condicionan los mensajes negativos que está continuamente recibiendo algunos entrevistados, han sido puntos en los que nos hemos detenido para cerrar este apartado en el que hemos tratado de conocer más en profundidad al CM y todo lo que rodea a su figura profesional.

BLOQUE IV

CONCLUSIONES

Una vez concluido el bloque III, en el que hemos analizado en profundidad los resultados obtenidos en las 24 entrevistas realizadas, clasificados en categorías, códigos y citas, nos centramos en desgranar las conclusiones que extraemos del contenido recogido en las páginas anteriores. Dividiremos este bloque en tres apartados diferentes partiendo del cotejo de la hipótesis, definición de las conclusiones y, por último, las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación que recomendamos que nazcan a partir de esta memoria.

1.1. Cotejo de la hipótesis

Abrimos este subepígrafe recordando cuál ha sido la hipótesis sobre la que asentamos la investigación:

La profesión de *community manager* procede principalmente de los estudios de Ciencias de la Comunicación y se le atribuyen competencias laborales muy diversas, gestionando la relación en las redes sociales de la marca con los usuarios, a los que se les presupone una falta de formación previa que obliga a los *community manager* a estar en permanente contacto con los públicos de la entidad a la que representan.

De los resultados extraídos de la intervención de los 24 CM entrevistados, podemos afirmar que la hipótesis se cumple en su totalidad, tanto en lo referido a la procedencia académica de los CM de las Ciencias de la Comunicación, como en los aspectos vinculados a sus funciones laborales, de diversa índole, y a su percepción de que los usuarios no disponen de todos los conocimientos necesarios para interrelacionarse en las redes sociales de forma positiva y sin conflictos. En el siguiente epígrafe corroboramos más en profundidad estos aspectos.

1.2. Conclusiones a partir de los objetivos prefijados en el Bloque II

A) FORMATIVOS

1. Contrastar cuál es la formación previa del CM y si procede mayoritariamente de los Grados/Licenciaturas de Publicidad y RR.PP. o de Periodismo

A la hora de definir las marcas y los CM que participarían en el conjunto de entrevistas realizadas, establecimos una serie de criterios objetivos con el fin de abarcar una amplia variedad de entidades que aproximarán esta tesis doctoral a la realidad predominante en el sector de la comunicación digital, y más concretamente en el de la gestión de las redes sociales.

Tal como podemos ver en la tabla 22, y siguiendo la misma línea que hemos encontrado en la literatura científica que hemos abordado en el marco teórico, las titulaciones de los grados y licenciaturas de las Ciencias de la Comunicación predominan en los currículums de los CM. 22 de los 24 participantes han estudiado alguna de las tres opciones (Publicidad y RR.PP., Periodismo y Comunicación Audiovisual), aunque en el caso de Comunicación Audiovisual estamos ante un caso esporádico, ya que sólo uno de ellos procede de esta titulación.

Entre la opción de Publicidad y RR.PP. y la de Periodismo no concluimos que una sea claramente más determinante para ejercer la profesión que otra, lo que nos lleva a interpretar que ambas se ven como las dos titulaciones más recurrentes para ejercer esta profesión. Que únicamente uno de los CM no se haya formado previamente en la universidad es un síntoma de que desde las marcas e instituciones se valora de forma decisiva disponer de alguno de los estudios mencionados, poniendo en valor el trabajo académico realizado desde las universidades. Se recoge a su vez que muchos CM adquieren más formación, especialmente de máster o cursos de duración menor, que se cursa más específicamente por las carencias que, a juicio de los entrevistados, tiene la formación digital de las propias universidades.

2. Definir los contenidos relacionados con el CM y el SM que deberían tratarse con más presencia en los planes de estudio de los grados de las Ciencias de la Comunicación y valorar la orientación actual que se les da

En relación con lo mencionado anteriormente, que los entrevistados nos den su recomendación sobre cómo deberían ser las materias impartidas para formar al alumnado como CM tiene para nosotros un gran valor, ya que enfocan sus respuestas desde una doble perspectiva. Por un lado, en la experiencia de haber estudiado una titulación sobre la que opinan que está desactualizada y que es ampliamente mejorable, y por otro, desde la profesional, donde cuentan con una visión más realista, aunque igualmente sesgada, ya que no abarcan el mapa laboral al completo.

Concluimos que en los resultados sobre este segundo objetivo hay varios aspectos en los que los CM ponen especial énfasis. La necesidad de generar una dinámica en el aula que base el aprendizaje en casos prácticos y ajustados a la realidad profesional es una de las respuestas que más se repite, dejando la teoría como un apoyo. Vinculado a ello se pide que los docentes encargados de las asignaturas que formen al CM tengan relación profesional con este sector laboral. Esta situación se ve como la forma más eficaz de que los alumnos tengan un conocimiento muy aproximado acerca de las funciones que debe desarrollar el CM, los problemas que se encuentra en el día a día, las nuevas tendencias, la manera de solucionar incidencias, etc.

La gran mayoría habla de la importancia de la formación previa, pero apenas alguno identifica a la universidad como el espacio en el que se han adquirido esos conocimientos, siendo el código 'FOR negativa' uno de los más numerosos en cuanto a citas se refiere. No establecemos grandes diferencias entre menciones de quienes han estudiado un grado y quienes han cursado la licenciatura. En ambos casos observamos una queja a lo obsoleto del sistema educativo y de las escasas asignaturas específicas que enseñen a ser CM. Se percibe así una diferencia amplia entre la importancia que tienen las redes sociales a nivel comunitario con el tiempo que se le dedica en las carreras de Ciencias de la Comunicación.

Profundizar en las herramientas y en las aplicaciones que usan los CM profesionales es otra de las propuestas de mejora en las que se focaliza. Su continua aparición, y en muchos casos popularizadas en un breve espacio de tiempo, obliga a los

gestores de las redes sociales a estar actualizados y permanecer en continuo aprendizaje. Si desde las propias universidades y centros que imparten másteres y cursos se fomenta este aspecto, la adaptación a las últimas novedades será más rápida. Asimismo, el conocimiento del lenguaje predominante en las redes sociales, cómo pueden las marcas adaptarse a él y las técnicas de creatividad que generen una comunicación más cercana y efectiva, son algunas de las mejoras que a día de hoy se ven como carencias en los planes de estudios universitarios.

Con estos datos se debería plantear un problema de adaptación entre quienes estudiaron Periodismo o Publicidad y RR.PP. en los años anteriores al auge de las redes sociales. Sin embargo, resulta llamativo que tanto entre quienes han cursado licenciatura como grado las carencias percibidas son similares. El hecho de haber estudiado una titulación en los años en los que las redes sociales ya formaban parte de la vida de las personas no ha mejorado la calidad de los conocimientos adquiridos en las universidades sobre esta materia respecto de quienes proceden de los estudios de licenciatura. Se incide en que la profesión de CM juega un papel residual, y en algunos inexistente, y que el aprendizaje que han desarrollado en su labor profesional no ha estado vinculado a su paso por la universidad.

B) FUNCIONES DEL CM Y SU RELACIÓN CON LOS USUARIOS

3. Establecer las funciones actuales que tienen los CM, las habilidades que se presuponen y encontrar los puntos de conexión y las diferencias entre las competencias que se exige a cada uno

En la clasificación de los datos, llevada a cabo a través de la herramienta de análisis cualitativo ATLAS.ti, creamos una categoría destinada a agrupar las funciones actuales del CM y qué visión tienen nuestros entrevistados sobre las mismas. Dos de los códigos en los que más citas se recogieron fueron ‘FUN ajena’, que hacía referencia a las funciones ajenas a su labor principal que creían ejercer, y ‘FUN mal definidas’, que acogía menciones en las que se hablaba de que en el sector profesional del CM no hay una definición clara de qué competencias debe tener.

Partimos de unas funciones básicas que son comunes al grueso de entrevistados. Acciones como responder a los usuarios que escriben a las marcas, publicar los

contenidos previamente definidos, gestionar las incidencias, participar en la planificación de contenidos o realizar el análisis estadístico de los resultados son funciones que se consideran primarias y en las que encontramos una unificación de criterios independientemente de la tipología de la entidad o de la cantidad de seguidores.

A partir de esa tendencia, la variación de funciones que en el punto 10 de esta sección profundizaremos según el tipo de marca, se vuelve amplia y abarca competencias que se dividen entre las que los CM entrevistados afirman que les corresponden por su posición laboral, como pueden ser las campañas de medios o la definición de una estrategia. También aquellas que se ejecutan a pesar de que desde su punto de vista les correspondería a otros perfiles laborales vinculados al mundo de la comunicación y de la publicidad. En este sentido, hallamos referencias a una fusión de perfiles entre el SM y el CM cuando se trata de empresas grandes que tienen una alta actividad en las redes sociales. Por otro lado, apenas tenemos referencias al SM cuando a los CM se les pregunta por la posición superior a la que reportan. En el caso de las marcas con un tamaño mediano o pequeño en este ecosistema digital (menos de 75.000 seguidores), la gestión siempre se realiza sin intermediarios, es decir, desde dentro de la entidad y sin recurrir a las agencias de publicidad o de comunicación, y no hay un departamento propio de redes sociales con dos perfiles diferenciados, el del SM y el del CM.

Las competencias que más citan los entrevistados como propias, sin que valoren que son suyas, son las relacionadas con la creatividad, el diseño gráfico e incluso la fotografía. Y en menor medida, pero en ningún caso de forma residual, el posicionamiento web (SEO y SEM), la comunicación interna o la analítica web.

Respecto a las habilidades que debe tener un CM para ejercer de forma profesional y eficaz su labor, hemos creado tres códigos relacionados con aspectos personales (la curiosidad, la observación, la empatía o el sentido común), formativos (buen nivel de redacción, estar actualizado y la creatividad) y profesionales (rapidez de gestión, adaptación a las necesidades de la marca y conocerla en profundidad, aplicar nuevas tendencias y escuchar qué se dice en la Red). Estas competencias dan buena muestra de que estamos ante un perfil profesional multidisciplinar que requiere de diversas habilidades.

4. Fijar cuáles son los beneficios de la relación entre la marca y los usuarios cuando se produce una relación bidireccional en la que ambos son emisores y receptores de mensajes en los perfiles oficiales de las empresas, instituciones y organizaciones

La creación de una comunidad en la que la entidad se relacione con sus públicos de forma directa, rápida y cercana, generándose una comunidad bidireccional en el que ambos jueguen un papel de emisor y receptor de contenido, es el beneficio que más citan los CM a la hora de posicionarse sobre este punto. La inmediatez que otorgan las redes sociales permite resolver dudas, gestionar las posibles incidencias derivadas del consumo de un producto o servicio y humanizar a la marca a través de ese contacto que se da en los medios sociales, mostrándose de forma natural.

De igual manera, ese contacto directo da a la marca la posibilidad de conocer las preferencias de sus clientes potenciales y adaptar estrategias en función de la información que se recoge en las redes sociales a través de la citada monitorización a la que nos hemos referido en varias ocasiones. Contestar de forma individual a los usuarios otorga la posibilidad de personalizar cada mensaje, un hecho que no se da en formatos publicitarios más masivos como pueden ser la televisión, la radio o la prensa en papel, lo que se percibe como de una eficacia mayor.

5. Conocer cuál es la posición contractual que ocupa el CM a la hora de ofrecer sus servicios a la entidad con la que trabaja y cuál perciben como la idónea

A la hora de seleccionar a los CM hemos seguido los criterios marcados en el epígrafe 2.3.1., dentro del apartado dedicado al diseño de la investigación, en el bloque II de esta tesis doctoral. Entre esos criterios no se encontraba el de seleccionar un número concreto de CM en función de si ejercen su profesión de forma autónoma, dentro del organigrama de la empresa o desde una agencia de publicidad o de comunicación. De esta manera podemos evaluar la posición mayoritaria sin condicionar previamente los resultados.

La tendencia general que predomina es aquella en la que los entrevistados no se posicionan en la idea de que hay claramente una forma mejor de trabajar que las otras dos. La experiencia de los CM los lleva, en todos los casos, a considerar como idónea la relación contractual que tienen actualmente con las empresas e instituciones con las que trabajan. Pero salvo opiniones puntuales, en las que la opción de profesional autónomo no se ve como favorable, se citan beneficios de pertenecer a la marca, como es el hecho

de conocerla en profundidad. También a las agencias les reporta buenos resultados por estar en contacto directo con el sector publicitario y estar en permanente actualización con las nuevas tendencias. Y como autónomo por disponer de más libertad para trabajar de forma simultánea con varias entidades y centrar su labor en las funciones reales que se les exigen a un CM.

6. Identificar cuáles son las debilidades a las que se enfrenta una marca en su relación con los usuarios y en la relación entre los propios usuarios

La ausencia de una formación específica que enseñe a las personas a manejar de forma correcta y constructiva las redes sociales se ve como el problema principal al que se enfrentan los CM a la hora de gestionar los perfiles de las marcas. Partiendo de esa premisa, las situaciones conflictivas que se generan son de diversa índole y no se dan únicamente entre usuarios sino también hacia las marcas. Esto obliga a los CM a estar permanentemente pendientes de las interacciones que reciben.

Los insultos, la asimilación y propagación de bulos que afectan a la imagen de la entidad, o las informaciones erróneas que se asimilan como veraces, son frecuentes en las plataformas digitales y reafirman la importancia del CM dentro del organigrama comunicativo de las empresas para mitigarlos o erradicarlos en la medida en que sea posible. Observamos que entre los CM hay una llamada de atención hacia la falta de recursos y de tiempo. Estas son carencias que no les permiten mantener una comunicación bidireccional real con los internautas que personalice al completo la relación entre ambas partes. Son puntuales los casos de entrevistados que afirman que en los perfiles de las marcas para las que trabajan participan al menos dos CM, siendo predominante la fórmula basada en que por cada entidad hay únicamente uno presente.

Igualmente, la problemática de las redes sociales no puede llevarse únicamente al desconocimiento o mal uso de los usuarios, sino que las plataformas tienen una responsabilidad directa y muy importante en resolver los problemas.

C) EDUCACIÓN MEDIÁTICA APLICADA A LAS REDES SOCIALES

7. Evaluar, a través del CM, si en los programas de RSC de las marcas hay referencias concretas a la responsabilidad de fomentar el uso constructivo de las redes sociales

Los CM entrevistados han hablado de las acciones que están teniendo lugar en la actualidad, por parte de las corporaciones, para que desde las marcas se fomente el uso responsable de las redes sociales. Son pocas las empresas e instituciones que tienen un manual sobre cómo deben comunicar en las plataformas, pero ninguno focaliza en la inclusión, en su plan de contenidos, de acciones que ayuden a sus públicos a no sufrir acciones negativas que supongan algún tipo de perjuicio, así como guiar en la búsqueda de una comunicación más cercana y respetuosa. Todas las indicaciones que se dan desde las entidades están más centradas en la parte más estilística y en no publicar materiales que puedan acarrear situaciones conflictivas a nivel externo. Por esta razón concluimos que, para los órganos directivos de las entidades, no es un asunto prioritario ejercer la EM en sus canales digitales sociales.

Que ningún entrevistado especifique claramente qué es la EM denota que el concepto no tiene relevancia en el sector profesional que estamos estudiando, lo que lleva al planteamiento de si una disciplina que se antoja tan importante no debe tener más presencia en los planes de estudio de las universidades. Observamos que gran parte de los entrevistados llevan la definición de EM a aspectos muy concretos como las noticias falsas o las faltas de respeto.

8. Cuestionar cuál es el papel que deberían tener las marcas a la hora de promover el buen uso de la tecnología y de las redes sociales en sus contenidos

Pese a que los CM afirman que las marcas participantes en este estudio no disponen de referencias propias acerca de cómo ser parte de la formación de los usuarios en las redes sociales, cuando se les cuestiona por la idoneidad de que se proceda a su aplicación sí que hay una tendencia mayoritaria a valorar como deseable que desde las empresas e instituciones aporten valor. Si bien consideran que no ha de tratarse del objetivo principal de sus planes de comunicación digitales, sí pueden, en mayor o menor medida, ofrecer

contenido relacionado con su actividad que ayude a evitar situaciones conflictivas. La capacidad de llegar a un público amplio, los contenidos didácticos para evitar confusiones con las cuentas no oficiales, las estafas, las informaciones erróneas, los bulos y las mejoras en la seguridad personal son contenidos que pueden fomentarse desde la experiencia de las propias entidades. Se trata de compartir consejos y aprendizajes que amplíen los conocimientos de los usuarios sobre las plataformas digitales, más allá de los conocimientos relacionados con el uso.

9. Analizar cuál es la percepción de los CM sobre la preparación que tienen los adolescentes y los menores de edad como usuarios de las redes sociales

Partimos de la opinión mayoritaria de los entrevistados de que la solución no ha de pasar por medidas restrictivas y prohibitivas en lo que se refiere a los usuarios de las redes sociales menores de edad. Sin embargo, desde los profesionales entrevistados se percibe que los jóvenes no disponen de las herramientas para navegar por Internet de modo plenamente responsable. Por tanto, han de recibir una formación amplia a cargo de profesionales que sepan realmente de este tipo de comunicación. Volviendo a la EM, la ausencia de asignaturas específicas impartidas por expertos es un obstáculo para que los jóvenes aprendan a manejarse en el ecosistema digital y eviten así situaciones conflictivas que les produzcan algún tipo de perjuicio.

La responsabilidad de la educación en redes sociales ha de recaer de manera compartida entre los centros educativos y los hogares, aunque desde éstos se pone en cuestión que los propios padres dispongan de todas las herramientas para enseñar a sus hijos, planteando incluso si dicha formación debe empezar por ellos. La docencia a través de la impartición de asignaturas específicas desde la educación Primaria y Secundaria y los talleres específicos impartidos por expertos son las opciones prioritarias.

D) INTERDISCIPLINARES

10. Establecer similitudes y diferencias entre las marcas en función de a cuál de los cuatro grupos definidos en el diseño de la investigación pertenecen

La tendencia predominante nos lleva a concluir que el CM no es un profesional que sólo publica contenidos de la marca y responde a las dudas de sus seguidores. Nos

encontramos en un punto que lleva a los CM a ejercer funciones muy diversas relacionadas con todo el proceso comunicativo en las redes sociales. Observamos que en el grupo dedicado a las instituciones es donde ejercen funciones más diversas y, en algunos casos, están alejadas de su labor principal, como pueden ser la fotografía, la relación con los medios de comunicación o el diseño gráfico entre otros.

Todos los CM pertenecientes a los medios de comunicación y a las instituciones analizadas trabajan por cuenta ajena dentro de la entidad. Es decir, sin usar figuras externas, ya sea desde una agencia o como personal autónomo. Por su complejidad estructural o por una ausencia de un departamento propio de redes sociales, se vuelve recomendable tener al CM cerca y en permanente contacto con el resto de los trabajadores. En las marcas relacionadas con un consumo más directo sí que se recurre a las agencias de publicidad o al profesional autónomo. Sin embargo, la tendencia mayoritaria sigue siendo convertir al CM en un trabajador multidisciplinar que haga diversas funciones dentro de la empresa o institución a la que pertenece.

Otra de las diferencias que destacamos es la que hace referencia al tipo de empresas e instituciones que reciben comentarios negativos. Algunas de ellas, por el tipo de servicios que ofrecen a los clientes o usuarios, son potencialmente más conflictivas. En este aspecto, en las instituciones relacionadas con la política es frecuente que predominen las críticas y ofensas. En el lado opuesto, las marcas relacionadas con el ocio y la cultura cosechan claramente interacciones más amables y positivas derivadas de los efectos que produce su actividad. Y desde un punto de vista más neutral, en los medios de comunicación la retroalimentación que llega de sus seguidores está más centrada en los protagonistas del contenido que comparten, generalmente noticias, que en el propio medio, quedando este en un aparente segundo plano.

No encontramos un patrón delimitado por tipo de marca en lo que respecta a opiniones acerca de hechos diversos como si las funciones de los CM están bien o mal definidas. En cambio, sí que hallamos variados puntos de contacto entre los entrevistados, como son la necesidad de que la sociedad esté formada para usar las redes sociales con criterio, la importancia de ahondar en esa formación en los menores de edad o la creencia firme de que desde las universidades no se están ofreciendo las herramientas adecuadas. No menos importantes son la certeza de que las redes sociales son en líneas generales muy beneficiosas para las marcas y que es un acierto que estén activas en los canales en

los que se mueven sus públicos. Destacamos a su vez la falta de un manual específico sobre cómo debe comportarse la marca en las redes sociales, o señalar algunos conflictos habituales con los que se encuentran todos ellos en su día a día laboral, como son las noticias falsas, las faltas de respeto, las críticas o la gestión de incidencias.

1.3. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

Tras profundizar en las conclusiones debemos remarcar que somos plenamente conscientes de las limitaciones que tiene nuestra tesis doctoral. El hecho de que el tamaño de la muestra sea de 24 profesionales entrevistados puede suponer, *a priori*, un obstáculo para establecer conclusiones que reflejen de forma fidedigna la realidad del objeto de estudio en el que hemos centrado este trabajo, la profesión del CM. Consideramos que algunos códigos concretos no han tenido un volumen alto de citas, lo que podría dar como resultado a nuevos campos de estudios que contrasten si esas aportaciones son realmente una tendencia o simplemente quedan en algo anecdótico.

Sin embargo, consideramos que los criterios que hemos seguido para seleccionar a los CM participantes nos han aproximado a dicha realidad, ya que las marcas elegidas son representativas y ampliamente reconocidas por sus públicos, a raíz de su trayectoria y, en muchos casos, de la gran cantidad de seguidores que tienen. A su vez, que todos los entrevistados pertenezcan al mismo sector laboral y el hecho de que la investigación sea de carácter cualitativo, nos permite profundizar en aspectos muy diversos, tanto objetivos como subjetivos, lo que amplía el conocimiento de la materia que se desprende de las respuestas de los entrevistados.

Son varias las líneas de investigación que citamos para futuros trabajos que busquen ampliar lo expuesto en esta tesis doctoral sobre la figura del CM, como sujeto principal de estudio, y ligado a él de forma inseparable el uso de las redes sociales. Estar ante una profesión con menos de dos décadas de existencia deja de por sí abiertos caminos muy diversos para entender la complejidad de esta opción laboral vinculada a la comunicación. Las propias limitaciones que hemos mencionado nos llevan a proponer una continuidad sobre la realidad que aquí se ha expuesto a través de las respuestas obtenidas en las entrevistas en profundidad semiestructuradas.

Desde el ámbito formativo hemos recogido una amplia variedad de opiniones que alerta de las carencias que hay en el sistema universitario para ofrecer contenidos de calidad que lleven al alumnado a conocer la profesión de forma realista, más allá de su propia definición y de postulados generales. Urge acercar la realidad profesional a las aulas, ya que estamos ante una profesión de vital importancia para que las empresas e instituciones comuniquen sus contenidos de forma eficaz y rentable en las redes sociales y en los espacios virtuales en los que están presentes millones de personas que también buscan relacionarse con las marcas. Una línea de investigación que proponemos se orienta hacia el estudio que se debe realizar para cambiar en los planes de estudio universitarios las materias básicas, obligatorias y optativas, que refuercen mejor este ámbito del conocimiento.

En las conclusiones hemos resaltado la ausencia de un criterio común para fijar cuáles son las competencias y funciones de un CM, independientemente del tipo de empresa y del número de seguidores con los que cuenta en sus perfiles oficiales en las redes sociales. Por tanto, creemos adecuado investigar en próximos estudios si se ha logrado una unificación de criterios o si el cambio constante de funciones que se han detallado es intrínseco a la profesión y seguirá produciéndose en el futuro. A su vez, estudiar qué demandan las empresas respecto al CM y cuáles de esas funciones que están haciendo en el ámbito laboral están siendo tratadas académicamente, sería un punto de partida interesante para corregir desigualdades entre ambos ámbitos, así como analizar con detalle si determinadas marcas exigen un tipo de CM concreto en base a su actividad concreta.

Con respecto a la relación de la marca con los usuarios a través de la mediación del CM, se han analizado los motivos principales por los que las personas contactan con las marcas en las redes sociales. Por esta razón creemos conveniente que en futuras investigaciones se intente descubrir si la relación entre ambas permanece inamovible o si se producen cambios destacables en las razones por las que tiene lugar esa comunicación en ambos sentidos.

El beneficio cuantitativo para las empresas e instituciones, derivado de la actuación del CM, merece tener referencias en siguientes trabajos. Conocer qué porcentaje de nuevos seguidores gana la marca o qué beneficios en términos de ventas le proporciona

se antoja vital para justificar no sólo desde aspectos cualitativos la importancia de esta figura comunicativa profesional.

Sobre la Educación Mediática aplicada desde las marcas, se abre un interesante trabajo acerca de si aumenta, por un lado, el conocimiento que tienen los CM respecto a qué consiste esta disciplina, y si por parte de las entidades hay una conciencia real de que han de ser parte de la formación de los usuarios en el manejo de las redes sociales, así como analizar qué acciones están ejecutando y qué respuesta están dando los internautas a esos contenidos.

En lo relativo a la adolescencia y a la infancia, ahondar en las problemáticas que citan los CM desde la perspectiva de los profesionales de la enseñanza e incluso de los padres y las madres, para profundizar en qué está consistiendo la educación que reciben los menores en las redes sociales y así cotejar si, desde los hogares y los centros educativos, está siendo eficaz esa actuación o han de producirse cambios estructurales en el modo en el que se produce dicha formación.

Para finalizar, los CM de forma espontánea nos han hablado de aspectos más concretos de su profesión, como son la posición contractual que ocupan (autónomo, trabajador por cuenta propia dentro de una marca o de una agencia), la percepción de la dificultad que les supone desconectarse de las redes sociales y no estar permanentemente pendientes de ellas, los comentarios negativos a los que se enfrentan, sus múltiples tareas alejadas de las que les pertenecen, etc. Esta miscelánea forma parte del día a día de estos comunicadores, por lo que comparar en los próximos años si lo aquí expuesto sigue teniendo vigencia o se han producido grandes cambios, es una línea de investigación interesante que aclararía mejor el campo de actuación de estos profesionales.

BLOQUE V

REFERENCIAS

Referencias

- Abelló-Llanos, R., & Madariaga-Orozco, C. (2010). Las redes sociales ¿Para qué? *Psicología desde el Caribe*, (2-3), 116-135.
- Acevedo, M.H. (2011). El proceso de codificación en investigación cualitativa. *Contribuciones a las ciencias sociales*.
- Acevedo-Ibáñez, A., & López-Martín, A. F. (2004). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. Editorial Limusa.
- Aguaded, I. (2005). Estrategias de edu-comunicación en la sociedad audiovisual. *Comunicar*, 12(24), 25-34.
- Aguaded, I. (2011). Niños y adolescentes: nuevas generaciones interactivas. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, 18(36), 7-8.
<https://doi.org/10.3916/C36-2011-01-01>
- Aguaded, I. (2012). La competencia mediática, una acción educativa inaplazable. *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, (39), 7-8. <https://doi.org/10.3916/C39-2012-01-01>
- Aguaded, I., Ferrés, J., Pérez-Rodríguez, M. A., Sánchez-Carrero, J., Delgado-Ponce, Á., & Cruz-Díaz, M. R. (2011). El grado de competencia mediática en la ciudadanía andaluza. *Grupo Comunicar y Universidad de Huelva*.
- Agustino-Guilayn, A., & Monclús-Ruiz, J. (2016). *Aspectos legales de las redes sociales*. Bosch.
- Almansa-Martínez, A. & Godoy-Martín, F.J. (2012). El *community manager* en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, (18), 57-65.
https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40887
- Alonso L. E., Fernández-Rodríguez, C. J. y Nyssen, J. M. (2009). *El debate de las competencias: una investigación cualitativa en torno a la Educación Superior y el mercado de trabajo en España*. ANECA.
- Álvarez-Flores, E. P., Núñez-Gómez, P. y Mañas-Viniegra, L. (2021). Efecto híbrido en la demanda del profesional publicitario: un reto ante la transformación digital en la publicidad. *Palabra Clave*, 24(2), 1-25.
<https://doi.org/10.5294/pacla.2021.24.2.4>
- Álvarez-Flores, E.P., Núñez-Gómez, P. & Olivares-Santamarina, J. P. (2018). Perfiles profesionales y salidas laborales para graduados en Publicidad y Relaciones públicas: de la especialización a la hibridación. *El profesional de la información*, 27(1), 136-147. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.ene.13>
- Anguera-Argilaga, M. T. (1986). La investigación cualitativa. *Educación*, (10), 23-50.

- Aparici, R. (2005). Medios de Comunicación y Educación. *Revista de Educación*, 338, 85-100.
- Aparici, R. (2010). Introducción: *la educomunicación más allá del 2.0*. En R. Aparici (Coord.), *Educomunicación: más allá del 2.0*, 09-23. Gedisa editorial.
- Argente, E., Vivancos, E., Alemany, J., & García-Fornes, A. (2017). Educando en privacidad en el uso de las redes sociales. *Education in the knowledge society*, 18(2), 107-126.
- Armendáriz, E. (2015). El nuevo perfil del profesional de la Comunicación y las Relaciones Públicas. Una visión desde la perspectiva del mercado. *Revista internacional de relaciones públicas*, 5(9), 153-178. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-09-153-178>.
- Anaya-Ávila, M. P., Laurencio-Meza, R. L., Aguirre-Gamboa, P. C., Anaya-Avila, I.E., & Daza-Hernández, J. (2019). El community manager y el manejo profesional de las redes sociales en una campaña política. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 4(6), 56-73.
- Barbas-Coslado, Á. (2012). Educomunicación: desarrollo, enfoques y desafíos en un mundo interconectado. *Foro de educación*, 10(14), 157-175.
- Barranquero-Carretero, A. (2006). Dialogicidad y conocimiento para la transformación social. Paulo Freire y la teoría crítica de la comunicación. Pensamiento crítico, comunicación y cultura. I Congreso Nacional ULEPICC-España, Sevilla.
- Bassat, L. (2017). *El libro rojo de la publicidad: (ideas que mueven montañas)*. Debolsillo.
- Battaglini-Manrique de Lara, M. (2015). La figura del Community Manager: de la moda a la consolidación. *Anuncios: Semanario de publicidad y marketing*, (1512), 34-34.
- Beitia-Vallés, R. (2012). Los social media y el factor humano. *AdComunica*, 3, 223-225. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.17>
- Beltrán-Catalán, M. (2017). *El papel de la competencia y el apoyo socioemocional en el bullying y en el cyberbullying*. Tesis doctoral. Universidad de Córdoba, Córdoba.
- Bernal-Bravo, C., & Angulo, F. (2013). Interacciones de los jóvenes andaluces en las redes sociales. *Comunicar*, 20(40), 25-30. <https://doi.org/10.3916/C40-2013-02-02>
- Blasco-Hernández, T., & Otero-García, L. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I). *Nure investigación*, 33.

- Boyd, D. M. & Ellison, N. B. (2008). Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1).
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa: University of Iowa Press.
- Buitrago, Á. (2016). *Los profesionales de la comunicación ante la competencia mediática*. (Tesis doctoral, Universidad de Valladolid).
- Buitrago, Á., García-Matilla, A., & Gutiérrez-Martín, A. (2017). Perspectiva histórica y claves actuales de la diversidad terminológica aplicada a la educación mediática. *Edmetic: Revista de Educación Mediática y TIC*, 6(2), 81-104. <https://doi.org/10.21071/edmetic.v6i2.7002>
- Buitrago, Á., Navarro, E. & García-Matilla, A. (2015). *La educación mediática y los profesionales de la comunicación*. Gedisa editorial.
- Burgueño, J. M. (2018). *Qué hacer cuando arde la red: gestión de crisis de comunicación online*. UOC
- Bustos-Martínez, L., De Santiago-Ortega, P. P., Martínez-Miró, M. A., & Rengifo-Hidalgo, M. S. (2019). Discursos de odio: una epidemia que se propaga en la red. Estado de la cuestión sobre el racismo y la xenofobia en las redes sociales. *Revista Mediaciones Sociales*, (18), 25-42. <https://doi.org/10.5209/meso.64527>
- Caldevilla-Domínguez, D. (2010). Las Redes Sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual. *Documentación de las Ciencias de la Información*, (33), 45-68.
- Cañas-Montañés, T. (2018). *Responsabilidad social corporativa*. Editorial Elearning.
- Carbonell, X., Fúster, H., Chamarro, A. y Oberst, U. (2012). Adicción a Internet y móvil: una revisión de estudios empíricos españoles. *Papeles del psicólogo*, 33(2), 82-89.
- Castelló-Martínez, A. (2010). Una nueva figura profesional: el Community Manager. *Pangea. Revista de Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 1(1), 74-97. <https://doi.org/10.52203/pangea.v1i1.12>
- Cerezo-Domínguez, A. I. & García-Cornejo, R. (2020). La ciberdelincuencia en España: Un estudio basado en las estadísticas policiales. *Revista Electrónica de Estudios Penales y de la Seguridad: REEPS*, (6), 2, 1-20.
- Christakis, N. A., Fowler, J. H. (2010) *Conectados: El sorprendente poder de las redes sociales y cómo nos afectan*. Taurus.
- Civil i Serra, M., & Recoder, M. J. (2018). El papel de la comunicación en ESO y Bachillerato en España (2017). El caso de las asignaturas implantadas en el marco de la LOMCE. *POSTIGO, Inmaculada; RECODER, María José, coords.: Los y las «tics» en los estudios de comunicación*, 85-110.

- Cobos, T. L. (2011). Y surge el *community manager*. *Razón y palabra*, 16(75).
- Coffey, A & Atkinson, P. (2005). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación*. Publicaciones Universidad de Alicante.
- Contreras-Beltrán, J.M., Duarte-Tosso, I. y Núñez-Valdés, J. (2013). ¿Bastan solo seis enlaces para conectar a dos personas cualesquiera en el mundo? *Unión: Revista Iberoamericana de Educación Matemática*, 33, 103-118.
- Crespo, I., Garrido, A., & Medina, R. M. (2017). La comunicación de crisis en la administración pública española: análisis de evidencia empírica. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (18), 110-134.
<http://doi.org/10.2496/gapp.0i18.10465>
- Crespo-Ramos, S. (2018). *Adolescencia, violencia y redes sociales virtuales: un análisis psicosocial*. (Tesis doctoral, Universidad Pablo Olavide)
- Cuñat-Giménez, R. (2007). Aplicación de la teoría fundamentada (grounded theory) al estudio del proceso de creación de empresas. In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 44). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Dans-Álvarez de Sotomayor, I. (2014). *Posibilidades educativas de las redes sociales*. (Tesis doctoral, Universidade da Coruña)
- Davara-Fernández de Marcos, L. J. (2015). Implicaciones socio-jurídicas de las redes sociales. (Tesis doctoral, Universidad Pontificia de Comillas).
- De Andrés, S., & González-Martín, R. (2012). La comunicación en el marco de la Responsabilidad Social: bases para una definición de Comunicación Responsable. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (6), 14-31.
- De Frutos-Torres, B. & Marcos-Santos, M. (2017). Disociación entre las experiencias negativas y la percepción de riesgo de las redes sociales en adolescentes. *El profesional de la información (EPI)*, 26(1), 88-96. <https://doi.org/10.3145/EPI>
- De Marco, S. (2017). La revolución de Internet. Los usos beneficiosos y avanzados de Internet como la nueva frontera de la desigualdad digital. *Panorama Social*, 25, 99-116.
- De la Cuesta-González, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín económico de ICE*, (2813), 45-58.

- Del Fresno-García, M., Daly, A. J., & Sánchez-Cabezudo, S. S. (2016). Identificando a los nuevos influyentes en tiempos de Internet: medios sociales y análisis de redes sociales. *Revista Española De Investigaciones Sociológicas*, 23-42. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.153.23>
- Díaz-Buck, A. V. (2013). La autorregulación en redes sociales como forma de garantizar los derechos de intimidad, privacidad y protección de datos personales. *Derecom*, 10(13), 125-143.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews*, 1(12), 8-19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Durántez-Stolle, P. & Martínez-Sanz, R. (2011). El community manager en los gabinetes de las instituciones políticas: nuevas competencias del periodista de fuente para una gestión eficaz de los medios sociales. *Periodismo político: Nuevos retos y nuevas prácticas*, 154-180.
- Echeburúa, E., & De Corral, P. (2010). Adicción a las nuevas tecnologías ya las redes sociales en jóvenes: un nuevo reto. *Adicciones*, 22(2), 91-95.
- Egea-Bas, S. (2017). *Twitter, de red social a medio de comunicación: análisis e influencia en el ámbito empresarial. Caso de estudio: Pullmantur e Iberia, (2011-2014)*. (Tesis doctoral, Universidad Complutense).
- Elías-Arab, L. & Alejandra-Díaz, G. (2015). Impacto de las redes sociales e internet en la adolescencia: aspectos positivos y negativos. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 26(1), 7-13. <https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2014.12.001>
- Elorriaga-Illera, A., Usin-Enales, S. & Garcia-Azpuru, A. (2018). Evolución del community manager en las pymes del País Vasco y Navarra. *Profesional De La Información*, 27(3), 651-658. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.may.18>
- Estanyol, E. (2020). Comunicación de la responsabilidad social corporativa (RSC): análisis de las campañas más premiadas en 2018. *Profesional De La Información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.34>
- Farías, L., & Montero, M. (2005). De la transcripción y otros aspectos artesanales de la investigación cualitativa. *International Journal of Qualitative Methods*, 4(1), 53-68.
- Fernández, F. & Fernández, M. (2016). Los docentes de la Generación Z y sus competencias digitales. *Comunicar*, 46, 97-105. <http://dx.doi.org/10.3916/C46-2016-10>
- Fernández-García, N. (2021). Fake news: una oportunidad para la alfabetización mediática. *Crítica Virtual*, 1(1), 12-12.

- Fernández-Montalvo, J., Peñalva-Vélez, M. A., & Irazabal, I. (2015). Hábitos de uso y conductas de riesgo en Internet en la preadolescencia. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, 22(44), 113-121. <http://dx.doi.org/10.3916/C44-2015-12>
- Ferrés, J. (2008). *La educación como industria del deseo: un nuevo estilo comunicativo*. Gedisa.
- Ferrés, J., Aguaded, J. I., & García-Matilla, A. (2012). La competencia mediática de la ciudadanía española. Competencias y retos. *Icono*, 14(3), 23-42. <https://doi.org/10.7195/ri14.v10i3.201>
- Ferrés, J. & Piscitelli, A. (2012). La competencia mediática: propuesta articulada de dimensiones e indicadores. *Comunicar*, 38, 75-82. <https://doi.org/10.3916/C38-2012-02-08>
- Flores-Vivar, J. M. (2009): Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales. *Comunicar* 33; 73-81. <http://doi.org10.3916/c33-2009-02-007>
- Freire, P. (1969). *La educación como práctica de la libertad*. Tierra Nueva.
- Gaete-Quezada, R. (2014). Reflexiones sobre las bases y procedimientos de la Teoría Fundamentada. *Ciencia, docencia y tecnología*, 25(48), 149-172.
- Gairín-Sallán, J., & Mercader, C. (2017). Usos y abusos de las TIC en los adolescentes. *Revista De Investigación Educativa*, 36(1), 125-140. <https://doi.org/10.6018/rie.36.1.284001>
- García del Castillo-Rodríguez, J. A., García del Castillo-López, Á., Dias, P. C., & García del Castillo-López, F. (2019). Conceptualización del comportamiento emocional y la adicción a las redes sociales virtuales. 19(2), 173-181. <http://doi.org/10.21134/haaj.v19i2.525>
- García-Matilla, A. (2002). Educomunicación en el siglo XXI. *Curso sobre Comunicación Educativa y Cultura Popular*, 1-15.
- García-Muñoz Aparicio, C., Navarrete-Torres, M. C., Magaña-Medina, D. E., & Ruiz-De Dios, M. (2015). Redes sociales, usos positivos y negativos: caso Facebook. *Migramos a una Nueva Plataforma*, 15(1). <https://doi.org/10.30827/eticanet.v15i1.11964>
- García-Nieto, M.T., Viñarás-Abad, M. & Cabezuelo-Lorenzo, F. (2020). Medio siglo de evolución del concepto de Relaciones Públicas (1970-2020). *El profesional de la información*, 3(29), 1-15. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.19>
- García-Ruíz, R., Sandoval, Y., & Cos-Ahumada, C. D. (2013). La educación mediática en la formación profesional. Propuesta de inclusión, 2(2), 38-55. <https://doi.org/10.21071/edmetic.v2i2.2869>

- Garmendia, M., Jiménez, E., Casado M. Á. & Mascheroni, G. (2016). *Net Children Go Mobile. Riesgos y oportunidades en internet y uso de dispositivos móviles entre menores españoles (2010-2015)*. Red.es/Universidad del País Vasco.
- Gavilán-Martín, D., Merma-Molina, G., Urrea-Solano, M. E., Álvarez-Herrero, J. F., & Fernández-Herrero, J. (2020). Los peligros ocultos de la red en el ámbito escolar: ciberbullying, grooming y sexting. *La tecnología como eje del cambio metodológico*, Universidad de Alicante.
- Gavilanes, J. Á. & Párraga, D. M. (2018). Crisis de reputación empresarial en el entorno digital. *Revista UNIANDES Episteme*, 5(3), 194-209.
- Gil-Antón, A. M. (2012). El fenómeno de las redes sociales y los cambios en la vigencia de los derechos fundamentales. *Revista de Derecho de la UNED*, (10). <https://doi.org/10.5944/rduned.10.2012.11097>
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company.
- Glaser, B.; Strauss, A. [1967] (2006). *The discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative analysis*. Aldine Transaction.
- Glatz, T; Crowe, E; Buchanan, C. M. (2018). Internet-specific parental self-efficacy: Developmental differences and links to internet-specific mediation". *Computers in human behavior*, (84), 8-17. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.02.014>
- Gómez-Nieto, B. (2018). El influencer: herramienta clave en el contexto digital de la publicidad engañosa. *Methaodos, revista de ciencias sociales*, 6(1), 149-156. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17502/m.res.v6i1.212>
- González-Gil, T., & Cano-Arana, A. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: Tipos de análisis y proceso de codificación (II). *NURE investigación: Revista Científica de enfermería*, (45), 9.
- González-Ramírez, Y. J. (2020). La argumentación en redes sociales, breve mirada a la influencia de los comentarios y réplicas en el contexto digital. *Sociology and Technoscience*, 10(2), 12-25. <https://DOI 10.24197/st.2.2020.12-25>
- Guallar, J., & Leiva-Aguilera, J. (2014). Perfiles profesionales de *community manager* y content curator: convergencias y divergencias. *Anuario ThinkEPI* (8), 73-80.
- Guba, E. (1985). Criterios de credibilidad en la investigación naturalista, en Gimeno, J; Pérez, A. *La enseñanza: su teoría y su práctica*. Akal.
- Gutiérrez-Martín, A. (2008). Educar para los medios en la era digital. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, 16(31), 451-456. <https://doi.org/10.3916/c31-2008-03-034>

- Gutiérrez-Martín, A., & Torrego-González, A. (2018). Educación mediática y su didáctica. Una propuesta para la formación del profesorado en TIC y medios. *Revista Interuniversitaria de formación del profesorado*, (91), 15-27. <https://doi.org/10.47553/rifop.v32i1>
- Gutiérrez-Martín, A., & Tyner, K. (2012). Educación para los medios, alfabetización mediática y competencia digital. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, 19(38), 31-39. <https://doi.org/10.3916/C38-2012-02-03>
- Haro, J. J. (2009). Las redes sociales aplicadas a la práctica docente. *Didáctica, innovación y multimedia* (13), 1-8.
- Heredia, N. & García, E. (2017). Posibles riesgos del uso de las redes sociales en adolescentes. *Revista de estudios e investigación en psicología y educación*. (13), 6-10. <https://doi.org/10.17979/reipe.2017.0.13.2120>
- Hernández, M.Á. & Solano, I. (2007). Cyberbullying: Un problema de acoso escolar. *UNED*.
- Hernández-Carrera, R. M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas*, 23, 187-210.
- Hernández-Morales, A. Silva-Aguilar, D.A. & Rivera-Rodríguez, E. (2013). El *community manager*: características y funciones básicas. *Revista de Psicología y Ciencias del comportamiento de la UACJS*, 2(4), 67-75. [10.1804/rpcc-uacjs.v4i2.57](https://doi.org/10.1804/rpcc-uacjs.v4i2.57)
- Hidalgo, C. (2014). El "community manager" político. *Comunicación en campaña: dirección de campañas electorales y marketing político*, 107-128. Pearson Educación.
- Hutt-Herrera, H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Revista reflexiones*, 91(2), 121-128.
- Ibáñez, J. (2002). Sobre la metodología cualitativa. *Revista Española de Salud Pública*, 76(5), 373-380.
- International Advertising Bureau (2020). Estudio de redes sociales 2020. IAB Spain.
- Islas-Torres, C., & Carranza-Alcántar, M. R. (2011). Uso de las redes sociales como estrategias de aprendizaje. ¿Transformación educativa? *Apertura*, 3(2), 1-20.
- Kaplún, M. (1998). Procesos educativos y canales de comunicación. *Comunicar*, 11, 158-165.
- Keen, A. (2016). *Internet no es la respuesta*. Catedral.
- Kuss, D., & Griffiths, M. (2017). Social Networking Sites and Addiction: Ten Lessons Learned. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14, 1-17. <https://doi.org/10.3390/ijerph14030311>

- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Liern, G. R. (2020). Redes sociales y discurso del odio: perspectiva internacional. *IDP: Revista de Internet, derecho y política revista*, (31), 8.
- Livingstone, S. & Haddon, L., (eds.) (2009). *Kids online. Opportunities and risks for children*. The polity press.
- Livingstone, S., Haddon, L., Görrzig, A., & Olafsson, K. (2011). Risks and safety on the Internet. The perspective of European children.
- Lizandra, J., Devís-Devís, J., Valencia-Peris, A., Tomás, J. M., & Peiró-Velert, C. (2019). Screen time and moderate-to-vigorous physical activity changes and displacement in adolescence: A prospective cohort study. *European Journal of Sport Science*, 19(5), 686-695. <https://doi.org/10.1080/17461391.2018.1548649>
- Lizcano-Prada, J., & Lombana, J. (2018). Responsabilidad Social Corporativa (RSC). *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 18(34), 119-134. <https://doi.org/10.22518/usergioa/jour/ccsh/2018.1/a08>
- López-De Ayala, M. C., Martínez-Pastor, E., & Catalina-García, B. (2019). Nuevas estrategias de mediación parental en el uso de las redes sociales por adolescentes. *El profesional de la información*, 28(5), 1-11. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.23>
- López-Vázquez, B. (2007). *Publicidad emocional. Estrategias creativas*. ESIC.
- Lounsbury, K., Mitchell, K. J. & Finkelhor, D. (2011). The true prevalence of Sexting. Children Crimes Against Research Center, University of Hampshire.
- Mañas-Viniegra, L. & Jiménez-Gómez, I. (2019). Evolución del perfil profesional del *community manager* durante la década 2009-2018. *El profesional de la información*, 28(4). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.jul.03>
- Marcos-Santos, M. M. (2018). *Presencia de las marcas comerciales en la proyección de la identidad del adolescente dentro del entorno digital*. (Tesis doctoral, Universidad de Valladolid).
- Marquina-Arenas, J. (2012). *Plan social media y community manager*. Editorial UOC.
- Marrufo-Manzanilla, O. (2012). Surgimiento y proliferación del sexting. Probables causas y consecuencias en adolescentes de secundaria. Universidad Autónoma de Yucatán, México.
- Martín-García, A. (2017). Guía para prevenir conflictos en redes sociales. Estudio de casos y de la percepción ciudadana sobre el uso de los social media. Segovia, Universidad de Valladolid.

- Martín-García, A. (2021). Percepción de los estudiantes del grado de publicidad y RR.PP. sobre la relación entre marcas e *influencers* en Instagram. *Vivat Academia*, 154, 57-78. <https://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1337>
- Martínez-Rodrigo, E., & Sánchez-Martín, L. (2012). Publicidad en internet: nuevas vinculaciones en las redes sociales. *Vivat Academia*, (117E), 469-480. <https://doi.org/10.15178/va.2011.117E.469-480>
- Martínez-Sanz, R. & Duránte-Stolle, P. (2011). La gestión de crisis en el escenario digital: efectos sobre la reputación online y pautas de actuación en su comunicación. In Actas II Congreso Internacional Sociedad Digital: espacios para la interactividad y la inmersión. *Icono 14*. 425-439
- Martínez-Valerio, L. (2015). *La identidad de los jóvenes españoles en Facebook. ¿Qué comunican los universitarios en la red social?* (Tesis doctoral, Universidad Complutense, Madrid).
- Masanet, M., & Ferrés, J. (2013). La enseñanza universitaria española en materia de educación mediática. *Communication papers-Media Literacy & Gender Studies*, 2, 83-90.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Beltz. Weinheim (3).
- Medina-Vidal, F., Briones-Peñalver, A. J., & Hernández-Gómez, E. (2017). Educación en medios y competencia mediática en la educación secundaria en España. *Revista ICONO14 Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 15(1), 42-65. <https://doi.org/10.7195/ri14.v15i1.1001>
- Mejía, J. C. (2013). *La guía del community manager*. Anaya Multimedia.
- Mencía, J.M. (2012). Habilidades del Community Manager. *Community Manager: gestión de comunidades virtuales*, 115-120.
- Meneses, J., & Rodríguez-Gómez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Menjívar-Ochoa, M. (2010). El sexting y l@s nativ@s neo-tecnologic@s: apuntes para una contextualización al inicio del siglo XXI. *Revista Electrónica Actualidades*, 2(10), 1-24. [10.15517/AIE.V10I2.10117](https://doi.org/10.15517/AIE.V10I2.10117)
- Mihailidis, P., & Viotty, S. (2017). Spreadable spectacle in digital culture: Civic expression, fake news, and the role of media literacies in “post-fact” society. *American behavioral scientist*, 61(4), 441-454. <https://doi.org/10.1177/0002764217701217>
- Monsoriu-Flor, M. (2008). *Manual de redes sociales en Internet*. Creaciones Copyright.

- Morán-Quiñónez, C. J., & Cañarte-Rodríguez, T. C. (2017). Redes sociales factor predominante en la fidelización del cliente. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 519-532. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.núm.4.oct.519-532>
- Moreno-Molina, M. (2014). *El gran libro del community manager*. Gestión 2000.
- Morga-Rodríguez, L. E. (2012). *Teoría y técnica de la entrevista*. Tercer milenio.
- Morozov, E. (2012). *El Desengaño de Internet: Los mitos de la libertad en la red*. Ediciones Destino.
- Morsy, Z. (Coord.). (1984). *La educación en materia de comunicación*. UNESCO.
- Moya, E. (2013). *Inteligencia en redes sociales: despertando el potencial del community manager*. Editorial UOC.
- Muhr, T (2004). User's manual for ATLAS.ti. Berlín: ATLAS.ti Scientific Software Development.
- Munarriz, B. (1992). Técnicas y métodos en investigación cualitativa. Metodología educativa I. Jornadas de Metodología de Investigación Educativa (A Coruña, 23-24 abril 1991). Universidade da Coruña, Servizo de Publicacions, 1992, 101-116.
- Muñoz-Justicia, J., & Sahagún-Padilla, M. (2017). Hacer análisis cualitativo con Atlas.ti 7. *Manual de uso*.
- Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia*, 7(3), 76-88. <https://doi.org/10.3232/GCG.2013.V7.N3.05>
- Muñoz-Vásquez, K., & Luhr-Farías, R. (2011). Docentes en la profesión de Relaciones Públicas: del agente de prensa al gestor de comunicación en redes. *Revista internacional de Relaciones Públicas*, 1(1), 111-124.
- Naso, F., Balbi, M., Di Grazia, N. & Peri, J. (2012). *La Importancia de las Redes Sociales en el ámbito Educativo*. Universidad Nacional de la Plata.
- Navarro-García, F. (2012). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. ESIC editorial.
- Navío-Navarro, M. J. (2017). *La formación para la gestión de las redes sociales en la comunicación de marketing: de la universidad al entorno profesional*. (Tesis doctoral, Universidad CEU San Pablo).
- Navío-Navarro, M. J. (2021). Contenidos eficientes en redes sociales: la promoción de series de Netflix. *Index.comunicación*, 11(1), 239-270. <https://doi.org/10.33732/ixc/11/01Conten>

- Nos-Aldás, E., & Gámez-Fuentes, M. J. (2006). *Medios de comunicación y solidaridad: reflexiones en torno a la (des) articulación social*. Publicacions de la Universitat Jaume I (5).
- Oliveira-dos Santos, A., & Capriotti, P. (2019). El propósito de las relaciones públicas: de la persuasión a la influencia mutua. *Comunicació: revista de recerca i d'anàlisi*, 2019, 2(36), 53-70. <https://doi.org/10.2436/20.3008.01.184>
- Ortega-Carrillo, J. A., & Ortega-Maldonado, Á. (2013). El Perfil del Community Manager en Entornos Educativos. *Creatividad y sociedad: revista de la Asociación para la Creatividad*, (21), 13-37.
- Ortega-Maldonado, A., Rendón-López, L. M. & Ortega-Carrillo, J. A. (2017). La profesionalización del community manager: claves para una formación especializada de posgrado. *Revista Lasallista de investigación*, 14(1), 217-232.
- Osuna-Acedo, S., Frau-Meigs, D., & Marta Lazo, C. (2018). Educación mediática y formación del profesorado. Educomunicación más allá de la alfabetización digital. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 91(32.1), 29-42.
- Oviedo-García, M.Á., Muñoz-Expósito, M. y Castellanos-Verdugo, M. (2015). La expansión de las redes sociales. Un reto para la gestión de marketing. *Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 10 (20), 59-69. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201502.004>
- Padilla-Beltrán, J. E., Vega-Rojas, P. L., & Rincón-Caballero, D. A. (2014). Teoría fundamentada y sus implicaciones en investigación educativa: el caso de Atlas.ti. *Revista De Investigaciones UNAD*, 13(1), 23-39. <https://doi.org/10.22490/25391887.1129>
- Padilla-Romero, C. L., & Ortega-Blas, J. S. (2017). Adicción a las redes sociales y sintomatología depresiva en universitarios. *CASUS: Revista de investigación y casos de la salud*, 1(2), 47-53.
- Padilla-Walker, L. M.; Coyne, S. M.; Fraser, A. M.; Dyer, W. J; Yorgason, J. B. (2012). Parents and adolescents growing up in the digital age: Latent growth curve analysis of proactive media monitoring. *Journal of adolescence*, 5(35), 1153-1165. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2012.03.005>
- Pandit, N. R. (1996). The creation of theory: A recent application of the grounded theory method. *The qualitative report*, 2(4), 1-15.
- Pantoja-Chávez, A. (2011). Los nuevos medios de comunicación: las redes sociales. *Tejuelo. Didáctica de la lengua y la literatura. Educación*. 12, 218-226.
- Papí-Gálvez, N. (coord.) (2014). *Claves en la Planificación de la Publicidad Online: Fundamentos, Herramientas y Retos*. AIMC, Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación.

- Paredes-Sandoval, M., Cabeza, L., Katiuska, E., Bedon-Lucumi, D.C. & Cárdenas-Chacán, H.A. (2019). *Community manager*. Ediciones Grupo Compás.
- Pérez-Tornero, J. M. (2005). Hacia un nuevo concepto de educación en medios. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, 12(24), 21-24. <https://doi.org/10.3916/C24-2005-04>
- Pérez-Tornero, J.M., & Varis, T. (2010). *Alfabetización mediática y nuevo humanismo*. UOC.
- Perlado-Lamo de Espinosa, M (2013). Nuevas oportunidades en la comunicación digital: nuevos perfiles y competencias”. *Prospectivas y tendencias para la comunicación en el siglo XXI*, 6(17), 429-440.
- Piazzo, V. (2012). *Crisis en la web 2.0: gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online*. (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona).
- Ponce, I (2012). Monográfico: redes sociales – historia de las redes sociales. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Ramírez-Hidalgo, B. I. & Flores-Cagua, J. J. (2018). Entrevistas a la social media manager y community manager en las agencias publicitarias para determinar diferencias y funciones publicitarias. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (245).
- Ramos, J. (2015). *Cómo ser un buen Community Manager*. XinXii.
- Rissoan, R. (2016). *Redes sociales: comprender y dominar las nuevas herramientas de comunicación*. Ediciones ENI.
- Rodríguez-Gómez, G, Gil-Flores, J, García-Jiménez, E. (1996). *Metodología de la Información Cualitativa*. Ediciones Aljibe.
- Rodríguez-Vázquez, A. I., García-Ruiz, R., & Aguaded, I. (2020). Políticas públicas en Educación y Comunicación: Debates y avances. *Tripodos*, (46), 43-57. <https://doi.org/10.51698/tripodos.2020.46p43-57>
- Ros-Martín, M. (2009). Evolución de los servicios de redes sociales en internet. *Profesional De La Información*, 18(5), 552-558. <https://doi.org/10.3145/epi.2009.sep.10>
- Ruiz-Cárdenas, J. A. (2017). *El rol protagónico del community manager en la gestión de una marca a través de las redes sociales*. Guayaquil, Universidad de Espíritu Santo.
- Sáez-Molero, J. J. (2016). *La educación a través de las redes sociales: del análisis a una propuesta pedagógica*. (Tesis doctoral, Universidad de Castilla la Mancha).

- Salaverría, R., Buslón, N., López-Pan, F., León, B., López-Goñi, I., & Erviti, M. C. (2020). Desinformación en tiempos de pandemia: tipología de los bulos sobre la Covid-19. *El profesional de la información (EPI)*, 29(3).
<https://doi.org/10.3145/EPI>
- San Millán-Fernández, E., Medrano-García, M. L., & Blanco-Jiménez, F. J. (2008). Social media marketing, redes sociales y metaversos. *Universidad, Sociedad y Mercados Globales*. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), 353-366.
- San Román, J. (2021). ¿Necesitan las redes sociales una revolución ética para salvarse? *Ctrl: control & estrategias*, (686), 84-90.
- Sánchez, E. (2012). El social media en la estrategia de comunicación. *adComunica*, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, (3), 221-222.
<http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.16>
- Sánchez-González, H., Méndez-Muros, S. (2013). ¿Perfiles profesionales 2.0? Una aproximación a la correlación entre la demanda laboral y la formación universitaria. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, (19), 981-993.
https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2013.v19.42183
- Sánchez-Romero, C., & López-Berlanga, M. C. (2020). Percepción de actitudes nocivas en el uso de las redes sociales en los jóvenes adolescentes. *Revista Interuniversitaria de Investigación en Tecnología Educativa*, (8), 1-13.
<https://doi.org/10.6018/riite.401801>
- Sánchez-Tarragó, N. (2020). Desinformación en tiempos de COVID-19: ¿Qué podemos hacer para enfrentarla? *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 31(2). <http://orcid.org/0000-0002-5114-6072>
- Sandín-Esteban, M. P. (2000). Criterios de validez en la investigación cualitativa: de la objetividad a la solidaridad. *Revista De Investigación Educativa*, 18(1), 223-242.
<https://revistas.um.es/rie/article/view/121561>
- Silva-Robles, C. (2016). *Community managers: relaciones públicas y comunicación corporativa en la red*. (Tesis doctoral, Universidad de Sevilla).
- Silva-Robles, C. (2016). Perfil del community manager en las agencias de publicidad y relaciones públicas de España. *El profesional de la información*, 2(25), 237-245.
<https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.10>
- Simón-Montañés, L., Abós-Catalán, Á., Aíbar-Solana, A., García-González, L., & Sevil-Serrano, J. (2020). Tiempo de uso diario de medios tecnológicos de pantalla en adolescentes: diferencias en función del curso académico. *EmásF: revista digital de educación física*, 65, 55-68.
- Sixto-García, J. (2017). *Community manager vs. social media manager*. Una delimitación teórica necesaria en el espacio comunicativo empresarial. *Revista Perspectivas*, 2(2), 95-107. <https://doi.org/10.22463/25909215.1309>

- Soto-Ivars, J. (2017). *Arden las redes. La poscensura y el nuevo mundo virtual*. Debate.
- Stern, P. (1994). *Eroging Grounded Theory*. En U. d. Antioquia, *Teoría Fundada: Arte o Ciencia*. Universidad de Antioquia.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Contus.
- Tamarit-Sumalla, J. M. (2018). Los delitos de odio en las redes sociales. *IDP: Revista de Internet, Derecho y Política*, 27.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2008). La entrevista en profundidad. *Métodos cuantitativos aplicados*, 2, 194-216.
- Thompson, J.B. (2001). *El escándalo político. Poder y visibilidad en la era de los medios de comunicación*. Paidós Ibérica.
- Tomaél, M.I. & Marteleto, R.M. (2006). Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. *Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis*, nº. esp, 75-91.
- Tomás Valiente-Lanuza, C. (2018). Delitos contra la intimidad y redes sociales (en especial, en la jurisprudencia más reciente). *Revista de Internet, Derecho y Política*, 27. <http://dx.doi.org/10.7238/idp.v0i27.3147>
- Torrego, A., Acebes-de Pablo, A., & Dornaletche, J. (2016). *La educación literaria en la Era de la Convergencia: el proyecto "BooktUVa"*. Instituto Politécnico de Bragança, 127-136.
- Torres-Coronas, T & Vidal-Blasco, M.A. (2015). Percepción de estudiantes y empleadores sobre el desarrollo de competencias digitales en la educación superior. *Revista de educación*, 367, 63-90. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2015-367-283>
- Trindade, V. A. (2016). Entrevistando en investigación cualitativa y los imprevistos en el trabajo de campo: de la entrevista semiestructurada a la entrevista no estructurada. *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa*, 18.
- Túñez, M. (2005). Informar en crisis. Proactivos desde la veracidad, en *Gestión informativa de crisis en catástrofes marítima*. Xunta de Galicia.
- Valencia-Ortiz, R., Cabero-Almenara, J., & Garay, U. (2020). Modalidad de estudio, presencial o en línea, y la adicción a las redes sociales virtuales. *EduTec. Revista Electrónica De Tecnología Educativa*, (72), 1-16. <https://doi.org/10.21556/edutec.2020.72.1649>
- Valencia-Ortiz, R., Cabero-Almenara, J., Garay-Ruiz, U. & Fernández-Robles, B. (2021). Problemática de estudio e investigación de la adicción a las redes sociales online en jóvenes y adolescentes. *Revista Tecnología, Ciencia y Educación*, 18, 99-125.

- Van Dijck, J. (2019). *La cultura de la conectividad: una historia crítica de las redes sociales*. Siglo XXI editores.
- Varona-Aramburu, D. (2014). *La influencia de las redes sociales de internet en las prácticas, hábitos y técnicas de los periodistas españoles*. (Tesis doctoral, Universidad Complutense).
- Vázquez-Viaño, L.M. (2011). Redes sociales, *microblogging* y RRPP 2.0: análisis de las posibilidades y de las prácticas comunicativas en el sector español de e-salud. *Icono14*, 378-394.
- Vélez, I. (2017). La formación en alfabetización mediática y competencia digital. *Revista Fuentes*, 19(2), 15-19.
- Vicente-Mariño, M., & Monclús, B. (2012). Herramientas informáticas para el análisis cualitativo de la imagen audiovisual. Nuevos recursos para la investigación en comunicación. In *III Congreso Internacional Asociación Española de Investigación de la Comunicación*. Tarragona (18).
- Víctor-Costa, C. (2017). *Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa. Un estudio sobre el uso de las redes sociales como un discurso contrario a la campaña publicitaria*. (Tesis doctoral, Universidad Complutense).
- Vilajoana-Alejandre, S., & Rom-Rodríguez, J. (2017). Sistema de autorregulación publicitaria: del compromiso ético al control efectivo de la publicidad en España. *El Profesional de la Información*, 26(2), 192-200.
<https://doi.org/10.3145/epi.2017.mar.05>
- Vosoughi, S., Roy, D. & Aral, S. (2018). The spread of true and false news online. *Science*, 6380(359), 1146-1151. <https://doi.org/10.1126/science.aap9559>
- Wolak, J. & Finkelhor D. (2011). Sexting: A typology. Crimes Against Children Research Center. University of New Hampshire, Bulletin March 2001.
- Yu, S., Wu, A. & Pesigan, I. (2016). Cognitive and psychosocial health risk factors of social networking addiction. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 14(4), 550-564. <https://doi.org/10.1007/s11469-015-9612>

Webgrafía

- Acerca de LinkedIn*. (s.f). LinkedIn. Recuperado 18 de marzo de 2021, de <https://about.linkedin.com/es-es?lr=1>
- Acibeiro, M. (2018, 24 agosto). *Diferencia entre SEO y SEM y cómo utilizarlos en marketing online*. Go Daddy. Recuperado 16 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3AbYsJj>
- Aire Comunicación*. (s. f.). Aire Comunicación. Recuperado 1 de marzo de 2021, de <http://www.airecomunicacion.org/quienes-somos.html>
- Anunciantes, agencias y medios se alían a favor de la seguridad de marca*. (2019, 19 junio). IPMARK. Recuperado 30 de marzo de 2021, de <https://ipmark.com/anunciantes-agencias-medios-seguridad-de-marca/>
- BBVA & El País. (2021). *Aprendemos juntos*. Recuperado el 1 de agosto de: <https://aprendemosjuntos.elpais.com/>
- BBC News Mundo. (2019, 8 junio). *Six Degrees: cómo fue y quién creó la primera red social de internet, inspirada por la teoría de los «seis grados»*. Recuperado 15 de febrero de 2012, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48558989>
- BOE.es - BOE-A-1995-25444 Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal*. (s. f.). BOE. Recuperado 12 de marzo de 2021, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-25444>
- BOE.es - BOE-A-2018-16673 Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales*. (2018, 5 diciembre). BOE. Recuperado 12 de enero de 2021, de <https://www.boe.es/eli/es/lo/2018/12/05/3/con>
- BOE.es - BOE-A-2015-3439 Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal*. (s. f.). BOE. Recuperado 4 de abril de 2021, de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-3439
- BOE.es - BOE-A-1982-11196 Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, de protección civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen*. (s. f.). BOE. Recuperado 4 de mayo de 2021, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1982-11196>
- Carbellido, C. (s. f.). *Consultor y Formador Marketing Digital, Social Media y SEO en Valencia*. Un Community Manager. Recuperado 19 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/3ln4PDb>
- Corporación RTVE. (s. f.). RTVE. Recuperado 7 de mayo de 2021, de <https://www.rtve.es/corporacion/>

- Club Baloncesto Miraflores.* (s. f.). Club Baloncesto San Pablo Burgos. Recuperado 7 de mayo de 2021, de <https://www.sanpabloburgos.com/club-baloncesto-miraflores/>
- Cruz, A. (s. f.). *¿Qué son las redes sociales?* Rdstation. Recuperado 15 de febrero de 2021, de <https://www.rdstation.com/es/redes-sociales/>
- Días, C. (2020, 30 octubre). *Las cifras del confinamiento: un 33% más de TV online y el doble de videollamadas.* Cinco Días. Recuperado 18 de febrero de 2021, de <https://bit.ly/399OsUN>
- Donettes retira una campaña por la presión de Twitter.* (2011, 1 octubre). El Mundo. Recuperado 20 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3Eff6df>
- Dossier corporativo.* (s.f.). Fini Golosinas. Recuperado 13 de mayo de 2021, de http://www.fini.es/pdf/dossier_Fini.pdf
- EFE. (2019, 12 marzo). *Facebook introduce en España su programa de verificadores de datos externos.* ABC. Recuperado 22 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/3nz3qfu>
- Enrich y Luna, condenados a dos años de cárcel por el vídeo sexual.* (2021, 19 enero). La Vanguardia. Recuperado 24 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/3lk2AQX>
- Estrada, L. (2017, 17 abril). *Microsoft se une a No Bully y Unesco en cruzada mundial contra el Bullying.* Silicon week. Recuperado 20 de enero de 2021, de <https://bit.ly/3hv2FAp>
- Europa Press. (2020, 10 junio). *Bruselas pide a plataformas como Facebook y Google cooperar con verificadores para frenar la desinformación.* Recuperado 24 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/3tFwrY1>
- Fases en la gestión de la reputación online de una marca.* (2017, 3 mayo). Itelligent. Recuperado 29 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/3lnTCT4>
- Foro de gobernanza de internet.* (s. f.). APC. Recuperado 13 de febrero de 2021, de <https://bit.ly/3nt3M7w>
- Fuente, O. (2019, 16 enero). *Qué es un Community Manager y cuáles son sus principales funciones en la empresa.* IEB School. <https://bit.ly/3Ae2FvO>
- Grado en Periodismo.* (s. f.). Universidad de Valladolid. Recuperado 4 de febrero de 2021, de <https://bit.ly/393gPE3>
- Grado en Publicidad y RR.PP.* (s. f.). Universidad de Valladolid. Recuperado 4 de febrero de 2021, de <https://bit.ly/3tkBqNI>
- Gutiérrez, S. (2019, 17 octubre). *Sonorama Ribera recibe el Premio Ondas al Mejor Espectáculo Musical.* El Norte de Castilla. Recuperado 7 de mayo de 2021, de <https://bit.ly/397BQ0A>

- «Infodemia», *neologismo válido* (2020, 21 diciembre). Fundéu RAE. Recuperado 18 de febrero de 2021, de <https://www.fundeu.es/recomendacion/infodemia/>
- Iruela, J. (2015, 20 mayo). *Qué es la Web 3.0*. Revista Digital INESEM. Recuperado 26 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3hvQQd2>
- Jaboís, M. (2017, 24 mayo). *Posh*. El País. Recuperado 22 de enero de 2021, de <https://bit.ly/3lnTZgq>
- Jiménez, M. (2021, 26 enero). *Twitter lanza Birdwatch, una herramienta para combatir las «fake news» apoyándose en la comunidad*. Cinco Días. Recuperado 23 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/3EhpeCe>
- CIS-Centro de Investigaciones Sociológicas. *Avance de resultados del estudio 3309*. (s. f.). Centro de Investigaciones Sociológicas. Recuperado 4 de agosto de 2021, de <https://bit.ly/3kbVCyh>
- La Red Internacional de Verificación de Datos lanza un chatbot en WhatsApp para combatir la desinformación del COVID-19*. (s. f.). Asociación de la Prensa de Madrid. Recuperado 7 de enero de 2021, de <https://bit.ly/3CfT8F4>
- La tecnología como forma de arte* (s.f.). OPPO. Recuperado 13 de mayo de 2021, de <https://www.oppo.com/es/about/>
- «La Vanguardia», *líder de la prensa digital en España*. (2021, 17 marzo). La Vanguardia. Recuperado 7 de mayo de 2021, de <https://bit.ly/2VENX1V>
- La web 2.0 revoluciona el marketing* (2007, 19 de marzo). Marketing Directo. Recuperado 24 de abril de 2021, de <https://bit.ly/2Xfw0re>
- Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre*. (s. f.). Ministerio del Interior. Recuperado 4 de febrero de 2021, de <https://bit.ly/3nvKiyX>
- Llorente, F., & Aguilera, C. (2018, 26 abril). *¿Por qué se expande el odio en las redes sociales?* RTVE. Recuperado 21 de marzo de 2021, de <http://www.rtve.es/las-claves/el-odio-en-las-redes-sociales-2018-04-26/>
- Lois, E. (2018, 16 enero). *Multa de 630 euros a una madre por insultar a una profesora en un grupo de WhatsApp*. Verne El País. Recuperado 15 de mayo de 2021, de <https://bit.ly/3AbWs3r>
- Lorenz, C. (2010b, julio). *Definición de Red social*. Definición ABC. Recuperado 16 febrero de 2012, de <https://www.definicionabc.com/social/red-social.php>
- Martín del Campo, A. (2020). *Las redes sociales más utilizadas: cifras y estadísticas*. IEB School. Recuperado 12 de febrero de 2021, de <https://bit.ly/RedesSocialesMasFrecuentadas>
- Nuestra historia*. (s.f.). Restaurante José María. Recuperado 17 de mayo de 2021, de <https://www.restaurantejosemaria.com/restaurante-jose-maria-2/>

- Orange. (s.f.). Por un uso *Love* de la tecnología. Recuperado de:
<https://usolovedelatecnologia.orange.es/>
- Orígenes. (s. f.). Ciudadanos. Recuperado 4 de mayo de 2021, de
<https://www.ciudadanos-cs.org/origenes>
- Parte de ti. (s. f.). Policía Nacional. Recuperado 4 de mayo de 2021, de
https://www.policia.es/es/tupolicia_portada.php
- Perseguir injurias y calumnias en foros y redes sociales. (2014, 28 julio). Abogados Portaley penal, civil e Internet. Recuperado 14 de febrero de 2021, de
<https://bit.ly/3tF1frZ>
- Ponce, I. (2012). *MONOGRÁFICO: Redes Sociales - Historia de las redes sociales / Observatorio Tecnológico*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Recuperado 12 de febrero de 2021, de <https://bit.ly/3CgPQBN>
- Ponte, D (2010). *Community manager, ¿una profesión con fecha de caducidad?* Marketing Directo. Recuperado 13 de enero de 2021, de <https://bit.ly/3tDpmqY>
- Principios y valores. (s.f.). McDonald's. Recuperado 09 de mayo de 2021, de
https://mcdonalds.es/empresa/csp_nuestra-historia
- ¿Qué debo hacer si alguien me molesta con mensajes en Facebook? (s. f.). Facebook. Recuperado 16 de enero de 2021, de
<https://www.facebook.com/unsupportedbrowser>
- ¿Qué es la OCDE? (2021). Recuperado 16 de marzo de 2021, de Ministerio de Asuntos Exteriores: <https://bit.ly/3k7c0QC>
- Quiénes somos. (s. f.). Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado 15 de marzo de 2021, de <https://observatoriorsc.org/inicio/quienes-somos/>
- Quiénes somos. (s. f.). Perfumerías Primor. Recuperado 4 de agosto de 2021, de
<https://www.primor.eu/content/4-quienes-somos>
- Quiénes somos. (2021). IAB Spain website. Recuperado 11 de marzo de 2021, de
<https://iabspain.es/quienes-somos-iab-spain/>
- Quiénes somos, UNICEF. (s. f.). UNICEF. Recuperado 7 de mayo de 2021, de
<https://www.unicef.es/quienes-somos/unicef-espana>
- ¿Quiénes Somos? - MAPFRE. (s. f.). Grupo MAPFRE Corporativo. Recuperado 6 de mayo de 2021, de <https://www.mapfre.com/quienes-somos/>
- Real Academia Española. (s.f). Red en *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 24 febrero de 2021, de <https://dle.rae.es/red#GExglxC>
- Romeo, S. (2014) *¿Cómo elaborar un plan de Social Media Marketing?* Doppler Blog. Recuperado 5 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/39e6gy1>

- Sánchez-Mateos, A. (2018, 15 julio). *10 datos sobre la Generación Z*. La Vanguardia. Recuperado 12 de abril de 2021, de <https://bit.ly/397vwWU>
- Seguridad Digital: Se crea la Alianza Global para Medios Responsables*. (2019, 6 julio). Despejando dudas. Recuperado 23 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/3loBWXi>
- Servicio de ayuda para empresas*. (s. f.). Facebook. Recuperado 4 de agosto de 2021, de <https://bit.ly/3tKNiir>
- Shinova Web Oficial*. (s. f.). Shinova. Recuperado 6 de mayo de 2021, de <https://shinovarock.es/>
- Sobre Forética*. (s. f.). Forética. Recuperado 2 de febrero de 2021, de <https://foretica.org/sobre-foretica/>
- Sobre la fundación* (s.f.). Fundación Mutua Madrileña. Recuperado 11 de enero de 2021, de <https://www.fundacionmutua.es/sobre-la-fundacion/>
- Sobre nosotros*. (s. f.). Banco Santander. Recuperado 4 de mayo de 2021, de <https://www.santander.com/es/sobre-nosotros>
- Suárez, F. (2017, 7 junio). *Internet y “lo de siempre”*. Reason Why. Recuperado 22 de enero de 2021, de <https://bit.ly/3C9czj5>
- Twitter suspende permanentemente la cuenta de Trump por el «riesgo de incitación a la violencia»*. (2021, 9 enero). RTVE.es. Recuperado 16 de enero, de <https://bit.ly/3AbXkp3>
- UNESCO (1979). *Actas de la XX Conferencia General de la UNESCO (20ª reunión, París, 1978)* París: ONU. Recuperado el 19 de mayo, de <https://bit.ly/3u5so7x>
- Valero, A. G. (2013). *Redes Sociales y Social Media: ¿Cuál es la diferencia?* PuroMarketing. Recuperado 16 de febrero de 2021, de <https://bit.ly/2Xqiem3>
- «*Viva la Difference*». (2021, 26 febrero). La Publicidad. Recuperado 12 de marzo de 2021, de <https://bit.ly/3lHKubT>
- Wardle, C. & Derakhshan, H. (2017). *Information disorder toward an interdisciplinary framework for research and policymaking*. Estrasburgo: Consejo de Europa. Recuperado de <https://bit.ly/3zdaUan>

