

VII CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN
RELACIONES PÚBLICAS

Sevilla (España), 21-23 Marzo 2012

La figura del community Manager en las Instituciones públicas andaluzas

Francisco Javier Godoy Martín

frangm@gmail.com

Doctorando en la Universidad de Málaga

RESUMEN

En los últimos años Internet se ha caracterizado por su evolución hacia la llamada Web 2.0. Actualmente los usuarios son al mismo tiempo creadores y consumidores de contenidos. Ya no son meros receptores de los mensajes de empresas, instituciones y medios de comunicación. Ahora pueden tomar la iniciativa y participar de una forma más activa. Por ello algunos autores hablan del concepto de comunidad en el ámbito de la comunicación corporativa. Las organizaciones deben estar atentas a estos cambios para poder adaptar su estrategia comunicativa y alcanzar los objetivos. Son muchas las empresas que han creado perfiles y páginas en las principales redes sociales. El objetivo de este artículo es conocer, a través de una metodología cuantitativa basada en el cuestionario, cuál es el grado de implantación de la Web 2.0 en las rutinas comunicativas de las administraciones públicas andaluzas y cuál es el perfil profesional de las personas encargadas de su gestión. Los resultados muestran que la mayoría de instituciones públicas de Andalucía utilizan algún recurso 2.0. Los más utilizados son Facebook, Twitter y Youtube. Además, casi la mitad de los *community managers* de la administración pública andaluza son periodistas. Por último, un 40% de los encuestados declara haber recibido formación específica de gestión de comunidades.

PALABRAS CLAVE

administraciones públicas, community manager, Internet, relaciones públicas, Web 2.0

1. INTRODUCCIÓN

Los últimos años se han caracterizado, también en el panorama comunicativo, por el desarrollo de la Web 2.0. Cada vez son más los usuarios que escuchan y comparten música en

servicios como Spotify, suben, ven y comentan vídeos en Youtube y, por supuesto, tienen perfiles en redes sociales como Tuenti, Facebook, la red profesional LinkedIn o la plataforma de *microblogging* Twitter, por citar los más populares.

Las empresas también se han apuntado a esta tendencia y utilizan los principales elementos de la web participativa para difundir información y relacionarse con los diferentes públicos, especialmente los clientes, tanto reales como potenciales.

En este nuevo contexto en el que los usuarios tienen un papel protagonista es importante que las administraciones e instituciones públicas también utilicen estos medios sociales para reforzar el concepto de transparencia al que están obligadas.

En Andalucía, muchas instituciones públicas tienen gabinetes de comunicación. Por ello, con este trabajo se ha pretendido analizar cuál es la situación de la Web 2.0 en ellas y cuál es el perfil profesional de las personas encargadas de gestionarla.

2. OBJETIVOS

El objetivo general de este estudio es conocer cuál es el nivel de implantación de la Web 2.0 en el ámbito comunicativo de las administraciones e instituciones públicas andaluzas, así como el perfil de las personas encargadas de su gestión. Se pueden identificar, por tanto, varios objetivos específicos:

- Conocer el grado de implantación de la Web 2.0 en las administraciones e instituciones públicas y cuáles de sus recursos son los más utilizados.
- Descubrir cómo se organiza la gestión de los medios sociales en estas instituciones: departamentos encargados, números de personas y tiempo dedicado.
- Analizar la inclusión de elementos de la Web 2.0 en los planes de comunicación de la Administración Pública andaluza.
- Determinar el perfil formativo y profesional de los *community managers* de las instituciones públicas andaluzas.

3. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este trabajo se ha recurrido a una metodología cuantitativa de carácter descriptivo, cuyo instrumento básico ha sido el cuestionario. El universo de esta investigación está formado por las instituciones públicas dependientes de la Junta de Andalucía, ya sean consejerías, empresas públicas o fundaciones, así como las diez universidades andaluzas. El

listado definitivo de organismos se ha obtenido de las páginas web de la Junta de Andalucía (www.juntadeandalucia.es) y sus distintas consejerías y de la Oficina de la Portavoz de la Junta de Andalucía (<http://www.juntadeandalucia.es/agenda/pages/inicio.and>).

Tras obtener una primera relación de entidades, se ha procedido a hacer una criba para seleccionar una muestra formada únicamente por las entidades que tuvieran gabinete de comunicación o las que utilizaran recursos de la Web 2.0 desde algún otro departamento.

A las instituciones resultantes se les ha enviado un cuestionario formado por una veintena de preguntas relacionadas con el uso de recursos 2.0, la organización de su gestión y la formación de las personas encargadas de ello (*community managers*).

4. WEB 2.0 Y CAMBIOS EN LA COMUNICACIÓN

Ya no cabe duda de que la Web 2.0 se ha instalado casi por completo en nuestra sociedad. Cada vez surgen más plataformas, aplicaciones y utilidades 2.0 basadas en la participación y en la interacción social. El número de usuarios de redes sociales crece constantemente. Parece que todo se vuelve más social. También son cada vez más las empresas que se incorporan a esta nueva realidad. Unas lo hacen por una simple moda; otras, para buscar un nuevo canal donde promocionar productos; otras, como una herramienta casi indispensable para tener una comunicación más directa, fluida y real con sus públicos. En efecto, según apunta Celaya (2008), “la web social está modificando radicalmente el modo en que las empresas se comunican e interactúan con sus públicos, ya sea con sus clientes, proveedores, periodistas, miembros de la comunidad financiera o sindicatos” (p. 24). Los medios sociales se han convertido en un lugar en el que las empresas pueden comunicarse de tú a tú con sus públicos y grupos de interés (Iruzubieta, 2009).

Una de las principales novedades de la Web 2.0 es la posibilidad de participar. En este sentido, Marín de la Iglesia (2010) señala que “la Web 2.0 ha demostrado que si a las personas les das la oportunidad de participar y las herramientas adecuadas, normalmente lo hacen y pueden aportar un gran valor a las aplicaciones que utilizan o construir proyectos asombrosos de forma colaborativa” (pp. 36-37). Surgen así los *prosumidores*, a los que Martínez Pradales (2011) define como “sujetos activos que participan del mismo proceso de la construcción de la marca a través del diálogo abierto con otros consumidores y con las propias compañías” (p. 19). Son, en definitiva, usuarios que consumen pero también crean y comparten contenidos.

La web social presenta, según O'Reilly, una serie de características o principios fundamentales:

la World Wide Web como plataforma de trabajo, el fortalecimiento de la inteligencia colectiva, la gestión de las bases de datos como competencia básica, el fin del ciclo de las actualizaciones de versiones del software, los modelos de programación ligera junto a la búsqueda de la simplicidad, el software no limitado a un solo dispositivo y las experiencias enriquecedoras de los usuarios. En esta nueva web la red digital deja de ser una simple vidriera de contenidos multimedia para convertirse en una plataforma abierta, construida sobre una arquitectura basada en la participación de los usuarios (citado en Cobo y Pardo, 2007, p. 15).

A estas características hay que añadir la inmediatez que proporciona la posibilidad de interactuar en tiempo real (Gimeno, 2011), algo que supone un valor añadido pero a la vez una mayor responsabilidad para las organizaciones, que deben estar disponibles permanentemente para un público cada vez más preparado y exigente. Esta exigencia, sin duda, se acentúa en el caso de las entidades públicas, que, por su naturaleza, están obligadas a una mayor transparencia y compromiso con los ciudadanos.

En resumen, según Nafría (2008), “haber convertido al usuario en el rey de Internet es posiblemente la característica más importante y más definitoria de la Web 2.0” (p. 131). Por ello, “la única posibilidad que tiene la empresa a la hora de seguir trabajando para difundir sus mensajes es comprender los códigos encriptados de la cultura 2.0” (Polo, 2011, p. 15).

Esta cultura 2.0 ha conllevado un aumento significativo de la importancia del concepto de comunidad en el ámbito de las relaciones públicas. Míguez (2010) sostiene que “los profesionales de las relaciones públicas deben hacer conscientes a los miembros de la comunidad de sus intereses comunes, utilizar la tecnología para crear comunidades, promover actividades de ocio, gestionar labores caritativas y fomentar las relaciones personales” (pp. 165-166). Al fin y al cabo, se trata de potenciar la conversación, ya que, como indica García de la Fuente (2008), “en la mayoría de las circunstancias, la gente actúa, compra e incluso piensa en función de las personas que las rodean”.

5. LA ESTRATEGIA EN LA WEB 2.0

La gestión de comunidades remite directamente al concepto de estrategia y, por tanto, al ámbito de las relaciones públicas. En la Web 2.0, donde prima el diálogo en igualdad de

condiciones, el modelo simétrico bidireccional es el que mejor encaja de los cuatro propuestos por Grunig y Hunt (2003), ya que este paradigma se basa en la comprensión mutua entre los públicos y la organización. Se trata de relaciones que

deben beneficiar a las dos partes. La creación de esa clase de situación duradera, en la que ambas partes ganan (ganar-ganar) requiere que haya mucho toma-y-daca basado en la comprensión recíproca de los intereses de la otra parte (Lattimore, Baskin, Heiman y Toth, 2008, p. 4).

Esta comprensión mutua se basa en el diálogo, que, como sostiene Xifra (2003), “implica trabajo y riesgo y, sin embargo, también conduce a alcanzar altos grados de entendimiento con el entorno y, en consecuencia, de apoyo público, reputación y prestigio” (p. 113). Villanueva, Aced y Armelini (2007) aluden a un cambio en el modelo comunicativo: “se ha pasado de un modelo unidireccional a otro bidireccional o multidireccional” (p. 3).

Por ello, en el campo de la Web 2.0, y especialmente de las redes sociales desde el punto de vista profesional, el concepto de estrategia es fundamental. Martínez Pradales (2011) explica que

sorprendidas por la pujanza de lo social, las empresas más audaces se han apresurado a abrir perfiles en todas las plataformas posibles si bien es cierto que, en la mayoría de los casos, sin definir claramente el objetivo de su presencia 2.0. Han sido valientes a la hora de lanzarse al agua, pero chapotean cerca de la orilla (p. 19).

Esta idea es compartida por Pilar Pérez (2011):

¿Contratar a alguien sin tener clara cuál es la estrategia? Es más frecuente de lo que se piensa. Poco a poco más voces se rebelan contra este disparate, pero no tanto el de los gestores de comunidades online, sino el de las empresas que se encuentran sin rumbo definido. El diagnóstico está claro: antes de contratar a un community manager hay que tener clara la estrategia digital de la compañía”.

6. EL COMMUNITY MANAGER

El desarrollo de la Web 2.0, y en especial de las redes sociales, ha propiciado la aparición de nuevas figuras profesionales, entre ellas la del *community manager*, que se encarga de gestionar y dinamizar las nuevas comunidades que están surgiendo en Internet. Dans lo define como

la persona que se encarga de construir, pulsar y alimentar la comunidad de usuarios que la empresa tiene a su alrededor: captar lo que se dice, valorarlo, compararlo con lo que se dice de sus competidores, medirlo con respecto a palabras genéricas que los usuarios utilizan para llegar a sus productos, decidir cuándo conviene entrar en la conversación... (Dans, 2010).

La definición de la Asociación Española de Responsables de Comunidades Online (AERCO) habla de

aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos (AERCO, 2009, p. 5).

Dans señala que para esto no sólo es necesario un buen manejo de las tecnologías, sino también tener inteligencia emocional, empatía, conocimientos sobre la empresa y su sector y, sobre todo, sentido común. Además, “el *community manager* apunta claramente a un perfil directivo: recoge información, la procesa y analiza, y toma decisiones en función de la misma, manejando un conjunto de habilidades determinado” (Dans, 2010).

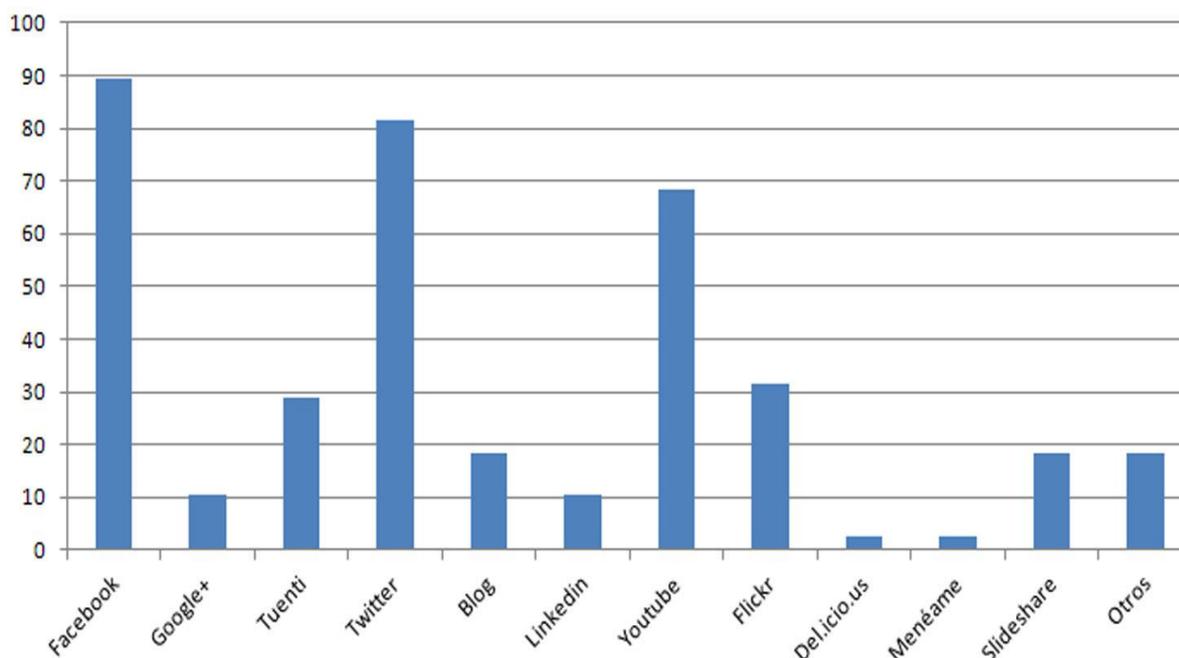
Alcántara (2011) añade la perspectiva comunicativa:

Un *Community Manager* es una persona con amplios conocimientos sobre estrategias de comunicación en línea para llegar a la comunidad de manera efectiva. Es decir, un *Community Manager*, en contra de lo que hasta el momento algunas voces creen, no puede ser, o al menos no debe ser, una persona que únicamente posea amplias capacidades para estar conectado todo el tiempo a las redes sociales, sino que ha de ser un profesional al que deben requerírsele aptitudes muy específicas para desarrollar sus quehaceres de la manera más óptima y beneficiosa posible para el devenir de la empresa o institución para la que trabaje. En este sentido, si bien hoy son numerosas las Academias y Centros que ofrecen lo que ellos llaman ‘formación específica’ para llegar a trabajar como *Community Manager* (en la mayoría de los casos pagando precios realmente desorbitados), son las Facultades de Comunicación las que deberían apostar por introducir en sus planes de estudios asignaturas que permitan a los alumnos lograr una especialización plena y clara en estas lides, sobre todo en unos momentos en los que al periodista se le exige un amplio manejo de todo lo relacionado con las nuevas tecnologías (p. 17).

7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En total fueron 69 las instituciones que cumplían los requisitos establecidos en la metodología y a las que se les envió el cuestionario. De estas 69 entidades respondieron la encuesta 43, lo que supone un porcentaje del 62,3%. Esta cifra se considera representativa y, por tanto, válida para obtener resultados y conclusiones.

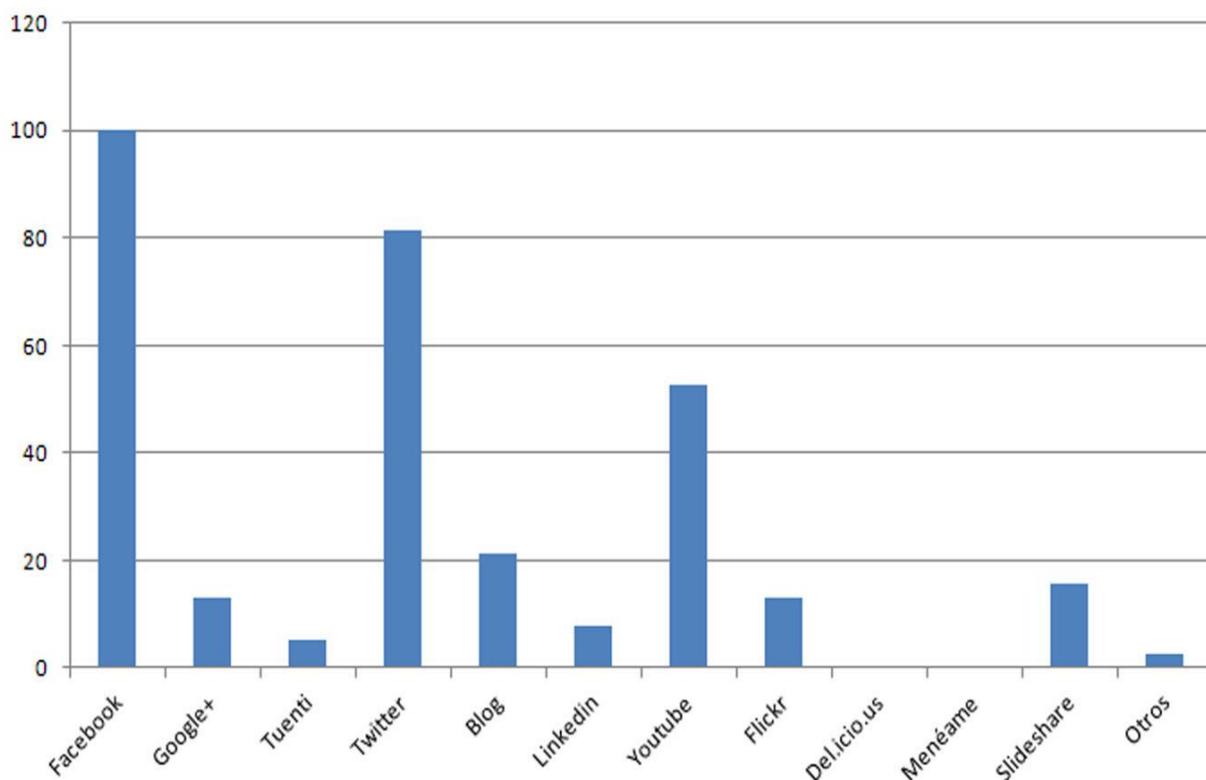
Recursos 2.0 más utilizados por las instituciones públicas



Fuente: *elaboración propia.*

La mayoría de las entidades encuestadas (88,4%) afirma utilizar algún elemento de la Web 2.0. Facebook, Twitter y Youtube son los recursos más utilizados por las instituciones públicas andaluzas para ejecutar sus acciones de comunicación externa, con un 89,5%, un 81,6% y un 68,4% respectivamente (la pregunta permitía marcar varias opciones de respuesta, por lo que el recuento no se hace sobre el 100%). Estas tres plataformas también se encuentran entre las consideradas más eficaces para la comunicación externa: Facebook (100% de los casos), Twitter (81,6%) y Youtube (52,6%). Además, un 90,7% de los encuestados cree que la Web 2.0 ha cambiado sustancialmente la forma en que las organizaciones se relacionan con sus públicos.

Recursos 2.0 más valorados por las instituciones públicas



Fuente: *elaboración propia.*

A la hora de señalar los departamentos desde los que se gestionan los recursos 2.0, el de Prensa y Comunicación aparece en primera posición, con un 78,9% de los casos. La siguiente área indicada es la de Informática, con un 15,8%. Desde Dirección y Recursos Humanos apenas se lleva a cabo esta tarea (7,9% y 2,6% respectivamente). Sin embargo, destaca el 31,6% que han marcado la opción de *Otros departamentos*, entre los que se encuentran los de Atención al cliente, Documentación, Gestión del conocimiento o, incluso, un área creada específicamente para las labores de *community management*. También hay que resaltar que en varias ocasiones, como puede deducirse de los porcentajes, las instituciones han expresado que la Web 2.0 se gestiona desde varios departamentos.

A pesar de que los departamentos de comunicación de las instituciones andaluzas cuentan con una media de cuatro profesionales, llegando en algunos casos concretos a tener hasta incluso diez empleados, en un 86% de los casos el *community manager* de la entidad desempeña otras funciones dentro del departamento.

En un 46,5% de respuestas, las instituciones han indicado que son entre 2 y 5 personas las que se encargan de gestionar redes sociales y otros elementos de carácter participativo. En

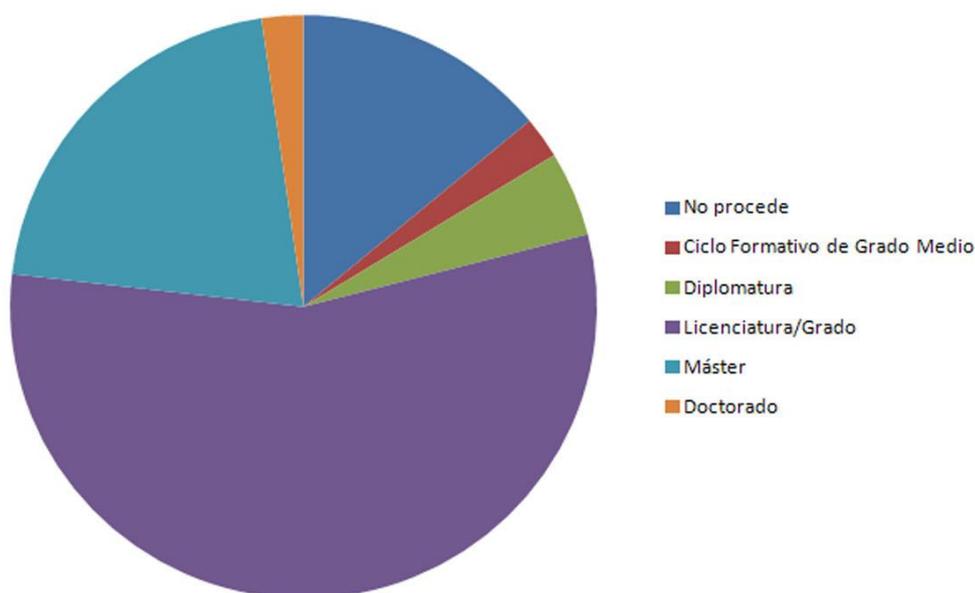
el 30,2% de los casos es una única persona la que las administra. En tres cuartas partes de las organizaciones con varios gestores, hay también una cierta jerarquía entre ellos, de manera que siempre existe alguien con un nivel de responsabilidad mayor en estos asuntos.

En cuanto al tiempo dedicado por los *community managers* a la gestión de sus comunidades, un 65,1% de las respuestas están por debajo de las cinco horas diarias. Además, una cuarta parte dedica menos de una hora diaria a esta tarea.

Las acciones 2.0 están incluidas en el plan de comunicación de la institución en un 48,8% de los casos. Un 23,3% de entidades ha manifestado no poseer plan de comunicación. Preguntadas por la efectividad de las redes sociales, el elemento más destacado de la Web 2.0, un 72,1% considera que ésta depende de diversos factores como los objetivos, la segmentación o el tipo de acción. Un 27,9% prefirió la opción *Sí, siempre*, y en ningún caso se marcó la opción *No, nunca*.

Un 76,7% de los *community managers* de las instituciones públicas andaluzas cuentan con una formación superior, de licenciatura/grado o máster. En cuanto a las titulaciones, un 41,9% marcó la opción *Periodismo*. Un 30% eligió la opción de otras titulaciones ajenas a la rama de la comunicación. En este grupo se señalaron carreras tan variadas como Informática, Economía, Sociología, Documentación, Estadística o Ciencias Políticas. Destaca el 4,7% que eligió la carrera de Publicidad y Relaciones Públicas. Un 55,8% de los *community managers* de estas organizaciones no tiene formación de posgrado en comunicación. Por otra parte, un 46,5% indicó que tampoco cuenta con formación específica en Web 2.0 o *community management* frente al 39,5% que eligió la respuesta afirmativa. De los que sí recibieron esta formación, un 52,9% lo hizo en una institución académica privada, frente a un 35,2% que prefirió la enseñanza pública.

Nivel de estudio de los community managers



Fuente: elaboración propia.

Un 60,5% de *community managers* ya eran usuarios de redes sociales antes de ocupar su puesto de trabajo. Un 25,6% no lo era. Un 53,5% indicó serlo desde hace entre 1 y 5 años. Un 16,3% lo es desde hace menos de un año.

Las edades de estos profesionales son muy variadas: un 20,9% está entre 25 y 29 años; un 18,6 entre 30 y 34, un 23,3% entre 35 y 39; un 7% entre 40 y 44; y un 11,5% tiene 45 o más años (un 18,7% no indicó su edad). Predomina el sexo masculino, con un 48,8% de hombres frente a un 34,9% de mujeres (un 16,3% no indicó su sexo).

8. CONCLUSIONES

Los altos porcentajes de utilización y de percepción de cambio indican que la Web 2.0 está plenamente implantada y aceptada en el campo de la comunicación externa institucional. Sin embargo, el hecho de que los *community managers* realicen otras funciones dentro del departamento y que, por lo general, dediquen como máximo cinco horas diarias (una jornada laboral a tiempo parcial) a la gestión de estos recursos parece indicar que no se trata todavía

de una profesión consolidada, a pesar del auge de ofertas de empleo y de cursos relacionados con esta materia. Tal vez por esto algunos autores hablan de la posibilidad de una burbuja 2.0.

En cualquier caso, sí parece que los elementos 2.0 son considerados en las instituciones públicas andaluzas como recursos propios de los departamentos de comunicación. Se observa que en algunas de ellas, además de ser varias las personas que los gestionan, también se hace conjuntamente con otros departamentos de la organización. Esto requiere un alto grado de coordinación para que los mensajes que se envíen sean acordes a la estrategia diseñada para conseguir los objetivos comunicativos de la institución. En algunos casos, se considera que al ser un tema de Internet, debe encargarse el departamento de Informática, cuando en realidad las relaciones con los públicos deben pertenecer al campo de la comunicación.

En definitiva, se trata de usar estos recursos de una forma estratégica. Casi la mitad de las instituciones los incluye en sus planes de comunicación, y un 72,1% señala que su eficacia depende de cuestiones como la segmentación o el tipo de acción. Esto pone de manifiesto la existencia de una concepción estratégica de la Web 2.0.

Facebook, Twitter y Youtube son las plataformas más utilizadas y valoradas. Destaca el escaso uso de Google+, que, aunque cuente con un número creciente de usuarios y ha lanzado recientemente sus páginas para empresas, todavía no es una de las principales herramientas utilizadas por las instituciones públicas andaluzas. Tal vez todavía hace falta algo de tiempo para que esta nueva red social se consolide en el mundo de la comunicación organizacional.

Las edades y titulaciones predominantes, así como la falta de formación específica, no sólo en comunicación a nivel de posgrado, sino también en Web 2.0, parece indicar que los *community managers* de las instituciones públicas andaluzas son profesionales ya empleados en la organización, usuarios particulares de redes sociales que han llevado a cabo un proceso de reciclaje o simplemente han asumido esas tareas.

En referencia a las titulaciones de los *community managers*, destaca el escaso porcentaje de titulados en Relaciones Públicas, lo que remite a la tradicional tendencia de contratar a periodistas, la mayoría de las veces procedentes de medios de comunicación, para los gabinetes de comunicación de las instituciones públicas. En estos casos, lo ideal es que estos profesionales, sobre todo, en el momento de incorporarse a su nuevo puesto, completaran su formación con estudios específicos de comunicación corporativa.

En otros casos, son profesionales ajenos al campo de la comunicación los encargados de gestionar los medios sociales de su entidad. Esto puede repercutir de forma negativa a la hora de relacionarse y comunicarse de una forma estratégica con los diferentes públicos.

Los datos también reflejan una cierta primacía de las instituciones de enseñanza privadas en la impartición de contenidos relacionados con la Web 2.0. Uno de los cometidos de la universidad pública debe ser preparar a sus alumnos para desempeñar su carrera en el mundo laboral de la manera más satisfactoria posible. No cabe duda de que esta nueva realidad en la que el usuario ha conseguido situarse al mismo nivel que empresas e instituciones públicas no va a cambiar, ya que parece poco probable que los usuarios vayan a ceder terreno. Por ello, las facultades de comunicación públicas deberían formar a sus alumnos en esta materia, no sólo desde un punto de vista teórico y académico, sino también desde la perspectiva de la adquisición de unas capacidades específicas para desarrollar trabajos en estos entornos.

Tomando los valores más repetidos en cada variable, se podría afirmar que el *community manager* tipo de las instituciones públicas andaluzas es un hombre de entre 35 y 39 años, licenciado en Periodismo, sin formación de posgrado en comunicación ni formación específica en Web 2.0, y usuario de redes sociales con una antigüedad de entre 1 y 3 años. Si el *community management* es una profesión que ha llegado para quedarse, habrá que insistir en la formación específica en este campo y también, con mucha importancia, en comunicación estratégica.

9. FUENTES CONSULTADAS

- AERCO y TERRITORIO CREATIVO (2009): *La función del community manager*. Disponible en <http://www.box.net/shared/pgur4btexi>. Consultado el 13 de mayo de 2010.
- ALCÁNTARA LÓPEZ, Rocío (2011): El community manager como pieza clave en la gestión de contenidos de la web 2.0. El porqué de su necesaria aparición en los planes de estudio de comunicación, en GONZÁLVEZ VALLÉS, Juan Enrique (coord.): *La Web 2.0 y 3.0 en su relación con el EEES*. Madrid: Visión Libros.
- CELAYA, Javier (2008): *La empresa en la Web 2.0: el impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación on line en la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- COBO ROMANÍ, C. y PARDO KUKLINSKI, H. (2007): *Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*. Barcelona, México DF: Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, Universitat de Vic y Flacso México.
- DANS, Enrique (2010): Community managers. *Expansión*, 4 de junio de 2010, p. 18.
- GARCÍA DE LA FUENTE, Luis (2008): Comunicación vs Publicidad: la batalla definitiva. *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*. Disponible en

<http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=13&rev=76.htm> Consultado el 6 de agosto de 2010.

- GIMENO, Manuel (2011): *eEspaña 2011. Informe anual sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España*. Madrid: Fundación Orange. Disponible en <http://www.informeeespana.es/docs/eE2011.pdf> Consultado el 20 de julio de 2011.

- GRUNIG, J. E. y HUNT, T. (2003): *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

- IRUZUBIETA, Gonzalo (coord.) (2009): *El Libro Blanco de IAB, vol. 8. La comunicación en medios sociales*. Madrid: IAB Spain. Disponible en http://www.iabspain.net/ver.php?id_categoria=9&mod=descargas Consultado el 20 de julio de 2011.

- LATTIMORE, D.; BASKIN, G.; HEIMAN, S. T. y TOTH, E. L. (2008): *Relaciones públicas. Profesión y práctica*. México: McGraw Hill.

- MARÍN DE LA IGLESIA, José Luis (2010): *Web 2.0: una descripción muy sencilla de los cambios que estamos viviendo*. Oleiros (La Coruña): Netbiblo.

- MARTÍNEZ PRADALES, David (2011): Las marcas y las redes sociales, en *Cuadernos de Comunicación Evoca, vol. 5. Identidad digital y reputación online*. Disponible en <http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos5.pdf> Consultado el 8 de agosto de 2011.

- MÍGUEZ, M. I. (2010): *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

- NAFRÍA, I. (2008): *Web 2.0: el usuario, el nuevo rey de Internet*. Barcelona: Gestión 2000.

-PÉREZ, Pilar (2011): Ignorancia 2.0, en *Capital*. Disponible en <http://www.capital.es/2011/07/17/ignorancia-2-0/> Consultado el 23 de septiembre de 2011.

- POLO, Fernando (2011): La gestión de la reputación 2.0, en *Cuadernos de Comunicación Evoca, vol. 5. Identidad digital y reputación online*. Disponible en <http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos5.pdf> Consultado el 8 de agosto de 2011.

- VILLANUEVA, J.; ACED, C. y ARMELINI, G. (2007): Los blogs corporativos: una opción, no una obligación, en *Cuadernos del eb-Center*. Disponible en <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-56.pdf> Consultado el 15 de enero de 2012.

- XIFRA, Jordi (2003): *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: McGraw Hill.