

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Departamento de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Literatura



Tesis doctoral

**COMMUNITY MANAGERS: RELACIONES
PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN
LA RED**

Carmen Silva Robles

Sevilla, 16 de julio de 2015.

**COMMUNITY MANAGERS: RELACIONES PÚBLICAS Y
COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN LA RED**

Doctoranda: **Carmen Silva Robles**

Directora: **Gloria Jiménez Marín**

Programa de doctorado: **Procesos de la comunicación**

Departamento: **Comunicación Audiovisual y Publicidad y Literatura
Facultad de Comunicación. Universidad de Sevilla**



Dña. GLORIA JIMÉNEZ MARÍN, profesora Titular del departamento de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Literatura de la Universidad de Sevilla.

CERTIFICA: Que el presente trabajo de investigación titulado “**Community Managers: relaciones públicas y comunicación corporativa en la red**” constituye el trabajo de investigación, original e inédito que presenta **Dña. Carmen Silva Robles** para optar al grado de Doctor.

Y para que así conste firmo el presente documento en Sevilla, a 16 de julio de 2015.

Dra. Dña. Gloria Jiménez Marín

Dña. CARMEN SILVA ROBLES, con DNI 28816720 C

DECLARA:

ser la autora de la presenta tesis titulada: “*Community Managers: relaciones públicas y comunicación corporativa en la red*” dirigida por la Dra. Dña. Gloria Jiménez Marín, profesora titular de la Universidad de Sevilla, presentada para optar al grado de Doctora en Comunicación por la Universidad de Sevilla.

Y para que así conste firmo el presente documento en Sevilla, a 16 de julio de 2015.

Dña. Carmen Silva Robles

A mis padres, Matilde y Carlos, porque les debo todo lo que soy en la vida.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	pág.1
PARTE I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	pág.9
1. ESTADO DE LA CUESTIÓN: JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA, RELEVANCIA Y CONSECUENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN	pág.11
1.1. La sociedad de la información	pág.11
1.2. La sociedad del conocimiento	pág.17
1.3. La sociedad digital	pág.22
2. OBJETIVOS	pág.27
3. HIPÓTESIS	pág.31
4. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	pág.34
4.1. Acotación del objeto de estudio y alcance de la Investigación	pág.34
4.2. Marco teórico y revisión de la literatura	pág.39
4.3. Las fuentes del proyecto de investigación	pág.63
5. NECESIDADES DE ESTUDIO. OPORTUNIDAD DEL TEMA	pág.67
6. ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	pág.75
PARTE II. CONSIDERACIONES CONCEPTUALES	pág.81
7. LA CRISIS DE LOS SOPORTES DE COMUNICACIÓN	pág.83
7.1. Crisis de los medios de masas	pág.84
7.1.1. Principales causas	pág.86
7.1.1.1. Pérdida de la asimetría: la democratización de los medios	pág.86
7.1.1.2. Pérdida de credibilidad y espectacularización	pág.88
7.1.1.3. El problema de la monetización	pág.90
7.2. El futuro de los medios	pág.93
7.3. Crisis de la publicidad	pág.96
8. CAMBIOS SOCIALES Y TECNOLÓGICOS	pág.101
8.1. La Web 2.0	pág.101
8.2. Web 3.0: un paso más hacia delante	pág.102
9. RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA	pág.109
9.1. El Concepto de Relaciones Públicas	pág.109
9.2. Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa: una misma realidad	pág.110
9.3. Procesos de comunicación-relaciones públicas	pág.112

9.4. El concepto de público	pág.114
9.5. Estrategias y herramientas más habituales de Relaciones Públicas	pág.116
9.6. La reputación corporativa	pág.117
10. ESTRUCTURA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS/ COMUNICACIÓN CORPORATIVA	pág.119
10.1. Sujetos participantes	pág.119
10.1.1. Sujetos promotores	pág.119
10.1.2. Sujetos ejecutores	pág.119
10.1.3. Públicos	pág.120
10.2. La función de las relaciones públicas	pág.120
10.2.1. Los departamentos internos de comunicación	pág.121
10.2.2. Las agencias de relaciones públicas	pág.124
10.3. El perfil de los relacionistas públicos	pág.125
11. RELACIONES PÚBLICAS EN EL ÁMBITO <i>ON-LINE</i>	pág.128
11.1. Las nuevas tecnologías y sus influencias en la comunicación	pág.128
11.2. Nuevos modelos. La comunicación sintética en red	pág.130
11.3. Relaciones públicas 2.0	pág.131
11.4. Características más significativas de las Relaciones Públicas en el ámbito digital.	pág.138
11.5. El concepto de comunidad	pág.139
11.6. Estrategias y herramientas	pág.141
11.7. Reputación <i>on-line</i> o digital	pág.144
12. NUEVAS COMPETENCIAS Y NUEVOS PERFILES PROFESIONALES	pág.147
12.1. E-competencias	pág.148
12.2. Nuevas realidades profesionales	pág.153
12.3. Los profesionales de la comunicación en el mundo digital	pág.156
12.3.1. E-competencias para la comunicación	pág.156
12.3.2. La respuesta del sector	pág.161
12.3.3. Nuevos perfiles profesionales	pág.163
13. <i>COMMUNITY MANAGERS</i> O GESTORES DE COMUNIDAD	pág.167
13.1. Una profesión en auge en el mundo 2.0	pág.167
13.2. ¿Qué es un <i>community manager</i> ?	pág.176
13.3. Su lugar en las organizaciones	pág.179

13.4. Funciones	pág.181
13.5. Habilidades deseables	pág.188
13.6. Herramientas de trabajo	pág.190
PARTE III. ESTUDIO EMPÍRICO: ANÁLISIS DE SITUACIÓN	pág.191
14. REFERENCIAS METODOLÓGICAS	pág.193
14.1. Metodología cualitativa vs. metodología cuantitativa	pág.193
14.2. Análisis de contenido	pág.196
14.3. Estudio de caso	pág.199
14.3.1. Diseño de casos múltiples	pág.201
14.3.1.1. Encuesta	pág.201
14.3.1.2. Entrevistas personales	pág.203
15. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	pág.205
15.1. Proceso de investigación	pág.205
15.2. Fase preparatoria.	pág.207
15.2.1. Etapa reflexiva	pág.207
15.2.2. Etapa de diseño	pág.208
15.2.3. La selección de los casos	pág.209
15.2.4. Diseño de las herramientas de investigación	pág.210
15.3. Trabajo de campo	pág.210
15.4. Análisis de datos	pág.210
15.4.1. Reducción de datos	pág.211
15.4.2. Establecimiento de conclusiones	pág.211
15.4.3. Verificación de conclusiones	pág.211
16. EL ESTUDIO	pág.213
16.1. Análisis de contenido	pág.213
16.1.1. Selección de casos	pág.213
16.1.2. La muestra	pág.219
16.1.3. Diseño de la herramienta de investigación	pág.222
16.1.4. Trabajo de campo	pág.223
16.2. Cuestionarios	pág.224
16.2.1. Selección de casos	pág.224
16.2.2. La muestra	pág.227
16.2.3. Diseño de la herramienta de investigación	pág.228
16.2.4. Trabajo de campo	pág.229

16.3. Entrevistas personales	pág.230
16.3.1. Selección de casos	pág.230
16.3.2. La muestra	pág.232
16.3.3. Diseño de la herramienta de investigación	pág.234
16.3.4. Trabajo de campo	pág.235
16.4. Obstáculos en la investigación.	pág.235
PARTE IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	pág.241
17. RESULTADOS	pág.243
17.1. Análisis de contenidos	pág.243
17.2. Cuestionarios	pág.326
17.3. Entrevistas en profundidad	pág.348
17.3.1. Responsables de comunicación	pág.348
17.3.2. <i>Community managers</i>	pág.352
18. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	pág.354
19. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	pág.366
20. CONCLUSIONES	pág.372
21. ABRIENDO NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	pág.380
PARTE V. FUENTES	pág.381
PARTE VI. ANEXOS	pág.427
ANEXO 1. Ficha análisis de contenido	pág.429
ANEXO 2. Agencias que han configurado la población de análisis de los cuestionarios	pág.457
ANEXO 3. Modelo de encuesta	pág.467
ANEXO 4. Empresas del merco contactadas	pág.475
ANEXO 5. CM contactados	pág.479
ANEXO 6. Entrevistas personales	pág.481
PARTE VII. AGRADECIMIENTOS	pág.499

INTRODUCCIÓN

Haciendo una observación general –en el metro, en el autobús, caminando por la calle o en cualquier reunión de amigos– es fácil comprobar que nos encontramos en una nueva era en la que estamos 24 horas *on-line* ó 24 horas disponibles para comunicarnos con nuestros contactos. Se pueden simultanear conversaciones físicas, con coloquios a través de redes sociales o de sistemas de chats integrados en nuestros teléfonos móviles. Podemos responder en tiempo real a las inquietudes de nuestros interlocutores. Terminales como las PDAs¹ han facilitado esa disponibilidad permanente.

Hemos cambiado nuestra forma de comunicarnos gracias a la proliferación de este tipo de aparatos. Hemos ampliado la facilidad de establecer contacto y hemos comenzado a entablar diálogos *on-line* con las marcas y las empresas. Los medios sociales, entre otras herramientas, permiten interactuar en los espacios habilitados por las corporaciones. A través de estos espacios intercambiamos opiniones con las propias marcas o con otros usuarios interesados en las mismas. Se han multiplicado los canales y herramientas a través de los cuales aportamos opiniones, ensalzamos o criticamos productos, nos quejamos del trato del personal, hacemos consultas previas a una decisión de compra y un largo etcétera. Las nuevas tecnologías permiten además que hagamos todo esto de manera más rápida. Se han agilizado los tiempos de respuesta. Esta ampliación, en cantidad y calidad, del abanico de posibilidades han modificado las pautas de comportamiento de los públicos con respecto a las marcas y, por ende, en la manera de comunicarse de estas.

Las nuevas aplicaciones nos permiten algo que la comunicación corporativa soñaba desde hace años: las empresas, sus productos y sus servicios han empezado a hablar de ‘tú a tú’ con sus públicos. Decía Verdú en el año 2005 que la publicidad, como tantas otras instancias, había decidido hacerse humana; y el tiempo le ha dado la razón.

Tenemos, asimismo, la posibilidad de segmentar con mayor facilidad acercándonos a comunidades y grupos de intereses que, de manera espontánea, surgen en la red, o que podemos generar desde los departamentos y agencias de comunicación. Podemos ir a buscar a nuestros *targets* economizando tiempo, esfuerzo y presupuestos; e incluso tenemos la oportunidad de testar y preguntarles directamente qué quieren, qué necesitan, qué les interesa, qué les gusta y, de este

¹ PDA: *Personal Digital Assistant* o *Ayudante personal digital* es un dispositivo de pequeño tamaño que combina un ordenador, teléfono/fax, Internet y conexiones de red. En adelante PDA.

modo, extraer ideas. De esta manera podemos tener un contacto tan directo con nuestros públicos y contar con sus opiniones a través de canales que antes no existían (Formanchuk, 2010)

Los internautas, los públicos del siglo XXI que navegan por Internet, utilizan canales *on-line* y entablan charlas con las empresas, tienen necesidades diferentes, desean obtener los contenidos de otra manera, no se conforman con las fórmulas de siempre; estamos ante un público interactivo² que demanda formas nuevas de relacionarse con las compañías (Beelen, 2006:11-12). Formas con escaso tiempo de vida, si las comparamos con las formas tradicionales de comunicación corporativa; formas 'beta', que estamos aprendiendo gracias al ensayo-error y ensayo-éxito. Los internautas están acostumbrados a tener toda la información que necesitan utilizando Internet para buscar los datos que necesitan.

La Web 2.0, concepto sobre el que reflexionaremos profusamente a lo largo de estas páginas y que enunciaremos más adelante en esta misma introducción, actúa de manera acelerada, y como hemos indicado anteriormente, está cambiando la realidad desde diferentes planos (económico, educativo, comercio, cultural, creativo...) por lo que se hacen necesarios su estudio y observación. Estudios que por las características de la misma Web y de los propios centros de investigación se demoran y quedan rápidamente anticuados. La Web permuta a diario e introduce transformaciones simultáneas que afectan a distintos niveles y con cortos espacios de tiempo entre ellas. Estamos de acuerdo con Marín en afirmar que su potencial transformador es mucho mayor que el de cualquiera de los cambios tecnológicos que la han precedido por rapidez y por niveles de afectación. Así,

“La Web sólo tiene veinte años, lo cual es muy poco si pensamos en la importancia que tienen en la economía mundial y sobre todo para la presencia y la influencia que tiene en la economía mundial y sobre todo para la presencia y la influencia que tienen en la vida de una gran parte de los seres humanos. Si comparamos estos veinte años con el tiempo que tardaron otros inventos revolucionarios, como la máquina de vapor o la imprenta en llegar a transformar las vidas de las personas corrientes y la economía global, su juventud y éxito son aún más sorprendentes. (Marín, 2010:19)

² Interactivo, va.

1. adj. Dícese de los fenómenos que reaccionan unos sobre otros.

2. adj. Dícese de un modo de empleo del ordenador en el cual el usuario dialoga con los programas de la máquina por medio de una terminal de entrada y salida (teletipo, pantalla de visualización con teclado, etc.) SIN: conversacional.

3. Dícese de un soporte de comunicación que favorece un intercambio con el público: *televisión interactiva*. AA.VV (1999: 564)

No hemos terminado de aprender a utilizar una aplicación, cuando la siguiente la ha dejado obsoleta. Las generaciones de móviles PDA se suceden y las posibilidades de generar contenido y compartirlo se multiplica; cambios tecnológicos imparables; innovación multitudinaria que afecta a nuestra vida social, laboral, a la economía y en general a nuestra manera de relacionarnos con el mundo. A día de hoy mediante Internet podemos 'hablar' con los candidatos de las próximas elecciones, generar nuevas formas de educación, hacer negocios en tiempo real con personas que viven en Australia, por ejemplo, e incluso organizar una revuelta social internacional como la protagonizada por el movimiento 15M³.

Estamos en disposición de decir que hablamos de un fenómeno que va más allá de lo tecnológico y afecta a lo social: en materia política, empresarial, educativa y mediática. Así lo corrobora el pensador Hiroshi Tasaka (2008) que habla de revolución Web 2.0 en todos los ámbitos de la vida: economía, innovación, democracia, capitalismo, comunicación, estilos de vida, ciencia, religión y civilización.

Se producen cambios, por tanto, en muchos ámbitos, especialmente, según percepción de la autora, en el ámbito político-institucional, económico, filosófico-educativo y el comunicativo.

Es el caso de la esfera política e institucional, es de los casos más evidentes. Los ciudadanos tienen de repente la capacidad de manifestar sus opiniones sobre temas gubernamentales a través de Internet. Y esto obliga a los propios políticos a tener que estar presentes en la red para poder responder a las inquietudes de los internautas. Presidentes de gobierno y de repúblicas, monarquías y hasta el Papa ya comunican mediante perfiles creados en plataformas digitales. Otro tema de gran interés es saber si realmente si se comunican e interactúan con los ciudadanos, pero eso queda fuera del ámbito de estudio de esta investigación.

Por su parte, los ciudadanos tienen en los medios sociales una nueva herramienta de participación política que les permite generar movimientos sociales al margen de los partidos. Los levantamientos sociales internacionales que se accionan a

³ El Movimiento 15-M, es un movimiento ciudadano formado a raíz del 15 de mayo de 2011 con una serie de protestas pacíficas en España con la intención de promover una democracia más participativa alejada del bipartidismo PSOE-PP y del dominio de bancos y corporaciones, así como una "auténtica división de poderes" y otras medidas con la intención de mejorar el sistema democrático. El movimiento comenzó a organizarse tras el establecimiento de centenares de acampadas en las plazas de la mayoría de las ciudades españolas, así como otras creadas por españoles emigrados en ciudades de todo el mundo. Entre las bases del Movimiento 15-M están las de ser un movimiento apartidista (sin afiliación a ningún partido ni sindicato), pacífico, horizontal y transparente, es decir, sin estar sujeto a ningún tipo de registro.

través de las redes como los citados anteriormente o los surgidos en el mundo árabe en verano de 2011 son definidos por Ugarte (2007) como la '*Primavera de las Redes*': se trata de un movimiento global en el que países con contextos muy diferentes⁴, con trasfondos culturales y religiosos de todo tipo, desarrollan movimientos ciudadanos en red que convierten directamente a la ciudadanía en fiscalizadora de los procesos democráticos, denunciando fraudes electorales, corrupciones y excesos autoritarios de los gobernantes. "La Primavera de las Redes es la materialización histórica concreta de la globalización de la democracia y las libertades" (2007:59).

En este sentido continúa Marín explicando:

"Dentro de unos años se volverá la vista atrás y al mirar hacia la primera década del siglo XXI se observará cómo se comenzaron a desafiar muchos de los paradigmas económicos y sociales que gobernaron los siglos anteriores y cómo se redefinieron los modelos de negocio de industrias enteras. Y la Web se verá como la plataforma sobre la que se desarrolló la transformación de prácticamente todos los aspectos que afectan a nuestras vidas desde nuestros hábitos de consumo hasta la forma en que desarrollamos nuestras relaciones personales, pasando por el modo en que desempeñamos nuestro trabajo, disfrutamos nuestro ocio o nos relacionamos con nuestros gobernantes" (Marín, 2010:19)

La era digital ha revolucionado todos y cada uno de los aspectos que envuelven nuestras vidas: desde el modo en el que nos comunicamos (telefonía móvil, mensajería instantánea en la web, telefonía a través de la web tipo *Skype*), relacionamos (chats, comunidades virtuales), recibimos asistencia médica (telemedicina), compramos (*eCommerce*), trabajamos (teletrabajo), y vivimos en casa (domótica). La sociedad está por tanto cambiando a la misma velocidad que se desarrolla la tecnología.

Para Drucker (2008), el mayor cambio no es la globalización, ni siquiera internet, sino la capacidad que han adquirido por primera vez en la historia los individuos para auto-gestionarse y pone en duda que las organizaciones estén preparadas para estas transformaciones.

⁴ Ugarte hace referencias expresas a los movimientos que van desde Serbia hasta Ucrania, desde Kirguistán hasta Bielorrusia, e incluso Kuwait. Estamos de acuerdo con este autor en que es especialmente reveladora la incapacidad de los poderes públicos para entender a qué se estaban enfrentando. Al carecer estos movimientos reticulares de una estructura estrictamente jerárquica que supervise y comunique, las viejas organizaciones sienten que sus antagonistas son cada vez más inaprensibles. La clave de las redes distribuidas está en su identidad, en la existencia de un espíritu común que modulan a través de mensajes públicos (2007:59 y 62)

Siguiendo esta línea, según nuestra opinión, desde el punto de vista de las relaciones públicas, la comunicación corporativa se ha vuelto más humana al ponerse al mismo nivel de los usuarios (Ramos, 2007); y al poner la atención en las personas y no en las masas, como ya aventuraba el artículo 14 del *Manifiesto Cluetrain*, aunque esto realmente ya venían haciéndolo las RR.PP. Así lo pone de manifiesto el 4º modelo de relaciones públicas enunciado por Grunig, el modelo simétrico bidireccional. En este modelo, los relacionistas públicos sirven de mediadores entre la organización y sus públicos, con el objetivo de conseguir. Una comprensión mutua entre ambos. La naturaleza de la comunicación es pues bidireccional, consistiendo en un diálogo en el que, tanto la organización como sus públicos, sean susceptibles de modificar sus actitudes o conductas (Grunig y Hunt, 2000).

Se están necesitando maneras diferentes de comunicación y profesionales que aprendan estas maneras para poder dar respuestas a los *targets* surgidos al abrigo de la sociedad de la información y a esas maneras de hacer comunicación corporativa en el entorno de las nuevas tecnologías. Así lo expresa Jiménez (2008:17) para quien la comunicación integral implica una verdadera revolución cultural que genera en el individuo, como consumidor, una relación con las empresas en un nuevo sistema de valores. Y, para los profesionales de la comunicación, supone, asimismo, un nuevo oficio.

Wormell (1996: 214) estima que los profesionales de información se han convertido en “mediadores entre los proveedores de información, los usuarios (...) y las tecnologías”. En la actualidad el complejo entorno que rodea a productos, servicios, marcas y sus respectivas empresas, parece haber desbordado las capacidades persuasivas de la tradicional publicidad y los canales habituales de las relaciones públicas. Los soportes se han saturado, la retórica clásica ha perdido eficacia y la credibilidad del discurso mediático se ha reducido; como consecuencia, podemos afirmar que el consumidor se ha vuelto desconfiado (Canavilhas 2007: 16).

La comunicación corporativa se transforma y así lo sienten directivos, creativos y relacionistas públicos, entre otros profesionales. Sobre esto José Manuel Velasco, Presidente de la Asociación de Directores de Comunicación (Dircom) reflexiona y aporta que las tecnologías digitales y sus manifestaciones han empujado a los directores de comunicación desde su zona de confort hacia el territorio del desafío. Así “la red confunde a quien sólo mira a sí mismo o se limita a interpretar su realidad con sus certezas y sus verdades” (en Fuetter, 2011: 6).

La observación de este panorama pone de manifiesto, tal y como lo apreciamos en esta investigación, que estamos inmersos en una espiral de cambios

tecnológicos⁵ que, entre otros resultados, ha traído la popularización de la Internet y una mayor velocidad en los procesos de comunicación en general, que se han visto más acelerados aún desde la llegada de la llamada Web 2.0; una denominación muy extendida que hace referencia a la etapa en la que la Web se utiliza para: compartir, colaborar, aportar, editar y sobre todo comunicar personas con personas (Fumero y Roca: 2007; Celaya en Mouriz: 2008)

Se trata de una realidad cuya expresión, Web 2.0, fue acuñada por Tim O'Reilly en el año 2001 cuando, según Celaya (2008: 27), realizó sus primeras anotaciones sobre Web 2.0. La mayoría de los autores, sin embargo, sitúan este acontecimiento entre 2004 y 2005 (Celaya, 2008; Pisani y Piotet, 2008; Beelen, 2006; Cobo y Pardo, 2007). Fue precisamente en septiembre de 2005 cuando O'Reilly publica la que se ha considerado como la primera y mayor referencia bibliográfica sobre el término: el artículo "*What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*". Según O'Reilly, siete son los principios constitutivos de las aplicaciones Web 2.0 (Pardo, 2007:27 y 37):

“La Web como plataforma (...); el aprovechamiento de la inteligencia colectiva (...); la gestión de la base 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 (...).”

Celaya (2008:27) describe a la Web 2.0 como una Web colaborativa que permite a sus usuarios acceder y participar en la creación de un conocimiento ilimitado, y como consecuencia de esta interacción se generan nuevas oportunidades de negocio para las empresas. En comparación con la Web 1.0 la caracteriza como web más dinámica y rica en contenido multimedia (sonido, vídeo, metadatos, etc.). Una etapa en la que las empresas entienden que deben ofrecer a sus clientes reales y potenciales la posibilidad de comentar, valorar u opinar sobre los contenidos publicados con el fin de enriquecer la comunicación virtual entre ambas partes.

Pisani y Piotet (2009) otorgan a la Web 2.0 un carácter mucho más revolucionario puesto que la contemplan como un fenómeno diferente impulsado por los jóvenes: son los comportamientos de estos en Internet los que crean grandes tendencias. Estos son los que están generalizando la manera de trabajar en Internet,

⁵ Hablamos en presente puesto que la multiplicidad de, por ejemplo, nuevas versiones de PDAs se suceden continuamente

puesto que conforme entran en el mundo laboral integran en su trabajo los usos que hacen de la web. Ellos mismos difunden estos usos a su alrededor: entre sus amigos, sus familiares y sus compañeros de trabajo. Por lo tanto, los usos más comunes de la web nacen del mismo comportamiento de los jóvenes y a partir de ellos podemos describir sus grandes líneas generales. Estos autores hablan también de dinámica relacional un concepto que describen a partir de cinco premisas (2009:93):

- “Las tecnologías están presentes, pero los usos y los hábitos de los usuarios son los protagonistas.
- La plataforma es realmente flexible, y permite que los usuarios la dominen con facilidad.
- Permite la posibilidad de comunicar en la nube⁶ con el mayor número de personas y de manera muy libre.
- Es un espacio social y relacional.
- Es un espacio que da la palabra a los aficionados expertos”

El componente juvenil es, desde nuestra perspectiva, un factor clave para entender el proceso en el que nos vemos envueltos. Son las nuevas generaciones las que están fijando las estrategias de comportamiento en este entorno, aportando valores y usos que se escapan a las depuradas técnicas de los profesionales más experimentados. Y esta realidad pone de manifiesto la existencia de, llamémoslos nichos, poco estudiados todavía, a la hora de interpretar y crear estrategias de comunicación para los públicos del siglo XXI.

Es interesante también detenernos a reflexionar sobre el componente colaborativo y/o colectivo, tan referenciado por los autores citados hasta ahora. En línea con esta idea, Cobo y Pardo (2007) y Beelen (2006), autores pioneros en esta materia, entienden que la Web 2.0 ha puesto de manifiesto 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 valiosos de forma colaborativa. En este sentido, opinamos que ha sido esta posibilidad

⁶ Nube es el término acuñado en español para el concepto inglés *Cloud Computing*. El Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST) del gobierno estadounidense está creando una definición estándar de este término, para proporcionar orientación a las comunidades de profesionales e investigadores. Esta definición está actualmente en fase de proyecto y, de momento, describe nube como "un modelo para permitir un acceso de red conveniente, desde cualquier sitio y bajo demanda a un conjunto compartido de recursos informáticos configurables (por ejemplo, redes, servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios) que se pueden proporcionar rápidamente y lanzar con un mínimo esfuerzo de gestión o interacción con el proveedor de servicios" <http://noticias-internet.euroresidentes.com/2011/10/definicion-de-la-nube-o-cloud-computing.html>

de sumar pequeños esfuerzos de miles de usuarios para lograr un fin común, lo que ha dado lugar a la formación de comunidades de individuos capaces de organizarse y colaborar para conseguir objetivos que van desde la elaboración de los subtítulos de la última serie de éxito en televisión, una colección de óperas traducidas al español o incluso la mayor enciclopedia del mundo, *Wikipedia*⁷. Una revolución que continúa con la Web 3.0

Es materia de esta investigación analizar cómo han cambiado los medios de comunicación y por consecuencia la comunicación corporativa, acercándonos a la nueva realidad comunicativa en la que estamos inmersos y que cambia día a día. Como también es materia de estudio el análisis de las nuevas realidades profesionales que el mundo digital ha implantado en el ámbito de las relaciones públicas y la publicidad, una consecuencia más de la transformación en nuestro modo de consumir los medios y de las múltiples posibilidades de creación y publicación de contenidos a disposición de cualquier internauta, con capacidad de hacer lo que antes únicamente podían lograr los profesionales de la comunicación.

Así pues, con este estudio lo que pretendemos es analizar cómo la comunicación corporativa se ha visto afectada por la Web 2.0 y cómo ha generado nuevos perfiles profesionales para gestionar esa comunicación 2.0, centrándonos concretamente en los *community managers*.

Para llevar a cabo este proyecto nos basamos en la observación directa de la autora, en la revisión bibliográfica y en las aportaciones de los propios profesionales de la comunicación *on-line* tanto en lo que ellos mismos publican en la red como a través de las entrevistas y cuestionarios que se les pasarán.

⁷ *Wikipedia* es una enciclopedia libre y políglota de la Fundación *Wikimedia*. Sus más de 20 millones de artículos en 282 idiomas y dialectos han sido redactados conjuntamente por voluntarios de todo el mundo. Prácticamente cualquier persona puede editar artículos. Iniciada en enero de 2001 por Jimmy Wales y Larry Sanger es actualmente una de las mayores y más populares obras de consulta en Internet.

PARTE I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

- **ESTADO DE LA CUESTIÓN: JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA, RELEVANCIA Y CONSECUENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN**
- **OBJETIVOS**
- **HIPÓTESIS**
- **FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**
- **NECESIDADES DE ESTUDIO**
- **ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

1. ESTADO DE LA CUESTIÓN: JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA, RELEVANCIA Y CONSECUENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN

Al abrigo de la Web 2.0, en los últimos años parece haberse impuesto la etiqueta de digital como elemento diferenciador para expresar lo contemporáneo, lo nuevo o lo último. Expone Pardo (2010:20-25) que la sociedad está aún aprendiendo a utilizar las infraestructuras digitales; la universidad analiza y enseña digitalismo y estamos en la carrera de tener centros TIC⁸s; los procesos industriales de la economía de la información son ahora exclusivamente digitales; y decimos de nosotros mismos que estamos en la sociedad digital.

El término sociedad digital se utiliza como sinónimo de sociedad de la información y de sociedad del conocimiento, incluso algunos lo identifican con el de sociedad postmoderna (Tornero, 2005), siendo el primer término el más extendido.

A lo largo de este epígrafe hablaremos de las tres expresiones para entender proceso en el que estamos inmersos.

1.1 La sociedad de la información

Para comprender el concepto sociedad de la información hemos de remontarnos a finales de la década de los sesenta y principios de los setenta cuando una serie de autores ponen de manifiesto el inicio de un periodo de cambios económicos y sociales que nos conducirán hacia una nueva etapa de la historia. Entre ellos se encuentran Peter Drucker (1969) y Daniel Bell (1973). Estos autores inciden en el hecho de que se está produciendo una transformación fundamental en la estructura económica de los países: la transición hacia una economía en la que el conocimiento será el factor productivo clave, relegando a un segundo plano a los factores tradicionales, capital, trabajo y tierra.

Según Drucker (1969) la ruptura respecto a la etapa anterior es comparable a la que se produjo como consecuencia de la segunda Revolución Industrial. La nueva era que se inicia se caracteriza porque la generación de valor se producirá a partir de la transmisión y aplicación de la información; de hecho este autor considera que el poder disponer de información rápidamente y a un bajo coste tendrá un impacto tal como el que supuso la aparición de la electricidad.

⁸ TIC: Tecnologías de la información y la comunicación.

Por su parte, Bell (1973) pone de manifiesto la transición hacia la sociedad *post-industrial*, caracterizada por el tránsito de una economía productora de bienes a una economía de servicios, el dominio de una clase de profesionales y técnicos, la importancia del conocimiento como fuente de innovación, el control de la tecnología y la creación de una nueva tecnología intelectual.

El precursor del concepto sociedad de la información es el sociólogo japonés Yoneji Masuda a través de sus dos obras más conocidas *Una introducción a la Sociedad de la Información* (1968) y, especialmente en *La Sociedad de la Información como sociedad post-industrial, Institute for the Information Society*⁹ (1980). Es en esta última donde enuncia por primera vez el término¹⁰ definiéndola como una sociedad que crece y se desarrolla alrededor de la información y aporta un florecimiento general de la creatividad intelectual humana, en lugar de un aumento del consumo material. Destaca como factores claves el conocimiento y la innovación, junto a la adopción y difusión de las tecnologías que facilitan el tratamiento y transmisión de la información y el conocimiento.

La Unión Europea, en el *Informe Bangemann* (1994), afirma que la sociedad de la información es una sociedad emergente a la que están dando paso las nuevas tecnologías de la información y comunicación a través de una nueva revolución industrial basada en la información, en cuanto al procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información, sin restricciones de distancia, tiempo, cantidad y formato, y a la cual es preciso adaptarse con rapidez para aprovechar todas las posibilidades que ofrece.

Por su parte, Castell (1996, 2001, 2009) añade al concepto connotaciones nuevas y le da un carácter más humano y añade que la sociedad de la información es un estadio de desarrollo social caracterizado por la capacidad de sus miembros (ciudadanos, empresas y administración pública) para obtener y compartir cualquier información, instantáneamente, desde cualquier lugar y en la forma que se prefiera. Este autor entiende que la disponibilidad de una tecnología adecuada es condición necesaria, pero no suficiente, para la transformación de la estructura social. Se hace por tanto necesario un conjunto de circunstancias para adaptar la estructura social a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación:

⁹ Obra que al ser traducida al español cambia 'información' por 'informatizada': *La sociedad informatizada como sociedad post-industrial*, (Fundesco-Tecnos, Madrid, 1984).

¹⁰ Junto a Masuda otros dos autores usan este concepto en la década de los 80: John Naisbitt y Alvin Toffler.

- “capacidad de auto-expansión y de procesamiento y de comunicación en términos de volumen, complejidad y velocidad;
- capacidad para recombinar basada en la digitalización y en la comunicación recurrente;
- su flexibilidad de distribución mediante redes interactivas y digitalizadas”

(Castell, 1996:33)

El mismo autor sostiene que la sociedad de la información tiene repercusiones económicas, sociales y de valores, que se van convirtiendo poco a poco en un fenómeno global, que tiene su origen fundamentalmente en las sociedades industrializadas más maduras. De hecho, la adopción de este paradigma basado en la tecnología, está íntimamente relacionado con el grado de desarrollo de la sociedad. Sin embargo, la tecnología no es sólo un fruto del desarrollo (por ser consecuencia de este), sino también, y en gran medida, uno de sus motores (por ser una herramienta de desarrollo) (Castell: 1996)

¿Qué distingue, según Castell, una sociedad de la información de otro tipo de sociedades? Indicadores tecnológicos, políticos, económicos y sociales definen modelos diferentes de sociedades, como:

- Uso de nuevas tecnologías en todos los ámbitos sociales (educación, salud, transportes...).
- El grado de desarrollo económico, el dinamismo de la economía, competitividad, innovación y productividad.
- La relación entre universidades, centros de I+D, sector empresarial y sector público.
- El estado de bienestar social.
- Grado de cobertura salud y educación.
- Valores y grado de compromiso político.
- Valores sociales: libertad, niveles de injusticia, discriminación de género, exclusión social por analfabetismo funcional, etc.

(Castell, 1996: 35-118; 2009: 45-69)

Asimismo, en el 2003 tuvo lugar en Ginebra, la Cumbre de la Sociedad de la Información. En su declaración de principios reza que la sociedad de la información debe estar centrada en la persona y orientada al desarrollo, en que todos puedan crear, consultar, utilizar y compartir la información y el conocimiento, para que las personas, las comunidades y los pueblos puedan emplear plenamente sus posibilidades en la promoción de su desarrollo sostenible y en la mejora de su calidad de vida, sobre la base de los propósitos y principios de la Carta de las Naciones Unidas. Nos parecen especialmente relevantes estas dos últimas aportaciones

precisamente por ese carácter humano, por su contenido social y porque nos remiten directamente a la posibilidad de generar y difundir contenido de manera plural y colaborativa.

Podríamos recoger muchas más definiciones que diversos autores han propuesto para el término sociedad de la información ya que no estamos ante un concepto único y universalmente admitido. Lo que sí ponen de manifiesto todas estas enunciaciones es un hecho fundamental: el papel clave de la información y de las tecnologías que permiten el acceso y la difusión de la misma como característica definitoria un nuevo contexto económico y social.

Nosotros proponemos identificar la sociedad de la información como aquella en la que la materia prima es la información, en lugar de la tierra, el capital o el trabajo, que caracteriza una nueva era en la que los sistemas de comunicaciones, ágiles y baratos, combinados con las tecnologías avanzadas de la información, que están provocando una renovación en todos los órdenes de nuestra vida. La idea de sociedad de la información engloba un conjunto de actividades industriales y económicas, comportamientos sociales, actitudes individuales y formas de organización política y administrativa, producto del uso de las tecnologías de la información y la comunicación. En esta nueva sociedad todos podemos crear, acceder, utilizar y compartir información y el conocimiento: es un bien comunitario para aquellos que posean las tecnologías suficientes. Es una sociedad en la que la creación, distribución y manipulación de la información forman parte importante de las actividades culturales y económicas cotidianas.

En este sentido, Cardoso (2010: 123), haciéndose eco de las palabras de Castell, prefiere hablar de “Sociedad Informacional” surgida del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación durante los últimos años, sumado a las tendencias de globalización política y económica, donde el espacio de flujos se vuelve cada vez más importante que el espacio de lugares. El concepto espacio empieza a carecer de importancia. Aunque esta última idea sobre el espacio nos parece imprescindible para entender la nueva situación en la que nos encontramos, no terminamos de estar de acuerdo con la expresión sociedad informacional.

Esta sociedad basada en la transmisión de la información es, según el Consejo Empresarial para la *Sociedad de la Información*, constituido por iniciativa de la CEOE¹¹, la última de las tres etapas que ha atravesado la sociedad moderna: la etapa Industrial, la post-industrial y la del momento presente, la etapa de la Información. Esta última presentaría como rasgo diferenciador respecto a las anteriores el acceso casi

¹¹ CEOE: Confederación Española de Organizaciones Empresariales

ilimitado a los servicios de la información generada por otros, en contraposición al acceso a bienes materiales.

Figura 1. Modelo de sociedad y acceso a la producción

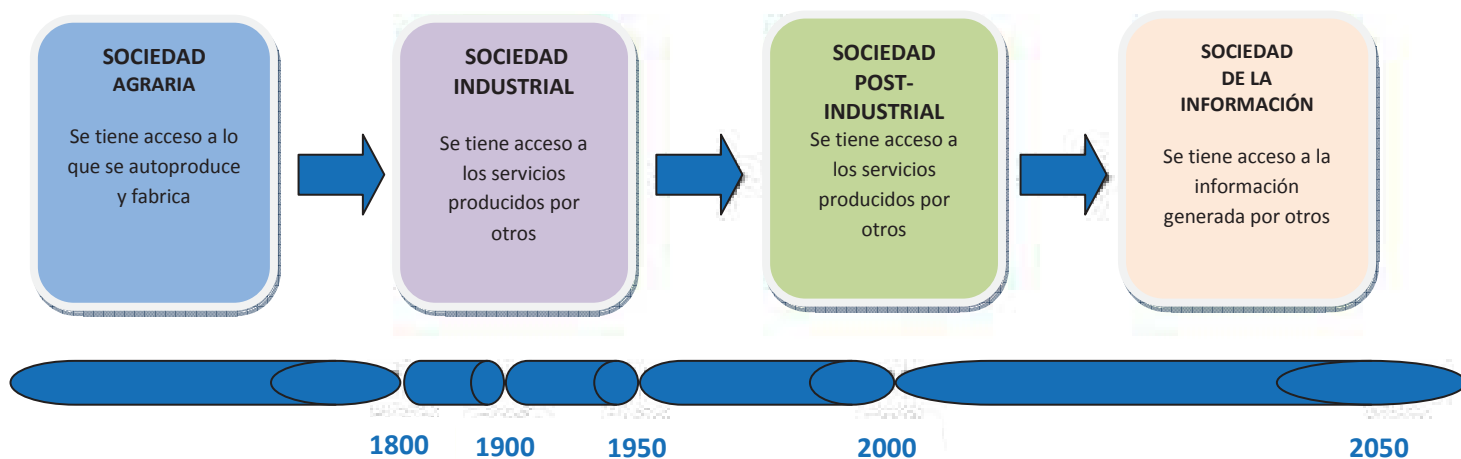
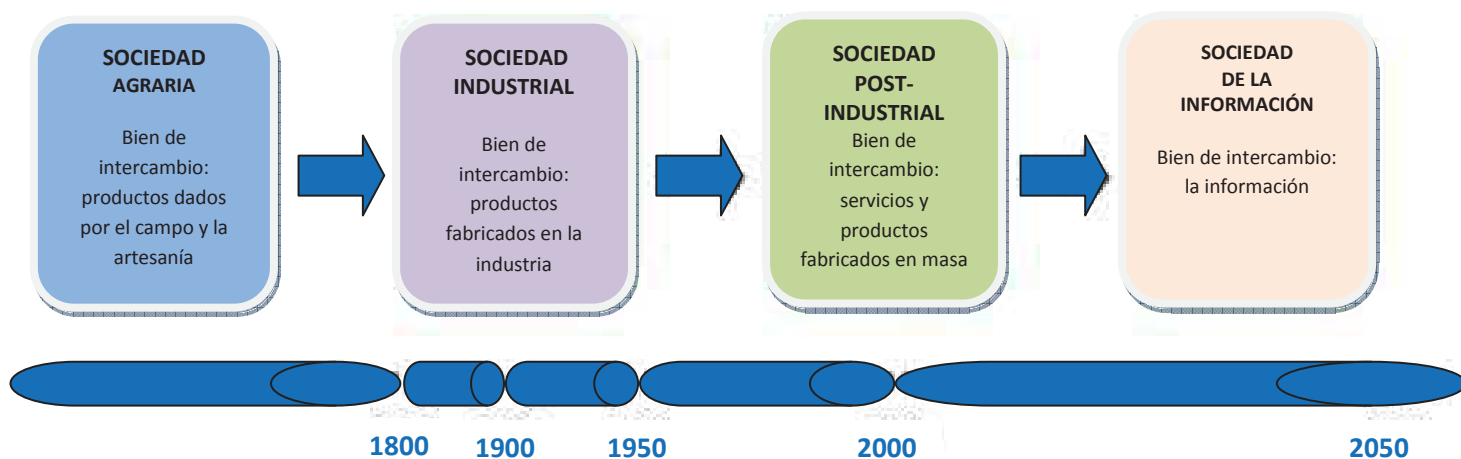


Figura 2. Modelo de sociedad y bienes de intercambio



Fuente: elaboración propia basada en <http://ciberperiodismoperu.blogia.com/temas/sociedad-de-la-informacion.php>

Rifkin (2011) avanza un poco más sobre este aspecto y vislumbra la llegada de la Tercera Revolución Industrial. Aunque su discurso se centra principalmente en el uso de los recursos energéticos, su asimilación con el uso de Internet deja ver la gran importancia que la sociedad de la información tiene en esta posible nueva revolución. Continúa Rifkin aventurando que el futuro pasa por que millones de personas puedan

generar energía verde y autoabastecerse tanto en casa como en el trabajo, del mismo modo que cualquier persona puede generar información y compartirla a través de Internet. De este modo, se democratizará también el acceso a la energía gracias a las renovables. Rifkin (2011) plantea una forma de capitalismo con menos jerarquía y más colaboración en red a través de nodos. A través de estas premisas sostiene que vendrá una sociedad más equitativa, alejada de las dictaduras de que generan las grandes corporaciones y que constituyen poder jerárquico.

¿Es realmente tan novedoso el entorno que describe la Sociedad de la Información? Martín y Chicheri (2010) tienen otra perspectiva y opinan que la sociedad de la información no es algo nuevo puesto que la información y la inteligencia colectiva se ha transmitido de padres a hijos, de trovadores a aldeanos, de maestros a alumnos etc... y la asimilan con el saber popular. A esto han contribuido, desde su punto de vista, los libros, las tradiciones, las fábulas etc.. Ambos autores, además, como profesionales que Internet reconocen la existencia de temas nuevos y definen Internet como un entorno que evoluciona constantemente, que tiene sus propias reglas de juego y que se hace cada vez más necesario conocerlas. Por tanto ello no ven nada novedoso el concepto sociedad de la información, al contrario, entienden que siempre hemos sido sociedad de la información. Pero si están de acuerdo en que la novedad la pone la tecnología, Internet, y sus nuevos usos y proponen una nueva expresión más acorde para ellos que es sociedad de la conversación.

Aunque Martín y Chicheri (2010) exponen claramente cómo la transmisión de la información es un acto realizado por los hombres desde hace siglos, entendemos que se trata de una cualidad innata en el hombre: la posibilidad y la necesidad de comunicarse. Por lo tanto nos parece más interesante hablar de sociedad de la conversación para etiquetar sociedades más antiguas en las que no existían medios de comunicación que eliminaran como los de hoy día, las barreras espacio y tiempo.

Brey (2009:15) reflexiona sobre cómo en unos pocos años los humanos nos hemos dotado de una nueva forma de comunicación. Sin embargo, no tiene tan claro el concepto de novedad ya que desde hace mucho tiempo disponemos de multitud de medios para intercambiar información más allá del simple lenguaje oral: la televisión, el teléfono y el servicio postal de correos, entre otros. Para Brey la perspectiva tecnológica no es, en realidad, la más adecuada para comprender las diferencias esenciales entre las diferentes formas de comunicación. Y anima a recurrir a un análisis de tipo topológico que permita clasificarlas en función de cómo fluye la información en las sociedades donde se dan.

1.2 La sociedad del conocimiento

Como expresábamos anteriormente, la sociedad de la información es llamada también sociedad del conocimiento, utilizándose casi siempre de manera indiscriminada. A pesar de ello, en esta investigación entendemos que la información no es lo mismo que el conocimiento, ya que la información es efectivamente un instrumento del conocimiento, pero no es el conocimiento en sí. El conocimiento obedece a aquellos elementos que pueden ser comprendidos, aplicados y transmitidos por los miembros de una sociedad, mientras que la información está compuesta por aquellos elementos que a la fecha obedecen en buena medida a intereses políticos o comerciales, retrasando lo que para muchos en un futuro será la sociedad del conocimiento.

La Real Academia Española (RAE) les otorga las siguientes definiciones a ambos conceptos (2009: 570 y 357)

“Información (Del lat. informatiō, -ōnis).

1. f. Acción y efecto de informar.
2. f. Oficina donde se informa sobre algo.
3. f. Averiguación jurídica y legal de un hecho o delito.
4. f. Pruebas que se hacen de la calidad y circunstancias necesarias en una persona para un empleo u honor. U. m. en pl.
5. f. Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada.
6. f. Conocimientos así comunicados o adquiridos.
7. f. *Biol.* Propiedad intrínseca de ciertos biopolímeros, como los ácidos nucleicos, originada por la secuencia de las unidades componentes.
8. f. ant. Educación, instrucción.

Conocimiento

1. m. Acción y efecto de conocer.
2. m. Entendimiento, inteligencia, razón natural.
3. m. Conocido (ll persona con quien se tiene algún trato, pero no amistad).
4. m. Cada una de las facultades sensoriales del hombre en la medida en que están activas. *Perder, recobrar el conocimiento*

5. m. *Com.* Documento que da el capitán de un buque mercante, en que declara tener embarcadas en él ciertas mercaderías que entregará a la persona y en el puerto designados por el remitente.
6. m. *Com.* Documento o firma que se exige o se da para identificar la persona del que pretende cobrar una letra de cambio, cheque, etc., cuando el pagador no le conoce.
7. m. *desus.* Papel firmado en que se confiesa haber recibido algo de alguien, y se obliga a pagarlo o devolverlo.
8. m. *ant. gratitud*
9. m. *pl. Noción, ciencia, sabiduría*".

En el caso de información nos quedamos con la quinta acepción y en el de conocimiento con las dos primeras para marcar la gran diferencia; conocimiento implica sabiduría. Por su parte la definición de información resalta un concepto que hasta ahora ninguna de las definiciones vistas habían tenido en cuenta: la noción de comunicación.

Uno de los grandes impulsores de distintas nomenclaturas para etiquetar nuestra sociedad es Castell, que propone términos como "sociedad red" (2009: 52) y "sociedad del conocimiento" (2006: 120). Este mismo autor (2006) entiende la sociedad del conocimiento como un código para hablar de una transformación social tecnológica, puesto que todas las sociedades son del conocimiento. Se trata de una sociedad en la que las condiciones de generación de conocimiento y procesamiento de información han sido sustancialmente alteradas por una revolución tecnológica centrada sobre el procesamiento de información, la generación del conocimiento y las tecnologías de la información. Lo que la distingue especialmente es que en los últimos veinte o veinticinco años se está pasando a un paradigma muy parecido al que ocurrió cuando se constituyó la sociedad industrial.

Se constituye un paradigma de un nuevo tipo en el que todos los procesos de la sociedad, de la política, de la guerra, de la economía pasan a verse afectados por la capacidad de procesar y distribuir energía de forma ubicua en el conjunto de la actividad humana. Asimismo, este autor (Castell, 2009) encuentra en este nuevo paradigma dos expresiones tecnológicas concretas y fundamentales: una es Internet, al que compara con la máquina de vapor y el motor eléctrico en el conjunto de la revolución industrial; y la otra es la capacidad de ingeniería genética: el conocimiento del ADN la capacidad de manipular la vida.

Como se puede comprobar en ambas acepciones el componente tecnológico como factor que está transformando la sociedad es la base para entender el momento en el que nos hallamos. Castell (2009) señala Internet directamente como motor de la nueva era. Estamos de acuerdo en la inclusión de este elemento diferenciador.

Así, la similitud de los conceptos señalados hasta ahora es también recogida por la UNESCO¹² (2005) ya que considera la noción de sociedad del conocimiento como inseparable de los estudios sobre la sociedad de la información, suscitados por el desarrollo de la cibernética. Desde la perspectiva de la UNESCO una sociedad del conocimiento es una sociedad con capacidad para generar, apropiar, y utilizar el conocimiento para atender las necesidades de su desarrollo y así construir su propio futuro, convirtiendo la creación y transferencia del conocimiento en herramienta de la sociedad para su propio beneficio. En este sentido, la sociedad del conocimiento es para nosotros una nueva cultura digital, donde priman los modelos abiertos de información, en la que se valora la capacidad para compartir, construir conocimiento de forma colectiva y consolidar comunidades de prácticas, generando de esta manera mayor valor económico.

Para esta investigación es primordial, como ya se ha destacado, la visión humana. Por ello recogemos la opinión de Molinuevo (2006) que habla de nuevas tecnologías desde un punto de vista antropológico. Este autor se fija en un modelo antropológico vigente a mediados del siglo pasado, que intentaba resucitar una cierta modernidad y al que denomina *homo videns*¹³. Continúa Molinuevo aportando que El "*homo videns*" está siendo sustituido por el "*homo navigator*" (2006: 99). Es su manera de expresar cómo el ordenador está desplazando a la televisión, e Internet a los programas de televisión. A la estética del espectador y de la interactividad, todas ellas muy relativas en lo que se refiere a pretensiones y resultados (Molinuevo, 2006). Lo interesante de su análisis es que no habla tanto de impacto de las tecnologías como

¹² UNESCO: (United Nations Educational Scientific and Cultural Organization) Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

¹³ *Homo Videns* es un término acuñado por el conocido teórico Geovanni Sartori quien en su obra *Homo Videns: la sociedad teledirigida* (1997) afirma de una forma bastante bien sustentada como nosotros, *el homo sapiens* (el hombre que piensa) se está transformando en el *homo videns* (el hombre que ve) en el cual la palabra y el pensamiento han sido derrotas por la imagen, esto es, que vemos imágenes todo el tiempo como sucede en el significativo caso de la televisión, pero no cuestionamos, no interpretamos, no pensamos esas imágenes, lo cual, como afirma Sartori, nos conduce a un ver sin entender, que ha acabado con el pensamiento abstracto, con las ideas claras y distintas. Este fenómeno lo lleva a hablar de sociedades teledirigidas.

de creación digital. Y en este punto, tampoco se hace hincapié como antaño en las tecnologías como extensiones del ser humano, en una pervivencia de humanismo platónico.

La tecnología digital no sólo ha supuesto el acceso a este flujo casi ilimitado de contenidos, sino la aparición de nuevas formas de acceder y de consumirlo: ver un informativo en el móvil, escuchar un programa de radio en un reproductor mp4 o ver una película en una videoconsola. La información y la comunicación han sido precisamente de los ámbitos más influidos por este nuevo entorno en el que las redes digitales nos mantienen conectados 24 horas al día desde cualquier lugar en el que nos encontremos. Estamos de acuerdo por eso con el concepto Sociedad Red de Castell (2009). El autor entiende que estamos inmersos en una estructura reticular formada por redes informacionales basadas en sistemas electrónicos, es decir, la sociedad red es fruto de la posibilidad de interconectar las existentes redes entre individuos con carácter local a nivel global.

Aunque la organización basada en redes no ha sido algo que se haya estudiado históricamente siempre, ha estado presente en las relaciones entre individuos de todos los tiempos, si bien los referentes para analizar han sido otros, como las estructuras organizativas jerárquicas del poder social o empresarial. Tanto Castells (2009) como Cardoso (2010) exponen que uno de los elementos centrales que articula la sociedad red es que todas las actividades humanas se organizan entorno a estas redes soportadas por la tecnología: el mercado financiero, la producción, la educación, la logística, la prestación de servicios, los medios de comunicación, la cultura, etc.

Este nuevo sistema organizativo informacional no es posible únicamente gracias a la tecnología, también es necesaria la convergencia de dos tendencias sociales no vinculadas directamente al desarrollo tecnológico y aparentemente contradictorias como son: el individualismo y el comunalismo.

El individualismo consiste en el pensamiento y la acción independientes, sin depender de otros sujetos o sin sujetarse a las normas generales. Como tendencia filosófica, el individualismo defiende la supremacía de los derechos individuales frente a los derechos de la sociedad y a la autoridad del estado. El individualismo, por lo tanto, puede considerarse como una posición filosófica, moral o política. Los individualistas buscan satisfacer sus propios objetivos con autosuficiencia e independencia, oponiéndose a las intervenciones externas en sus opciones personales. Por eso están en contra, entre otras realidades, de la autoridad de las instituciones sobre su libertad individual.

Por su parte, el comunalismo o Comunitarismo es una teoría de gobierno o un sistema de gobierno en el que las comunas independientes participan en una federación basada en los principios y la práctica de la propiedad comunal. Centra su interés, por tanto, en las comunidades y sociedades y no en el individuo. Los comunitaristas creen que a la comunidad no se le da la suficiente importancia en las teorías liberales. El comunalismo entiende que la cuestión sobre qué es prioritario (el individuo o la comunidad) es esencial para analizar la mayor parte de los problemas éticos de nuestro tiempo: sistema sanitario, aborto, multiculturalismo, libertad de expresión, etcétera.

A estas tendencias hay que añadir un claro proceso de pérdida de relevancia de las instituciones tradicionales, que ya no son capaces de dar respuesta a las necesidades de los individuos. Y en su búsqueda de respuestas recurren a otros individuos con intereses afines concentrados en torno a unos determinados recursos que en ocasiones se encuentran estableciendo puentes entre las instituciones tradicionales y los nuevos núcleos informacionales.

La estructura red lleva a una nueva manera de marginación y exclusión social: los que están dentro de las redes y los que están fuera por no participar de las nuevas tecnologías; es lo que Castell (2006, 2009) llama 'brecha digital'. La no participación puede estar motivada por diversas causas, entre las que destacamos: vivir en zonas donde no ha llegado el desarrollo tecnológico, o pertenecer a generaciones a la que las TICs les ha cogido a edades avanzadas y mayores para incorporarse.

Las interacciones entre individuos, aunque se realizan en un entorno global, producen en ellos experiencias muy próximas al carácter local, a pesar de no ser comunicaciones sincrónicas. Esto es debido a la propia naturaleza de las redes distribuidas entorno a nodos. Por eso los individuos, a pesar de poder hacer uso de la totalidad de la red, se reúnen con otros individuos con intereses afines alrededor de contenidos que satisfacen sus propias inquietudes. Esta es, en nuestra opinión, la característica fundamental por la que los contenidos en los medios digitales han propiciado una acusada fragmentación de los medios. A esto hemos de sumar la posibilidad de multiplicar las plataformas para ofrecer los contenidos a los públicos. Generando un gran número de nichos, como respuesta al tipo de agrupación generalista que caracterizaba los modelos informacionales basados en redes de comunicación anteriores a la digitalización.

Ugarte (2007:63) supedita la tecnología a esta forma de organización en red y la ve claramente como el elemento que distingue nuestra sociedad de otras. "La tecnología importa, sí, pero supeditada a la forma organizativa que se adopta o

desarrolla. Hoy la forma emergente de organización es la red, idea que comparte con Castell y Brey.

1.3 La sociedad digital

Hablamos también de sociedad digital, como sinónimo de sociedad de la información y sociedad del conocimiento. En esta investigación no pretendemos defender ninguno de los términos como el más correcto si no que pretendemos poner el énfasis en cómo estamos cambiando el modo de acceder a los medios y consumir sus contenidos y lo más interesante la propia forma de crearlos: *blogs*¹⁴, *podcasts*¹⁵, *wikis*¹⁶, etc. Y buena parte de esta revolución digital radica en el papel protagonista, cada vez mayor, que está adquiriendo el consumidor de medios, no ya como el consumidor tradicional pasivo sino como creador y difusor activo de los propios contenidos.

Cebrián (2000) resume este tipo de sociedad en 6 puntos:

1. “La sociedad digital es global: no conoce fronteras geográficas y temporales. Sin embargo, son todavía muchos en la industria, en la universidad, en el comercio, en la política, en la justicia, los que orientan su acción en la red prescindiendo de este carácter de globalidad. Por más que las comunidades locales o territoriales puedan beneficiarse de sus efectos, Internet tiene un comportamiento y un destino planetarios.
2. La sociedad digital es convergente: confluyen en ella muchas disciplinas, tareas y especialidades del saber y el hacer que acostumbraban a andar por separado y, antes o después, alumbrará una nueva epistemología.
3. La sociedad digital es interactiva: el fundamento de su acción es el diálogo, la cooperación.
4. La sociedad digital es caótica: no admite jerarquías reconocidas ni se somete fácilmente a los parámetros habituales de la autoridad.

¹⁴ Un *blog*, o en español también una “bitácora”, es un sitio web periódicamente actualizado que recopila *cronológicamente* textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. El término *blog* proviene de las palabras web y log (*log* en inglés = diario).

¹⁵ Podcast o *podcasting*, el podcasting consiste en la creación de archivos de sonido (generalmente en formato mp3) y en su distribución mediante un archivo RSS de manera que permita suscribirse y usar un programa que lo descargue para que el usuario lo escuche en el momento que quiera, generalmente en un reproductor portátil.

¹⁶ Un *wiki* o una *wiki* (del hawaiano *wiki wiki*, “rápido”) es un sitio web colaborativo que puede ser editado por varios usuarios. Los usuarios de una *wiki* pueden, así, crear, editar, borrar o modificar el contenido de una página web, de forma interactiva, fácil y rápida; unas facilidades que hacen de la *wiki* una herramienta efectiva para la escritura colaborativa.

5. La sociedad digital es la cuna de una nueva realidad virtual, que no es solo una realidad imaginada o representada.
6. La sociedad digital es rauda: se desarrolla de forma casi autónoma a gran rapidez, y ha desbordado todas las previsiones sobre su crecimiento”.

Las herramientas de creación de *blogs*, de intercambio de fotos, de mensajería instantánea son sencillas, accesibles y transparentes, lo que han hecho que los usuarios se conviertan en lo que Pisani y Piotet (2009) denominan *webactores*. Conectados en redes, permiten crear vínculos, tejer relaciones entre datos, entre personas o entre personas y datos. La dimensión relacional de la web se ha acelerado debido al fuerte aumento del número de usuarios y de las herramientas a su disposición. Cuanto más *webactores* hay más relaciones establecen estos, más rico es el sistema y mejor funciona.

Una publicación en un *blog* genera comentarios, reacciones, recuperaciones, revisiones. La inscripción de un *webactor* en el sitio de red social *facebook*¹⁷ permitirá, en unos pocos clics, relacionarse con miles de personas e intercambiar, compartir y organizar acontecimientos. El papel activo de los usuarios, potencialmente de todos los usuarios, es una novedad revolucionaria y es lo que el *blogger* francés de referencia, Loïc LeMeur, denomina *revolución amateur* (2006).

Junto a nuevas formas de producción y distribución del contenido, la web 2.0 también ha provocado cambios sustanciales en la forma de organizar la información disponible. Los nuevos medios de comunicación que han surgido en la red no sólo han renunciado a producir específicamente para su público a favor de que sean estos quienes lo hagan sino que además establecen sistemas para que sean también los usuarios quienes, de forma automática, a través de sus actos, decidan sobre la jerarquización y la relevancia de los contenidos. Este fenómeno se conoce con el nombre de *folcsonomías*¹⁸, taxonomías construidas entre pares, y se materializa en la posibilidad de “etiquetar” los contenidos –esto es, de categorizarlos, organizarlos y valorarlos– para crear filtros colectivos de criterio social.

¹⁷ *Facebook*, sitio web de redes sociales creado por Mark Zuckerberg. Originalmente era un sitio para estudiantes de la Universidad de Harvard, pero actualmente está abierto a cualquier persona que tenga una cuenta de correo electrónico. Los usuarios pueden participar en una o más redes sociales, en relación con su situación académica, su lugar de trabajo o región geográfica.

¹⁸ *Folcsonomía*, calco del inglés *folksonomy*, es un neologismo que da nombre a la categorización colaborativa por medio de etiquetas simples en un espacio de nombres llano, sin jerarquías ni relaciones de parentesco predeterminadas. Se trata de una práctica que se produce en entornos de software social cuyos mejores exponentes son los sitios compartidos como del.icio.us (enlaces favoritos), Flickr (fotos), etc.

Ridderstrale y Nordström, en su libro *Funky business* (2000) afirman que la sociedad está cambiando desde el punto de vista de que el talento de las personas es cada vez más determinante, e incide en los resultados de manera cada vez más significativa: cualquiera puede emitir su mensaje en Internet, cualquiera puede opinar, cualquiera puede crear su *blog...* y lo diferencial es el talento. Estos autores denominan ' *fuerzas funk* ' (nuevos valores, desarrollo tecnológico, globalización, sociedad de la información...) a los fenómenos que están dando lugar a un mundo distinto, la denominada '*aldea funk*', que conlleva tanto que las personas como las empresas se hallen ante un nuevo paradigma que las obliga a cambiar actitudes ya no para triunfar, sino simplemente para encajar.

Es evidente que el nuevo entorno está modificando y acelerando la historia de la era de la información; a la que hemos llegado, al menos parcialmente, gracias a un proceso de evolución sociedad-tecnología. Estamos ante un escenario, en el que interactúan lo social (cómo y dónde nos comunicamos y relacionamos) y lo tecnológico (nuevas herramientas, sistemas, plataformas, aplicaciones y servicios) provocando cambios de lo uno sobre lo otro. Un escenario que sigue en evolución y se le supone un carácter emergente, lo cual, sin necesidad de profundizar en detalles, significa que nos enfrentamos al análisis de un fenómeno, a día de hoy sin terminar, que está modificando también, como se puede desprender de lo visto hasta ahora, el paradigma de la comunicación empresarial e institucional.

Es necesario, por tanto, revisar los modelos y las categorías profesionales que hasta ahora veníamos empleando en el ejercicio de la comunicación corporativa y las teorías que se están enseñando en los centros donde se forman profesionales de la comunicación para corroborar si se ajustan a las demandas de esta sociedad de la información, sociedad del conocimiento, sociedad digital, sociedad red; e incluso nos atrevemos a hablar de sociedad de la comunicación.

Según nuestra propia definición, los profesionales de la información (y especialmente los directivos de las empresas que la gestionan) dirigen las riendas de esta sociedad, igual que en su momento hicieron los dueños de las tierras, cuando la base era la agricultura; y los grandes industriales cuando la industria fue el motor de la economía.

En línea con esto, Castell (2001) define la sociedad del conocimiento como un nuevo paradigma tecnológico, que tiene dos expresiones fundamentales: una es Internet, la otra es la capacidad de recodificar la materia viva. Partiendo de la base de que Internet no es una tecnología, sino que es una producción cultural, como vaticinábamos en nuestra definición. Es destacable además la importancia decisiva de esta dimensión cultural en la producción y las formas de las tecnologías que la han

hecho posible. Por eso, Castell (2006) también analiza sus distintas capas: la universitaria (cultura de la investigación por la investigación); la *hacker* (la pasión de innovar y crear); las formas culturales alternativas (gente insatisfecha con la sociedad actual que encuentra en Internet formas alternativas de vivir), y, finalmente, la cultura empresarial (representada por empresarios sin aversión al riesgo y con gran capacidad para innovar).

Estamos de acuerdo con él en este punto: tenemos que estudiar las diferentes esferas que componen una sociedad para entender el fenómeno. En este sentido entendemos que es necesario propulsar muchos más estudios científicos que analicen estas diferentes capas y especialmente que se realicen análisis relacionados con la información y la comunicación, como protagonistas absolutos de esta nueva etapa. Las ciencias de la comunicación deben responder a esta realidad aportando novedades y soluciones a esta nueva sociedad etiquetada con su propio nombre.

Siguiendo las capas de Castell (2009), esta investigación pretende aportar luz al ámbito universitario, estudiando formas de cultura generadas en Internet que han modificado e innovado la cultura empresarial.

Como expresa Lara (2010) este nuevo entorno tecno-social, fuertemente mediado por la tecnología digital y las prácticas sociales que genera, requiere de nuevas competencias para saber gestionar el riesgo y liderar el cambio, así como para desenvolverse en espacios híbridos donde lo público y lo privado conviven y donde cada vez es más difícil controlar los flujos comunicativos. Flujos que, en el caso de la comunicación corporativa, han sido una tarea de expertos de relaciones públicas, puesto que es esta, y no otra disciplina, la que ajusta los intereses de los públicos con las organizaciones. Seitel (2002:14) dice a este respecto que “los profesionales de las relaciones públicas son, fundamentalmente, intérpretes. Por un lado, deben interpretar las filosofías, políticas, programas y prácticas de su dirección dirigidos al público; por otro, deben trasladar las actitudes del público a su dirección”. ¿Qué está ocurriendo con ellos ahora que todos podemos estar multiconectados, hablar directamente con las empresas y crear contenidos sobre ellas?, ¿qué pasa en este entorno donde las herramientas y los canales de unos profesionales están al alcance de la mano de cualquiera?, ¿saben los expertos en relaciones públicas dar respuesta a todas las nuevas variables a las que se enfrentan?, ¿quiénes son los nuevos profesionales de la comunicación *on-line* los que están trabajando en la Web social?

Leemos y escribimos en distintos soportes, en contextos y en lenguajes, puesto que la lecto-escritura es cada vez más multimedia. Las competencias comunicativas que requieren estos nuevos entornos necesitan de la adaptación de competencias tradicionales como es el análisis crítico de la información, pero también de su

combinación con el ejercicio de nuevas destrezas que se están desarrollando en el uso de las TIC en red, entre ellas, por ejemplo, el trabajo en equipo y las habilidades multitarea. La investigación de estas competencias y el desarrollo y fomento de las mismas es una obligación de las universidades, especialmente de aquellas que estudian la información y la comunicación.

2. OBJETIVOS

El objetivo fundamental de esta investigación es describir, analizar y entender la figura del *community manager*¹⁹ o gestor de comunidad²⁰, su labor, su ejercicio y profesión y así, establecer los fundamentos y bases del CM como figura profesional de las RR.PP en su vertiente *on-line*.

Para conseguir este objetivo fundamental planteamos cuatro objetivos principales.

- **OP1:** Describir cómo son las relaciones públicas en el ámbito *on-line* o digital tomando como referente los ámbitos tradicionales.
- **OP2:** Describir el fenómeno de la Web 2.0
- **OP3:** Descubrir el mundo digital como entorno de trabajo y las necesidades profesionales que demanda en el ámbito de la comunicación corporativa.
- **OP4:** Acercarnos a la realidad de los CM: características principales, funciones, tareas y perfiles que se están produciendo.

Algunos de estos objetivos principales a su vez se apoyan en una serie de objetivos secundarios que exponemos a continuación:

Objetivos secundarios en relación al **OP1**

- **OS1:** Definir relaciones públicas: características, protagonistas, funciones y herramientas de trabajo.
- **OS2:** Comprender la relación: relaciones públicas -comunicación corporativa
- **OS3:** Entender las RR.PP *on-line*, RR.PP digitales y la realidad que representan dándole entidad académica.
- **OS4:** Detectar semejanzas y diferencias del trabajo de RR.PP en los ámbitos *on-line* y *off-line* en relación a sus características, públicos, relaciones que se establecen con estos y herramientas de trabajo.
- **OS5:** Acercarnos al desarrollo de las relaciones públicas en España
- **OS6:** Determinar las competencias y funciones de los profesionales de las relaciones públicas.

¹⁹ De aquí en adelante también CM

²⁰ De aquí en adelante también GC

Objetivos secundarios en relación al **OP2**

- **OS7:** Situar y analizar el advenimiento de la Web 2.0 en el conjunto de los procesos de industrialización y sus consecuencias.
- **OS8:** Entender los cambios sociales y tecnológicos que se están produciendo con su llegada.
- **OS9:** Comprender la socialización y sistemas de comunicación de las generaciones digitales.
- **OS10:** Entender su relación con la crisis de la comunicación.
- **OS11:** Describir la Web 3.0.

Objetivos secundarios en relación al **OP3**

- **OS12:** Comprender las competencias y habilidades necesarias para trabajar en la web social.
- **OS13:** Localizar y describir las categorías profesionales surgidas con la Web 2.0.
- **OS14:** Detectar qué profesiones 2.0 están relacionadas con la función de relaciones públicas.
- **OS15:** Entender qué habilidades y competencias son requeridas para los profesionales de las relaciones públicas en el ámbito digital.

Objetivos secundarios en relación al **OP4**

- **OS16:** Definir la figura del gestor de comunidad.
- **OS17:** Describir la trayectoria profesional de un GC “tipo”.
- **OS18:** Diferenciarlo de otros perfiles profesionales relacionados con su labor.
- **OS19:** Averiguar las funciones y competencias de los CM
- **OS20:** Entender su importancia dentro de una organización.
- **OS21:** Entender su importancia en el ámbito de la comunicación digital.
- **OS22:** Elaborar un corpus científico y teórico sobre esta figura.
- **OS23:** Determinar el grado de aproximación o lejanía de la realidad profesional del CM respecto a la literatura publicada hasta ahora.
- **OS24:** Determinar su relación con la comunicación corporativa
- **OS25:** Acercarnos al desarrollo de los GC en España

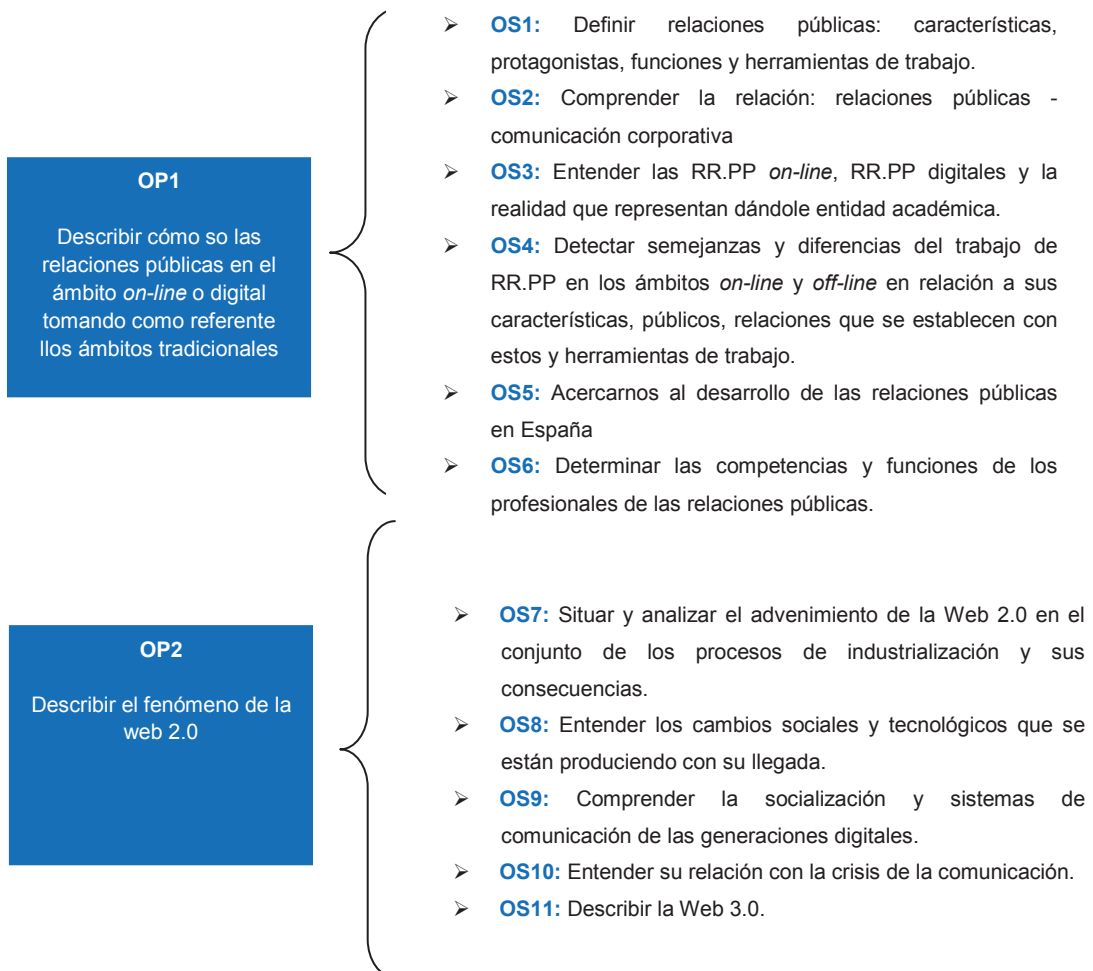
De este modo, este estudio pretende abrir líneas de investigación para cubrir el vacío científico existente en este campo en España analizando, entre otros:

- El panorama comunicativo del siglo XXI
- El desarrollo de las RRPP en el ámbito digital
- La situación de los *community managers* o gestores de comunidades en España.

Saber cuál es el objeto de estudio en sí, cómo se realiza esa investigación y por qué (y para qué) de este análisis son cuestiones fundamentales.

¿Qué se estudia? Una nueva categoría profesional ligada a la comunicación corporativa. ¿Cómo se estudia? Describiendo la situación social, histórica, tecnológica en la que nacen y trabajan estos profesionales y analizando sus funciones, necesidades y trayectorias profesionales. Y por último, y lo más importante ¿por qué y para qué se estudia? Para conocer los hechos científicos que dan lugar a esta realidad profesional y darle entidad académica.

Lo que se intenta con esta investigación es, sobre todo, una labor de análisis y comprensión de una nueva demanda laboral que, desde nuestra opinión, tiene que ser incluida como categoría profesional de las relaciones públicas en su rama digital.



OP3

Entender la web 2.0 como entorno de trabajo y las necesidades profesionales que demanda el ámbito de la comunicación corporativa

- **OS12:** Comprender las competencias y habilidades necesarias para trabajar en la web social.
- **OS13:** Localizar y describir las categorías profesionales surgidas con la Web 2.0.
- **OS14:** Detectar qué profesiones 2.0 están relacionadas con la función de relaciones públicas.
- **OS15:** Entender qué habilidades y competencias son requeridas para los profesionales de las relaciones públicas en el ámbito digital.

OP4

Acercarnos a la realidad de los CM: características principales, funciones, tareas y perfiles que se están produciendo

- **OS16:** Definir la figura del gestor de comunidad.
- **OS17:** Describir la trayectoria profesional de un GC "tipo".
- **OS18:** Diferenciarlo de otros perfiles profesionales relacionados con su labor.
- **OS19:** Averiguar las funciones y competencias de los CM
- **OS20:** Entender su importancia dentro de una organización.
- **OS21:** Entender su importancia en el ámbito de la comunicación digital.
- **OS22:** Elaborar un corpus científico y teórico sobre esta figura.
- **OS23:** Determinar el grado de aproximación o lejanía de la realidad profesional del CM respecto a la literatura publicada hasta ahora
- **OS24:** Determinar su relación con la comunicación corporativa
- **OS25:** Acercarnos al desarrollo de los GC en España

Objetivo general

Describir, analizar y entender qué es un *community manager* como profesional de las relaciones públicas en el ámbito *on-line*

3. HIPÓTESIS

La incertidumbre es una de las características principales del saber científico (Selltiz, Wrightsman y Cook, 1980:79), que se basa en la aplicación de un método como medio para resolver los problemas planteados por el investigador. En el proceso científico se requiere, por tanto, un investigador que plantea y examina un problema o cuestión y busca solución a los mismos; una solución probable que el investigador pone a prueba en su trabajo para comprobar si se confirma o no. A esta solución probable es a lo que llamamos hipótesis. Así lo explica González (1997:56):

“una vez el investigador ha planteado y examinado el problema, se busca solución. El procedimiento para el hallazgo de ésta dependerá de la naturaleza del problema. Una hipótesis se puede definir como una solución probable, previamente seleccionada, al problema planteado, la cual el científico propone para ver, a lo largo de todo el proceso de investigación, si se ve confirmada por los hechos o no”

Para su hallazgo, en aplicación del procedimiento científico descrito, tratamos de seleccionar en el presente epígrafe una solución probable que se traduce empíricamente en la forma de una hipótesis de partida que, a lo largo del proceso de investigación empírica, se verá validada o no.

No obstante, además de enunciar una solución posible al problema que plantea la investigación, la hipótesis debe ser concebida como una conexión entre conceptos o, en palabras de Corbetta (2007:77) debe ser una proposición que implica una relación entre dos o más conceptos.

Por regla general, el conocimiento científico parte de una serie de hipótesis que hay que verificar o contrastar de manera rigurosa. Siguiendo a Lasso de la Vega, (1977: 80-81):

“sin hipótesis, en el campo de la ciencia no es posible seguir la investigación. El investigador que se dedique a hacer experimentos sin partir de una idea, de una hipótesis, correría el riesgo de haber perdido su tiempo sin lograr ningún resultado”.

En este estudio partimos de una hipótesis de trabajo, sin la cual la presente investigación no tendría sentido. La hipótesis, en palabras de Hempel es:

“cualquier enunciado que esté sometido a contrastación, con independencia de si se propone describir algún hecho o evento concreto o expresar una ley genera o alguna otra proposición más compleja” (Hempel, 1982:38)

Y ella determinará la metodología y herramientas de análisis que se deberán emplear para conseguir el propósito del estudio.

Recogiendo todo lo propuesto por estos autores planteamos una hipótesis de partida basada en el objetivo general que planteábamos sobre el estudio de la figura de los gestores de comunidad desde la perspectiva de las relaciones públicas.

Por eso la hipótesis de partida de esta investigación responde al siguiente planteamiento:

HP: El trabajo y perfil de *community manager* es una ocupación de relaciones públicas y por lo tanto deben ser profesionales de esta ciencia o de sus similares - entendiendo por similares aquellas que se estudian e investigan dentro de las llamadas ciencias de la comunicación- quienes desempeñen idealmente esta profesión.

Esta hipótesis principal da lugar a un conjunto de hipótesis secundarias cuya finalidad será verificar el grado de cumplimiento o no de la hipótesis de partida, y las futuras hipótesis secundarias, ya que como dicen Selltiz, Wrightsman y Cook, (1980:36)

“La hipótesis, o consecuencias de nuestras proposiciones teóricas, son las afirmaciones que normalmente sometemos a comprobación real. Comprobamos empíricamente las hipótesis porque no estamos seguros de hasta qué punto son correctas (...) son las hipótesis las que resultan verificadas directamente en la investigación”.

Podemos agrupar estas hipótesis secundarias en tres temas: 1. Descripción del puesto del GC, 2. Igualdad en su implantación en relación al desarrollo histórico de las relaciones públicas y 3. Imagen del CM.

1. Descripción del puesto del GC

HS1 Los CM deben tener e-competencias, para trabajar en entornos 2.0, y competencias de relaciones públicas.

HS2 Las e-competencias más valoradas para trabajar como CM son: cultura 2.0 y proactividad, creatividad y actualización.

HS3 La capacidad de organización y planificación, típica de las relaciones públicas, es la más valorada dentro de las competencias no e-competencias.

HS4 Los GC realizan funciones propias de las relaciones públicas.

HS5 Los CM entienden que sus funciones principales son la gestión de la reputación *on-line* y la creación e implementación de estrategias para medios sociales.

HS6 Las organizaciones consideran que la principales funciones de los GC son la gestión de medios sociales y sus comunidades, y la creación actualización y adaptación de contenidos a medios sociales

HS7 El GC se es un perfil híbrido: eminentemente técnico pero con algunas funciones de dirección.

HS8 En las organizaciones pequeñas se acerca a un perfil de dirección.

HS9 El perfil de dirección de relaciones públicas *on-line* en las grandes corporaciones lo están desarrollando puestos profesionales como *social media strategits* o dirección de marketing *on-line*.

HS10 El sueldo de los GC se sitúa por debajo de los 22.000 euros.

HS11 Los GC consideran necesaria una formación específica sobre *community management* para trabajar como tal.

2. Igualdad en su implantación en relación al desarrollo histórico de las relaciones públicas

HS12 Tal y como ocurre en el ámbito *off-line*, la mayoría de las personas que ocupan este puesto proceden de estudios de periodismo.

HS13 Tal y como ocurre en el ámbito *off-line*, las empresas conciben el puesto de CM como un perfil de marketing a pesar de que sus funciones sean de relaciones públicas.

HS14 Barcelona y Madrid son las dos provincias donde mayor números de CM trabajan.

3. Imagen del CM

HS15 La visión del CM que tienen las organizaciones y otros perfiles de comunicación corporativa es distinta a la que tienen de sí mismo los propios GC.

4. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

La forma de acercarse a una determinada realidad, con independencia de sus atributos definitorios, determina la especificidad del ángulo de observación, establece los límites del enfoque y clarifica las herramientas de mayor utilidad a la hora de precisar un acercamiento que, primero, tiene la intención de identificar, luego se encarga de desbrozarla en unidades simples de estudio y, finalmente, posibilita, siguiendo esta secuencia y como último paso del proceso, el establecimiento de un conjunto de supuestos que se resuelven en conclusiones finales.

Quizás sean estas, en líneas generales, las distintas fases de todo proceso investigador. Sin embargo, “para llevar a cabo una investigación hay que realizar numerosas actividades, unas en forma secuencial, otras en forma simultánea y tomar varias decisiones en diferentes etapas” (Naghi, 1988:61). La primera de ellas es, observado el fenómeno e interesados por él, acotar el objeto de estudio convenientemente, en este caso, el análisis de un perfil profesional sumamente valorado con características de relaciones públicas.

Siendo fieles a esta identificación del objeto de estudio y a su inevitable localización espacio-temporal ya, desde un primer momento, se procedió a ensamblar los diferentes elementos, metodológicos y conceptuales, que, interaccionados entre sí, han posibilitado la elaboración y redacción de este trabajo final dentro de un dilatado proceso de investigación que fue encaminado siempre en una misma dirección y al servicio de un mismo objetivo concreto: describir un entorno de trabajo (Web 2.0), un contexto sociotecnológico y sus consecuencias en la comunicación corporativa e identificar y definir nuevos perfiles profesionales, sus capacidades y funciones, centrándonos en los CM como exponente de las relaciones públicas digitales. Esta aseveración tiene una gran importancia porque, como subraya Brown (1988: 222), “el único aspecto permanente de la ciencia es la investigación”.

4.1. Acotación del objeto de estudio y alcance de la investigación

Como asegura Krippendorff (1990: 252), “toda investigación científica está motivada por el deseo de conocer o entender mejor una porción del mundo real”. De esta forma, el segmento del mundo real que se intenta aprehender por medio de esta investigación, que en términos genéricos se conoce como acotación del objeto de estudio, es la que encabeza en negrita y con un cuerpo de letra enorme el presente documento, en la portada del mismo; esto es: ***Community Managers: relaciones públicas y comunicación corporativa en la red.***

La idea de la presente investigación nace en febrero de 2010, en el seno de la / *Jornada sobre Comunicación Corporativa 2.0* de la Universidad Carlos III de Madrid. El ejercicio profesional de la autora en aquellos instantes (especialista y consultora en comunicación corporativa) la llevó a fijarse en los siguientes aspectos: las amplias posibilidades laborales que la Web 2.0 estaba abriendo a los profesionales de la comunicación –publicistas, relacionistas públicos y periodistas- y del marketing, así como de otros sectores; y el impacto que las nuevas demandas de los públicos digitales está generando en las estrategias de comunicación de las empresas. La atención se puso especialmente en un hecho: la confusión general que existe sobre la figura de los *community managers*, de aquí en adelante también denominados CM, por parte de las corporaciones y de los profesionales, y las expectativas que dicho perfil ha despertado en el mercado laboral relacionado con la comunicación y el marketing.

Partimos del interés que se desprende desde varios ángulos:

- La propia red: que alimenta de noticias y artículos sobre el *community management* y sus posibilidades a diario a través de artículos y noticias de las que los medios convencionales también se hacen eco.
- El corporativo: las organizaciones se han lanzado a contratar CM. En muchas ocasiones se le da esta función a los becarios por el hecho de que tienen conocimientos de redes sociales. Según también nuestras propias observaciones, muchas organizaciones no tienen claro qué profesional deben contratar para cubrir sus necesidades de comunicación en la red. Un dato confirmado por el informe *Profesiones relacionadas con internet en el mercado laboral español 2010* publicado por el portal Infojobs y Adigital (Asociación Española de la Economía Digital) en febrero 2011, sobre las ofertas de empleo publicadas en uno de los principales portales de empleo de España.
 - “Existe cierta indefinición a la hora de describir las competencias que deben tener estos profesionales.
 - Las empresas dudan en qué categoría profesional publicar este tipo de ofertas²¹
(*Profesiones relacionadas con internet en el mercado laboral español 2010*, 2011:8)
- Los profesionales: relacionistas públicos, publicitarios y periodistas, veteranos y jóvenes, se han visto obligados a incorporar las tecnologías en sus rutinas profesionales para no quedarse al margen. Con ellas han tenido que desarrollar competencias concretas para no perder oportunidades laborales, o

²¹ En esta afirmación el informe se refiere a las ofertas de empleo relacionadas con Internet en general.

sus puestos de trabajo en el peor de los casos. En palabras de Castell (2006), han tenido que adaptarse para no quedar excluidos de la sociedad red en el ámbito profesional.

Algunos de estos aspectos fueron debatidos en la referida jornada, llegándose en el debate generado a la conclusión de que existe poca literatura científica sobre los profesionales de la comunicación 2.0. Otra importante conclusión a la que se llegó fue la importancia y necesidad de producir ciencia sobre este aspecto, dada la relevancia que estos puesto tienen actualmente para las corporaciones y la popularización que los CMs están adquiriendo: ¿qué son?, ¿qué funciones realizan?, ¿cómo trabajan?. De estas necesidades detectadas parte la investigación.

Ha sido necesario, primero, partir de la premisa de los propios límites que se derivan del verdadero alcance de este estudio, que no es un monográfico sobre la Web 2.0, ya estudiada e investigada por otros científicos desde distintos puntos de vista pero especialmente desde el tecnológico y el económico.

El interés de la autora, sin embargo, radica en su implicación en la crisis de la comunicación, incidiendo en el declive de los medios de comunicación y publicidad tradicionales y el surgimiento de nuevas formas de comunicación. Hemos utilizado para ello los elementos disponibles en bibliotecas, aunque no ha sido fácil encontrar literatura científica sobre este tema, pero sí sobre Web 2.0 y por ello acudió a *e-books*, y libros que se acercaban a la realidad que se estaba describiendo, así como a artículos publicados por otros investigadores y artículos *on-line* donde, dada las características de la propia red, más información ha podido encontrarse. Aquí es donde surgió la necesidad de acotar el estudio puesto que el vasto material hallado hubiera imposibilitado la redacción de esta investigación. La Comunicación 2.0 tiene múltiples posibilidades de análisis y de enfoques, por ello optamos por incidir en: los cambios en la manera de crear y consumir información, revisar los conceptos de públicos en Internet, comprender cómo es la Web 2.0 como entorno laboral, la gestión de la comunicación corporativa digital, los sujetos implicados en la misma, así como analizar qué cualidades deben presentar y desarrollar los profesionales de la comunicación *on-line*. Porque "como cualquier otra empresa humana -aclara Bunge- la investigación científica tiene sus agujones y sus cotas. La investigación científica es motivada por la curiosidad y la necesidad, y está constreñida por límites de tres clases: físicos, biológicos y sociales" (Bunge 1989, 173)

A la hora de determinar los contenidos de este trabajo de investigación y de exponerlos posteriormente con la redacción del presente documento, se ha restringido su expansividad a estos condicionantes limitativos que rebajan las hipótesis al nivel de lo posibles. Y es que, como este mismo autor señala, "la limitación física consiste en la

imposibilidad, ya en principio, ya en la práctica, de obtener ciertas informaciones” (Bunge, 1989: 175). Si bien se ha pretendido acceder y analizar el mayor número posible de documentos y de casos para la confección de esta investigación, la prudencia y los plazos establecidos determinaron rebajar el énfasis inicial al ámbito de las posibilidades, donde la búsqueda ha sido exitosa y ha logrado la acumulación de un material más que suficiente para hacer viable una investigación, que al comienzo de la misma se presentaba complicada dada la novedad del tema.

Así, nos advierte Mohammad Naghi (1988:68), "los objetivos de la investigación señalan los elementos del marco conceptual que se debe investigar (...). Estos objetivos describen las perspectivas de la investigación y especifican lo que se espera de los resultados” de la misma. No se puede desvincular una cosa de otra, porque la segunda, tras un laborioso proceso de estudio y análisis, es la consecuencia de la primera. Es decir, para rematar este proyecto de investigación mediante el presente documento de lectura ha sido necesario, en primer lugar, concretar el tema y el campo de estudio, fijar los objetivos y, finalmente, terminar todo el proceso aportando una serie de conclusiones, que aparecen en el último capítulo y que son el resultado del trabajo previo.

De entrada, la idea de abordar esta ambiciosa tarea se produce a raíz de la observación de las tareas de los CM, que parecen semejantes a las de los profesionales de las relaciones públicas aplicadas a redes sociales y de la observación de las ofertas de empleo donde se demandan CM, que parecen no guardar mucha relación algunas entre ellas. Para comprobar si esas observaciones conforman una realidad constatable se ha aplicado una metodología científica.

Según defiende Bunge (1989, 19-20):

“en términos muy generales, toda ciencia pretende en mayor o menor medida explicar, comprender y predecir. La ciencia, por tanto, tiene un carácter explicativo comprensivo: explica y ayuda así a comprender problemas, es decir, hechos que de por sí aparecen como inexplicables. Para el descubrimiento de explicaciones la ciencia se sirve de un método (en griego, camino)”.

Ese es, precisamente, el objetivo del presente trabajo de investigación: explicar las características de una realidad concreta (*community management*) gracias a la utilización de una metodología válida y adecuada. De esta forma, “el método de la ciencia es el único que garantiza el conocimiento de la realidad: todos los demás métodos harán al hombre esclavo de sus opiniones”, asegura Peirce (1971: 35).

Esta primera exploración inicial nos pone en la senda sobre la conveniencia de (detectada una realidad poco estudiada) activar un proceso de investigación que, de manera coherente y razonable, culmine con un trabajo específico sobre el tema, aportando todos los conocimientos acumulados y utilizando, para ello, todas las habilidades metodológicas adquiridas a lo largo del periodo que abarca los propios cursos de Doctorado.

En cierta medida, los pasos que han servido de arranque y de impulso para la elección del tema, la acotación del objeto de estudio, la delimitación del ángulo de investigación, tanto espacial como temporalmente, y la elaboración de un índice de contenidos mínimamente válidos como para abordar la elaboración de esta tesis doctoral partieron de una doble premisa: situarla bajo el paraguas de las Ciencias de la Comunicación y la necesidad de emprender el camino gracias a un cauce exploratorio que, en un primer momento, requirió de las técnicas y los rudimentos que se asocian a lo que, en términos científicos; se denomina metodología de la observación, como se detallará más adelante.

En todo caso el punto de partida ha estado determinado por la acotación conceptual, espacial y temporal del objeto de estudio, que se ha precisado en estos tres niveles del siguiente modo:

- A) Conceptual: Las relaciones públicas es la base de la gestión de la comunicación corporativa *on-line*.
- B) Espacial: Nos hemos ceñido al ámbito nacional
- C) Temporal: Años 2012-2014 por el auge y comienzo de estabilidad de la figura del CM durante estos cuatro años.

Sobre el eje en el que se entrecruzan estos tres factores se ha edificado todo un largo proceso de investigación que ha sido activado gracias a una hipótesis inicial de partida y que ha solidificado en virtud de la utilización de unas metodologías, contrastadas por la experiencia de múltiples casos previos, que han servido para articular el procedimiento de búsqueda, análisis y valoración de los documentos y datos obtenidos a lo largo del extenso camino que ha supuesto la investigación.

Sin embargo, de la determinación del objeto de estudio se deriva un campo posible de investigación que, a pesar del optimismo y la ambición inicial, resulta impensable aprehenderlo por completo. En cierta medida, como afirma Popper (1986), una tesis científica nunca está fundamentada absolutamente, sino preferida a otras y esto es especialmente importante según nuestra opinión. En este sentido incide también Bunge (1989: 25) al afirmar que

“lo peculiar de un campo de investigación, a diferencia de un campo de creencias, es que está permanentemente en flujo. En otras palabras, es la investigación activa de algún tipo: la búsqueda, formulación y solución de problemas, el descubrimiento de ideas y hechos, la invención de hipótesis, teorías, métodos o artefactos”.

Y es así porque, en líneas generales, “todo ser humano nace en el seno de una sociedad que incluye una cultura, y toda cultura incluye uno o más campos del conocimiento. Algunos de estos campos son sistemas cerrados de creencias (por ejemplo las religiones), mientras que otros son campos abiertos de investigación” (Bunge, 1989: 43), por ejemplo, y a pesar de representar en sí mismo un objeto de estudio particular, la figura del CM y todo lo relacionado con las relaciones públicas 2.0 y la Web 2.0. De ahí que sea necesario acotarlo y delimitarlo convenientemente y, aun así, a pesar de los esfuerzos y de las pretensiones de rigor, resulta descabellado abarcarlo en su totalidad.

4.1 Marco teórico y revisión de la literatura

Esta investigación se circunscribe al ámbito de relaciones públicas ²² y nace de una observación a nivel profesional del ejercicio de las mismas, como suele ser habitual en esta disciplina. Desde ese punto de vista pretendemos evitar caer en uno de los errores más habituales de la investigación en relaciones públicas que Pavlik (1999:14-15) desataca:

“una parte importante de la investigación se refiere a problemas asociados al ámbito profesional con temas específicos o prácticos, adoleciendo de la existencia de una investigación relacionada con la construcción de un cuerpo teórico”.

El mismo Pavlik (1999:28) distingue tres tipos de investigación en relaciones públicas función de su objeto de estudio.

- Investigación aplicada: diseñada para solucionar problemas prácticos y concretos y puede ser estratégica que determina objetivos, identifica públicos y desarrolla estrategias; y de evaluación, que determina la eficacia de un programa de relaciones públicas en términos de consecución de objetivos.

²²Nos limitamos a las relaciones públicas pues, como se explicará en el capítulo 10, asimilamos el concepto a los de comunicación corporativa, comunicación organizacional, comunicación institucional y comunicación empresarial.

- Investigación básica: construye la teoría sobre el proceso de las relaciones públicas y no soluciona problemas concretos, pero fundamenta un cuerpo de conocimientos sobre el que pueda descansar cualquier solución de problemas. Es abstracta y conceptual, pretende incrementar la comprensión de las relaciones causa-efecto y predecir situaciones futuras.
- Investigación introspectiva. Se centra en la propia función de las relaciones públicas y es una forma de auto-examen que analiza si constituyen una verdadera profesión, cuáles son sus estándares, costumbres características y las de los profesionales que la ejercen, cuál es la función de las asociaciones o si los programas de estudio preparan adecuadamente a los futuros relacionistas.

Podemos afirmar, por tanto, que este estudio forma parte de la llamada investigación introspectiva ya que profundiza en un perfil profesional que, a priori, encaja como profesional de las relaciones públicas. Este tipo de investigación, entre otras variables analiza: edad, género, nivel de estudios, experiencia, tipos de actividades llevadas a cabo, tipo de remuneración, estructura de los departamentos y largo etc... Variables, muchas de ellas, que se estudian en este proyecto.

Precisamente para Castillo (2010:14) las relaciones públicas han de profundizar en su labor desde dos perspectivas: la investigación práctica sobre la actividad profesional y la investigación básica que conlleva la realización de teorías. A partir de esas dos tipologías investigadoras se podrá profundizar en la teoría y técnica de las relaciones públicas. Esta es la orientación que la autora sigue para el correcto desarrollo del tema que nos ocupa.

Desde este enfoque, Del Río (1996:45) califica como 'generativas' a aquellas cuestiones que abarcan desde "el terreno del quehacer teórico y en el de la intervención sobre la realidad, debido a que nos obligan a considerar simultáneamente ambos niveles y eso permite abrir nuevas vías capaces de renovar dialécticamente teoría (objeto conceptual) y práctica (objeto funcional)". Esta perspectiva dual (teórica-práctica) ha sido uno de los elementos recurrentes en algunas de las más significativas investigaciones en relaciones públicas (Broom y Dozier: 1986 y 1995; Dembow y Culbertson: 1985; Grunig y Hunt: 1984; y Wilcox et al.: 2001), bajo una doble dinámica. Teorizar multitud de prácticas profesionales para establecer una metodología de actuación y aportar rigurosidad y seriedad investigadora a la profesión.

Haciendo una comparación con otras ramas de las ciencias sociales como pueden ser: psicología o empresa, o incluso cotejándola con campos de estudios tan cercanos como periodismo o la propia publicidad; es fácil detectar un menor número de investigaciones científicas sobre relaciones públicas que sobre otros ámbitos de

estudio y estas son además mucho más recientes (Lalueza, 2008). Y eso es así puesto que estas siempre han estado mucho más ligadas al terreno profesional que al académico (Castillo: 2010; Xifra: 2003).

Prueba de esta tardía incorporación al mundo científico es que la primera revista académica dedicada específicamente a las relaciones públicas (*Public Relations Review*) nació en 1975 (Morton y Lin, 1995: 337). Aunque Otero (2002) sitúa la aparición de la investigación en este ámbito mucho antes. En concreto la localiza en los años 20 cuando Bernays publica *Crystallizing Public Opinion* (1923); hecho que se vería reforzado por la aparición de la revista *Public Opinion Quarterly* (1937); y en 1955 Bernays trata el papel de la investigación como elemento primordial para las relaciones públicas en *Engineering of Consent*. Sin embargo, ambos autores coinciden en fechar el auge del interés de por la investigación en esta disciplina a partir de los 80. Es el momento de los estudios de Lerbinger, Broom y Smith sobre funciones, roles y usos corporativos de la investigación a finales de los 70 y las aportaciones de los Grunig, Dozier, entre otros, estableciendo principios generales, leyes y sistemas en los 80 y 90. Asimismo aparece la revista del sector *Journal of Public Relations Research* (1993).

El tardío interés por la investigación en relaciones públicas es mucho más acusado en Europa donde hay una menor tradición de la profesión y por tanto mucha menor actividad académica sobre esta materia. Y ello es debido a que hasta el final de la II Guerra Mundial no se desarrolló la actividad y en su implantación se importaron las fórmulas estadounidenses (Arceo, 2006:11)

En España las relaciones públicas no han sido una realidad hasta la llegada de la democracia (Otero; 2000:104; Arceo, 2006:11), lo que incrementa aún más la escasez de estudios publicados. A pesar de ello, en la actualidad contamos con investigadores de renombre como: Jordi Xifra, Paul Capriotti, José Luis Arceo, Antonio Noguero, María Teresa Otero, Ana Almansa, Antonio Castillo, Justo Villafañe, Fernando Ramos, Joan Cuenca o Ferrán Lalueza, entre otros, que están favoreciendo la producción científica y motivando a jóvenes doctorandos a introducirse en este campo de exploración. Una vía no exenta de dificultades. Precisamente Otero lamenta la escasez del interés por la investigación en esta área:

“Salvo raras excepciones, la investigación básica se ha hecho notar por su ausencia. La mayor parte de los estudios realizados han tratado de resolver temas específicos, no de construir un cuerpo de conocimiento teórico (...) Paralelamente, un buen número de estudiosos de la comunicación han considerado a las relaciones públicas como una disciplina de segunda clase frente al periodismo o a la publicidad, más

rentables, y hoy la mayoría de los relacionistas en activo proceden del periodismo". (Otero; 2000:104)

Las tesis defendidas en España en cuyo título se recogen los términos Relaciones Públicas, Comunicación Corporativa, Comunicación Organizacional, Comunicación Institucional o Comunicación Empresarial, recogidas por el Ministerio de Educación en Teseo²³ son:

Relaciones Públicas

- Relaciones públicas y Comunicación Política.
- Incidencia de la comunicación y las relaciones públicas en la formación universitaria limeña.
- Aportaciones para un modelo global de planificación estratégica en las relaciones públicas y Comunicación integral, análisis de un caso.
- Las relaciones públicas en la estrategia de comunicación de la guardia civil de Alicante: aplicación de modelos conductuales.
- Fundamentos para un modelo de coordinación entre las relaciones públicas y el marketing.
- Aplicación de instrumentos de relaciones públicas en el ámbito del desarrollo local. Descripción y posibilidades.
- El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las relaciones públicas. Aplicación de un modelo global de auditoría de las relaciones públicas a la sociedad municipal 22@ del ayuntamiento de Barcelona.
- La evaluación del impacto de las campañas de relaciones públicas. Un estudio de su práctica real en el sector español de la automoción.
- Los públicos en la etapa de investigación de la planificación estratégica de las relaciones públicas. Estudio de los públicos en las empresas productoras, distribuidoras y comercializadoras de gas natural y energía eléctrica de España.
- Uso de las relaciones públicas e integración de esta herramienta de comunicación en planes estratégicos de las asociaciones empresariales valencianas.
- Estrategias de relaciones públicas: los planteamientos de las grandes agencias del sector.

²³ La última revisión se llevó a cabo el 31 de enero de 2015.

- La propaganda desnaturalizada: técnicas y formas nuevas de relaciones públicas en comunicación política.
- Relaciones públicas: formación y profesión. Definición Empírico-Operativa del practicum de los estudiantes universitarios de Relaciones públicas y su vinculación con la realidad profesional en Catalunya (1992-97)
- Protocolo y Relaciones Públicas de Estado: los días nacionales la Exposición Universal de Sevilla 1992
- La ampliación de la oferta educativa en la carrera de Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad Veracruzana: una propuesta de trabajo con el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Propaganda, Publicidad y Relaciones Públicas en la legislación de las cajas de ahorros.
- Las relaciones públicas integrales como concepto aglutinador de las herramientas en una concepción moderna de la comunicación social.
- Comunicación y Casa Real. La organización de actos como estrategia de relaciones públicas de la Casa de S.M. El Rey.
- Propaganda, publicidad y relaciones públicas en la legislación de las cajas de ahorros.
- Las relaciones públicas integrales como concepto aglutinador de las herramientas en una concepción moderna de la comunicación social.
- Evolución histórica de las relaciones públicas en Europa: S.A.E de RP y el desarrollo de la profesión en España (1960-1975)
- Práctica y uso de los medios propios de comunicación dirigidos al público interno, como herramientas de relaciones públicas, en el sector de la banca privada española durante el año 2002: aplicabilidad, periodicidad, destinatarios y efectos
- La gestión de la comunicación en los museos de Madrid: auditoría de las relaciones públicas.
- Expectativas de vida familiar y laboral de una muestra de estudiantes de Publicidad y Relaciones Públicas.
- La implementación estratégica de las franquicias. Aplicación de las relaciones públicas en la franquicia corporativa y el franquiciado.
- El ámbito informativo en la dimensión social de las relaciones públicas.
- Las relaciones públicas como gestión de la comunicación en los movimientos sociales. Análisis de la estrategia comunicativa de las ONG en España.
- Relaciones públicas internacionales: la imagen de marca país de Puerto Rico y su relación con el turismo.

- Convergencia del Marketing y de las relaciones públicas con las nuevas políticas estratégicas de la alta administración y dirección de empresas en la persuasión de los públicos y mercados.
- La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas. Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos.
- Luces y sombras de las Relaciones Públicas, Opinión Pública, Propaganda y Relaciones Públicas en la obra de Edward L. Bernays.
- La enseñanza de la aplicación legal de las nuevas tecnologías en las licenciaturas de Publicidad y Relaciones Públicas de Catalunya.
- Prensa y Relaciones Públicas en el ámbito local: análisis de la gestión de la comunicación de tres organizaciones de Vigo (1976-2000)
- Acciones de relaciones públicas: la fundación.
- Magister en relaciones públicas. Universidad de Santiago de Chile.
- Comunicación política y relaciones públicas desde las instituciones autonómicas. Estudios de las estrategias y mensajes de las principales campañas llevadas a cabo desde la Xunta de Galicia (1990-1997).
- Análisis teórico y prácticos de la Future Search Conference en la gestión de crisis: su aplicación profesional en el ámbito de las relaciones públicas.

Comunicación corporativa

- La comunicación corporativa y los medios basados en Internet. Estudio empírico de su implementación en las organizaciones españolas.
- El estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes deportivos profesionales españoles. Retos y modelos para alcanzar la excelencia.
- Comunicación corporativa. Un instrumento clave en la gestión estratégica de la imagen de empresa.
- Comunicación corporativa: el reto gerencial
- La comunicación corporativa como proceso básico de la gestión estratégica del conocimiento.
- Nuevas tendencias en la comunicación corporativa, aplicación a un modelo de corporate universitario.
- La autopublicidad en TV (1988-2000): un sistema de comunicación corporativa; comercial y política; aproximación económico-política y cultural.

- Gestión y estrategias de comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la Comunidad valenciana. Claves para la integración y desarrollo de políticas de comunicación como activo estratégico empresarial.
- Modelo de comunicación corporativa *on-line* en el sector universitario.
- Impacto de las Tic en la comunicación corporativa e institucional.

Comunicación organizacional

- La comunicación organizacional en las pymes de Andalucía.
- Deporte y comunicación: la comunicación organizacional en los clubes de fútbol
- La crisis y su influencia en las estrategias en los clubes de fútbol.
- La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional.
- Comunicación organizacional en grandes empresas y sustentabilidad: Chile
- Calidad de la comunicación organizacional en las pymes industriales de la comunidad autónoma del País Vasco según el grupo de estudio de los mandos
- Sistemas y procesos de comunicación organizacional en las empresas franquiciadoras: creación de un modelo de optimización de la eficacia.
- La identificación y la comunicación organizacional: una aproximación desde el sistema de comunicación interna y la percepción de los empleados.

Comunicación institucional

- La comunicación institucional en fuerzas y cuerpos de seguridad del estado: guardia civil y CNP.
- Las series de televisión sobre médicos (1990-2010): tres enfoques. Comunicación interpersonal, comunicación institucional, relaciones entreética, moral y política.
- A comunicación institucional nos concellos galegos.
- La nota de prensa: un modelo de comunicación institucional.
- Función gerencial y estratégica de la comunicación institucional en la universidad complutense de Madrid.
- Comunicación institucional e intervención en discapacidad. La transversalidad de la comunicación en el Real Patronato de Discapacidad.
- La comunicación institucional en la Web: estudio de los websites de los museos integrantes del Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM).
- Comunicación institucional y economía de mercado: análisis histórico y conceptual.

- La comunicación institucional como instrumento estratégico para el logro de los objetivos en las organizaciones. Estudio del plan de comunicación del programa TIES en telefónica.
- La comunicación institucional y empresarial en Canarias. 1984-2009.
- La comunicación institucional y en la universidad: formulación de una propuesta para la universidad de Guanajuato a partir de un análisis comparado de la Universidad de Sevilla y la Universidad Nacional Autónoma de México.

Comunicación empresarial

- Comunicación empresarial de crisis. Dos casos de ruptura radical del mercado.
- La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda.
- Contextualización de la transparencia en la integración de los elementos de la comunicación empresarial y aplicaciones empíricas de la transparencia social.
- La comunicación empresarial en la pequeña y mediana empresa: un estudio de la pyme gaditana.

Figura 3. Total de tesis sobre relaciones públicas o comunicación corporativa/organizacional/institucional/empresarial registradas en Teseo.

Relaciones Públicas	37
Comunicación corporativa	10
Comunicación organizacional	8
Comunicación institucional	11
Comunicación empresarial	4
Total	70

Fuente: elaboración propia

Se puede afirmar por tanto que las relaciones públicas y la comunicación corporativa han despertado cierto interés en España y su investigación ha comenzado a dar frutos. Sin embargo, Lalueza (2008: 1) lamenta que, cuando la disciplina comenzaba a tener un cuerpo sólido de investigadores españoles y una producción científica que empezaba a consolidarse, la llegada de las TIC haya supuesto una

revolución en cuanto a las técnicas y las estrategias y con ello parecen haberse quedado obsoletos todos los estudios realizados hasta entonces. El autor defiende los referentes académicos como lecturas imprescindibles para “entender como evoluciona esta disciplina bajo el influjo de las TIC” (Lalueza, 2008:2) planteamiento que compartimos en este trabajo.

Como el lector podrá comprobar no sólo el objeto de estudio de esta investigación está relacionado con las relaciones públicas, sino que la necesidad de partida (objeto funcional) y la manera de abordar el estudio pertenecen también a este ámbito de investigación (objeto conceptual).

La poca bibliografía científica específica sobre *community management* no ha sido impedimento para la investigación puesto que las relaciones públicas se nutren de muchas otras ciencias que permiten analizar sus realidades y estamos ante un fenómeno poliédrico. La fundamentación de *Community Manager: relaciones públicas y comunicación corporativa en la red*, está basada en el contexto social y tecnológico que rodea a esta figura.

La contextualización del objeto de análisis tiene una doble finalidad: nos servirá tanto para fundamentar esta investigación, como para no caer en el error anteriormente señalado por Pavlick, dándole así un cuerpo teórico.

Partimos de una contextualización social y tecnológica para entender el perfil de los CM y su entorno laboral en el cambio de paradigma que ha supuesto la sociedad de la información para la comunicación.

Este es un estudio sobre un perfil profesional joven, si lo comparamos con otras categorías profesionales de los departamentos y las agencias de comunicación tradicionales; y al mismo tiempo veterano si nos circunscribimos únicamente al entorno 2.0. Nos acercamos a los CM a través de un análisis de la situación contemporánea y de las posibilidades que ésta está abriendo a la comunicación corporativa. Necesitamos entender la realidad sociotecnológica en la que nos encontramos y cómo hemos llegado a este punto y comprender cómo se trabaja en la Web 2.0 para a partir de ahí comprobar qué criterios propios de la gestión de relaciones públicas se están dando.

Esta contextualización constituye una parte prioritaria de la investigación: la panorámica acerca del nuevo escenario comunicacional en el que nos estamos moviendo y cómo hemos llegado hasta él. Para entender el fenómeno que supone la Sociedad de la Información y la Web 2.0 en las estructuras de la comunicación corporativa; atendiendo a la hipótesis de la que partimos y los objetivos que nos hemos planteado, es de lógica poner en práctica una investigación contextual.

La contextualización es, por tanto, uno de los fundamentos de esta investigación porque, como dice Acosta (2010: 159), “todo ser humano necesita una mínima comprensión de su presente histórico; una necesidad que se hace más acusada en los momentos de inestabilidad, de crisis, de cierto caos, como el que estamos viviendo ahora”. Conocer la complejidad de nuestro mundo nos ayuda a no caer en el desconcierto.

Cabe destacar que cualquier investigación sobre la Web 2.0 se enfrenta a la rapidez con la que suceden los cambios en la Web social. En este caso no afecta tanto la velocidad de los cambios tecnológicos, fácilmente reconocible, como la de los componentes sociales. Los análisis basados en la sociedad digital suelen obligar a relacionar lo que sucede en la Red con el contexto general de la sociedad: la economía, la política y sobre todo, los cambios culturales.

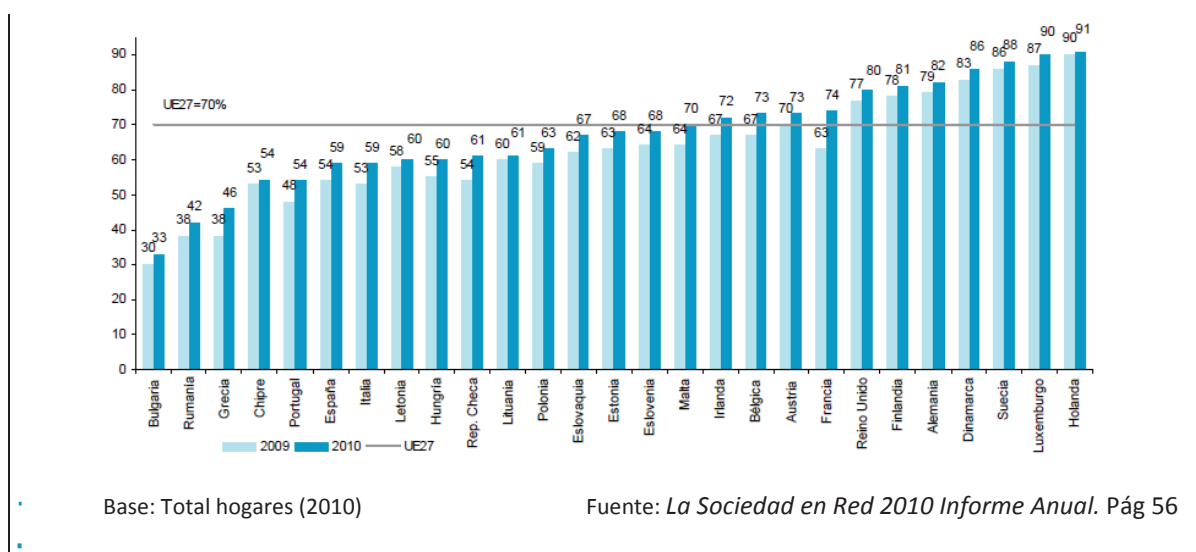
La autora comienza esta investigación con los datos recabados por diversos informes publicados por empresas públicas y privadas sobre sociedad de la información y la implantación de TICs. Un tema que ha dado lugar a una amplia literatura en la que se define y se articulan los parámetros mediante los que se mide el grado de desarrollo de este tipo de sociedades y las consecuencias que la sociedad del conocimiento ha tenido en diversos ámbitos: la política economía, educación, industria. La sociedad de la información tejida en red como motor de cambios es el parámetro del que partimos para entender el fenómeno que estudiamos siguiendo a Cardoso (2010) y Castell (2006).

Lo más interesante de estos datos es que ponen de manifiesto que, en un momento donde la crisis económica mundial y el desempleo son los protagonistas del mundo laboral, las TICs parecen ser de los pocos sectores que están generando empleo. Así lo afirma el último *Informe Anual AMETIC 2010*, publicado en 2011 donde se afirma que la contratación fija en este sector es del 84,3% teniendo ya en España a 331.000 personas contratadas. En él, AMETIC (Asociación Multisectorial de Empresas de la Electrónica, las Tecnologías de la Información y la Comunicación, de las Telecomunicaciones y de los Contenidos Digitales), destaca las cinco categorías que más empleo generan: informática y telecomunicaciones (en un 92%, graduados medios o superiores, e ingenieros); marketing y comunicación; diseño y artes gráficas; comercial y ventas; y atención al cliente.

El sector TIC se confirma como una de las mejores opciones para conseguir trabajo en la actualidad. La llegada de Internet y las redes sociales han propiciado la creación de nuevos puestos de trabajo que amplían la demanda de trabajadores por parte de las empresas.

Según los datos, publicados en 2011, por el ONTSI²⁴ (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información) en el informe *La Sociedad en Red 2010 Informe Anual* a nivel mundial durante el año 2010 se llegó a 2.044 millones de internautas. Una parte importante del crecimiento del número de internautas lo proporcionaron las tecnologías móviles. Destaca este incremento experimentado por las líneas de telefonía móvil, con un crecimiento en el entorno del 15,5% alcanzando las 78 líneas por cada 100 habitantes.

Figura 4. Hogares conectados a Internet en la Unión Europea



El mismo informe señala el incremento de las infraestructuras y de la comunidad internauta que viene acompañado de un crecimiento en los usos y de la socialización en la Red: la lectura/creación de *blogs* y compartir vídeos y fotos es ya una actividad común de muchos ciudadanos en el mundo.

Es significativo el enorme crecimiento experimentado en las redes sociales, cuyo número crece año tras año. A pesar de que las cifras son dispares, y que las empresas de investigación no han estandarizado metodologías para medir este fenómeno tan complejo y de tanto impacto social, las tendencias son de crecimiento en cifras de dos dígitos. Se podría decir que tras el paso del rural al entorno urbano una parte de la vida de las personas discurre ya también en la red.

²⁴ El Gobierno de España creó Redes que a través del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, realiza el seguimiento y análisis del sector de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información mediante la elaboración, recoge, sintetiza y sistematiza indicadores, elabora estudios, y ofrece servicios informativos y de actualidad sobre Sociedad de la Información.

Los datos e información sobre la Sociedad de la Información en España aportados por la ONTSI están basados y apoyados en las cifras y estudios publicados por el Instituto Español de Estadística (INE) que anualmente emite los siguientes informes de interés: *Indicadores del sector de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)*, *Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de la información y comunicación en los hogares*, *Encuesta de uso de TIC y comercio electrónico en las empresas*, *Tecnología de la información en la enseñanza no universitaria*.

El sector privado, especialmente el relacionado con las telecomunicaciones y la publicidad, están realizando interesantes estudios que también ponen de manifiesto el rápido crecimiento de penetración de las TICs y sus usos entre los españoles. H ablamos de referencias de investigación y de gran utilidad a nivel académico y profesional como *Los Medios en España y Portugal 2010* de Zenith Optimedia: *10 años de Sociedad de la Información* de la Fundación Telefónica, en el que se analizan las claves de la introducción de las TICs en España durante la primera década del siglo XXI, y *2010 e-España*, el informe anual que cada año publica la Fundación Orange sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España.

Las TICs nos llevan irremediamente hasta la Web 2.0 y sus consecuencias. Existe una amplia literatura sobre sus implicaciones a nivel tecnológico, económico y social.

Esta investigación, como cualquier estudio que profundice en el concepto Web 2.0, bebe directamente del *Manifiesto Cluetrain*²⁵; un listado de 95 conclusiones ordenadas y presentadas como un manifiesto, o una llamada a la acción, para todas las empresas que operan en lo que se sugiere un mercado con nuevas conexiones. Fue publicado en 1999 por Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger. Las ideas expresadas dentro del manifiesto buscan examinar el impacto de Internet tanto en los mercados (consumidores), como en las organizaciones. Entre las 95 tesis se aventuraba la idea de que consumidores y organizaciones serían capaces de utilizar Internet y otras redes para establecer un nivel de comunicación que anteriormente no existía entre estos dos grupos. El manifiesto sugiere, además, los

²⁵Perseus Books publicó en el 2000 una versión impresa ([ISBN 0-7382-0431-5](#)) y desde finales del año 2008 se dispone de una traducción al castellano titulada: *El manifiesto Cluetrain: el ocaso de la empresa convencional* ([ISBN 978-84-234-2693-5](#)). El 8 de enero de 2015 los autores publicaron una revisión de este manifiesto al que la autora no ha accedido por el estado tan avanzado de elaboración en el que se encontraba la redacción de este proyecto.

cambios necesarios para que las organizaciones respondan a un nuevo ambiente de mercado.

Lévy (2004) aporta que la Web 2.0 ha hecho realidad también uno de los conceptos que más influencia están teniendo en la red como entorno de trabajo, el de Inteligencia Colectiva. Un concepto generalizado de la Sociedad de la Información, en el que trabajan la sociología y las ciencias de la computación desde los años 80 y ocupa la obra de destacados científicos, entre ellos la propia Pierre Lévy. La autora entiende este concepto como la suma de inteligencias individuales. Se crea así una especie de cerebro compartido.

“¿Qué es la inteligencia colectiva? Es una inteligencia repartida en todas partes, valorizada constantemente, coordinada en tiempo real, que conduce a una movilización efectiva de las competencias. Agregamos a nuestra definición esta idea indispensable: el fundamento y el objetivo de la inteligencia colectiva es el reconocimiento y el enriquecimiento mutuo de las personas, y no el culto de comunidades fetichizadas o hipóstasiadas” (Lévy, 2004:19).

Cuando Lévy lanzaba esta hipótesis no existían aún herramientas tecnológicas para que se llegara a la construcción cooperativa de conocimientos de muchos con muchos. En su trabajo planteaba, que si las tecnologías se orientan a ser mediadoras entre las inteligencias de los individuos de la sociedad, estos realmente podrían ver potenciadas sus capacidades creativas.

El concepto de inteligencia colectiva se ve impulsado con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, especialmente con Internet. Con la Web 2.0 aparecen nuevas formas de relacionarse, en las que los consumidores pasan a ser también creadores, como consecuencia de una gran facilidad para la aportación de información. Existe, por tanto, una gran libertad para aportar contenidos en la Red, y así los propios consumidores pueden construir contenidos colaborando entre ellos, aportando nuevos datos, corrigiendo, ampliando, etc. Esta nueva oportunidad ha derivado en la creación de espacios dedicados exclusivamente a la creación de contenidos a través de una inteligencia colectiva, como es el caso de *Wikipedia*.

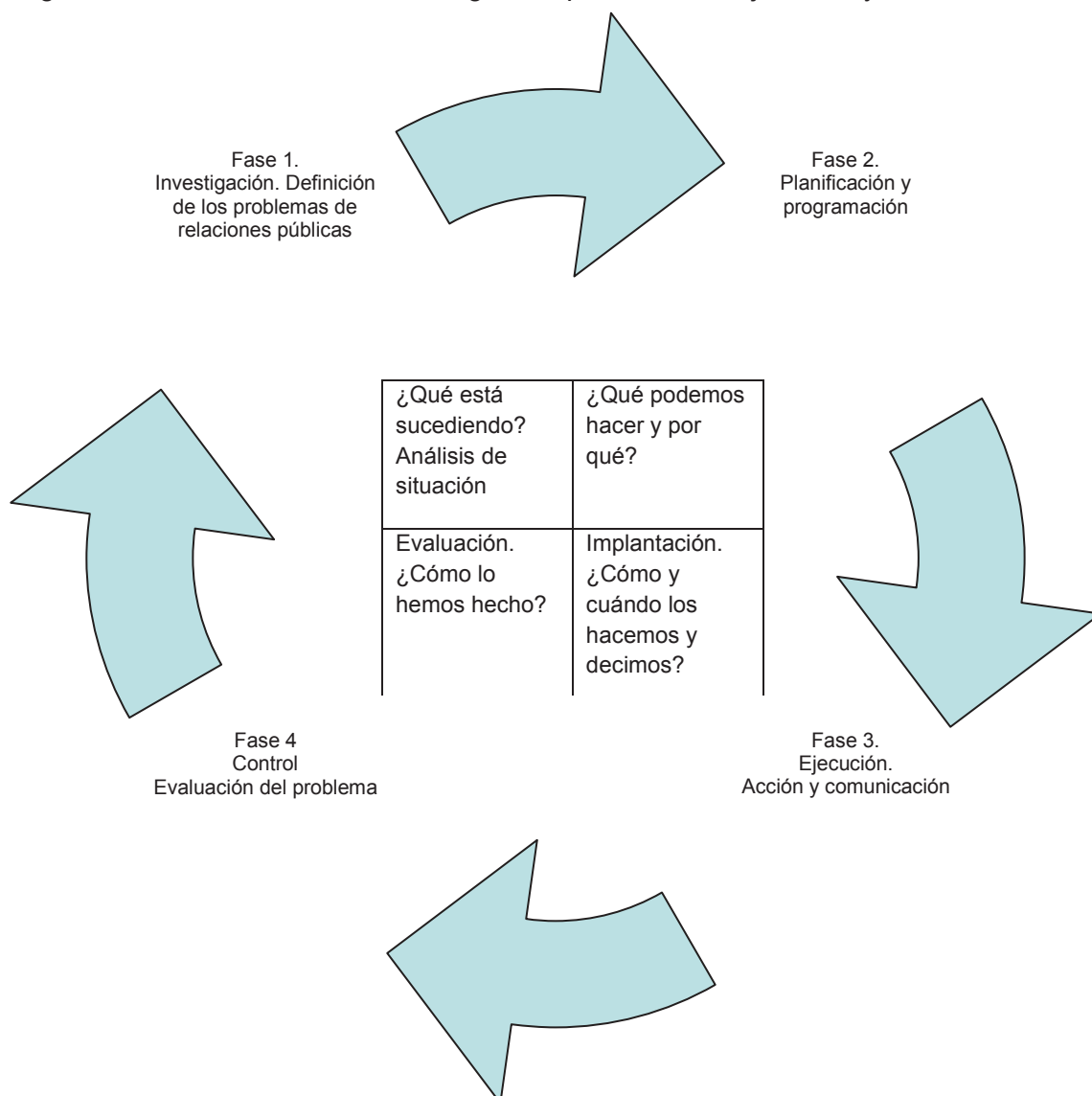
Esta misma idea de pensamiento es defendida por James Surowiecki en *La Sabiduría de las masas* (2004). Surowiecki defiende la idea de que los grandes grupos de personas dan resultados más inteligentes que los que pueda producir un grupo minoritario en casos en los que sea necesario innovar y resolver problemas complejos en los que tomar decisiones de futuro.

Francis Pisani y Dominique Piotet prefieren llamarla *La Alquimia de las Multitudes* (2009). La visión de estos autores es más escéptica. Su propuesta contempla la posibilidad de que las dinámicas de las redes pueden dar lugar a producciones de conocimiento asombrosas y geniales pero no siempre está garantizado que así sea. De ahí el nombre de 'alquimia' para referirse a una suerte experimental que puede dar lugar a las más creativas e innovadoras formas de producción de conocimiento, pero reconociendo al mismo tiempo sus debilidades y fracasos en muchas situaciones.

Pardo y Cobo (2007) retoman también estos conceptos, los más asentados de la Web 2.0, y proponen una serie de herramientas y prácticas digitales a partir de diversas esferas sociales como son la económica y la educativa en *Planeta 2.0. inteligencia colectiva o medios Fast food*.

Para la autora este concepto abre perspectivas de trabajo en las relaciones públicas y deja la puerta abierta a grandes posibilidades para la fase de investigación que el propio ejercicio de las mismas implica y su posterior comprobación

Figura 5 Fases de las RRPP: investigación, planificación, ejecución y control



Fuente: Elaboración propia a partir de *Cutlip y Center* (2001:411).

La idea de inteligencia y sabiduría compartida ha sido el parámetro para analizar realidades digitales. Pionero es el análisis de la economía digital que hace Don Tapscott en el 2007 y que plasma en *Wikinomics*. Tapscott se basa en dos conceptos básicos, que forman parte también del marco conceptual de esta tesis: la cultura de la colaboración canalizada a través del *crowdsourcing* y de la innovación abierta.

Pardo (2007) da un paso más y propone eliminar las etiquetas 2.0 o digital, ya que para él la canalización de la economía, la educación, periodismo etc... a través de las nuevas tecnologías no es algo nuevo, sino una realidad plenamente instalada en la que llevamos años viviendo. Pardo propone incluso hablar ya de postdigitalismo (2007:22).

Uniendo los conceptos relacionados: relaciones públicas y Web 2.0, llegamos a la idea de relaciones públicas 2.0, relaciones públicas *on-line* o relaciones públicas digitales. Una materia poco explorada, a día de hoy, que se tiene que alimentar de las publicaciones que los profesionales de la materia cuelgan libremente en los medios sociales: *slideshare*, *blogs*, *wikis* etc...; donde los profesionales de la comunicación digital escriben sobre las estrategias y herramientas *on-line*; y algunos artículos que aparecen en publicaciones específicas como la revista *Anuncios* o la revista *Protocolo*. En ambas han aparecido artículos alusivos.

Existen foros e hilos de discusión donde los mismos profesionales discuten y teorizan sobre este fenómeno en redes profesionales como *LinkedIn* y en la red vertical especializada en relaciones públicas *Byte PR*, red social de los profesionales de la comunicación, según reza en su página de inicio. Así surgen títulos como *Relaciones públicas 2.0 cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital* (2013). Un obra de Cristina Aced que resulta fruto de su trabajo como consultora de comunicación y que de manera muy sencilla realiza un repaso por las funciones de las relaciones públicas y explica las herramientas 2.0 que se están empleando para trabajarlas en el mundo *on-line*, con un enfoque eminentemente práctico y divulgativo.

Aunque parezca que estamos ante una realidad muy nueva, es importante destacar que a principios del siglo XXI, la concepción de relaciones públicas en internet o digitales era un hecho con la difusión, entre otras herramientas, del uso del correo electrónico. Y así empezaba a vislumbrarse en el año 2001 a través de publicaciones como *Relaciones públicas en un mundo interconectado* de Middleberg.

Por su parte, el concepto de relaciones públicas 2.0 como versión *on-line* de las relaciones públicas tradicionales aparece brevemente mencionado por David Meerman Scott en *Las nuevas reglas del marketing: [cómo utilizar las redes sociales, blogs, vídeos en línea y marketing viral para llegar directamente al comprador]* en el año 2010.

Cañabate aporta una visión más global siendo pionero en publicar una de las primeras investigaciones universitarias sobre las posibilidades y herramientas de la comunicación *on-line*, *Introducción a la Comunicación Institucional a través de Internet. El tercer sector en la web participativa y otros casos de estudio* publicado en 2011.

Asimismo podemos encontrar en las tesis recuperadas anteriormente, cuatro proyectos en cuyos títulos se muestra el interés por las nuevas tecnologías en la gestión de la comunicación corporativa:

- La comunicación corporativa y los medios basados en Internet. Estudio empírico de su implementación en las organizaciones españolas.

- Modelo de comunicación corporativa *on-line* en el sector universitario.
- Impacto de las TIC en la comunicación corporativa e institucional.
- La comunicación institucional en la Web: estudio de los websites de los museos integrantes del Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM).

Es un hecho que cada vez despierta más interés en el ámbito científico. En mayo de 2011 Maia Balajovsky publica *Relaciones públicas 2.0: las nuevas tecnologías a favor de la empresa* a través precisamente de la Universidad de Palermo, en el que propone el desarrollo de un plan de comunicación en el que se integren las nuevas tecnologías a las herramientas tradicionales de relaciones públicas, para fortalecer los vínculos de la editorial Ediba con sus públicos. Este trabajo tiene como objetivo principal demostrar los beneficios que las empresas pueden obtener al actualizar sus formas de comunicación con sus públicos mediante las nuevas tecnologías como los *blogs* y las redes sociales, entre otras. Balajovsky ya analiza esta realidad como una revolución. En la primera parte de su proyecto, la autora analiza el concepto de relaciones públicas y su implicación en la comunicación corporativa y posteriormente presenta las nuevas tecnologías de comunicación y reflexiona sobre las ventajas y desventajas que estas pueden brindar a una empresa.

Otra prueba de ello es el VI Congreso Internacional de Investigadores en relaciones públicas celebrado en mayo de 2011 bajo el título *Relaciones públicas: oportunidades en tiempos de crisis*; en el que hubo una línea específica de debate *Gestión de Comunidades y Públicos Emergentes. Gestión de comunidades intermedias, Relaciones públicas 2.0*. Ya es una costumbre que en este foro haya mesas específicas para todo lo que tiene que ver con entornos digitales.

Ya son varios los investigadores que se han acercado a analizar el fenómeno desde diversas perspectivas y que han dado lugar a artículos de interés. Cabe destacar “Relaciones públicas 2.0. ¿De qué hablamos realmente? Un acercamiento conceptual y estratégico” (Silva y Elías, 2011)²⁶ en el que se establece desde un punto de vista teórico una comparación entre las relaciones públicas clásicas y en entornos *on-line* estableciendo los puntos en común y las divergencias existentes; y “Gestión estratégica de relaciones públicas 2.0: estrategia de visibilidad en las redes sociales en la gestión de reputación. Propuesta de un modelo integral de evaluación de

²⁶ Revista Fonseca, nº3, pp-72-96

relaciones públicas en las redes sociales” (Smolak, 2012)²⁷. Este último destaca por llevar a cabo un análisis de diferentes campañas de relaciones públicas en medios sociales para, a partir de los datos obtenidos, proponer un modelo que sirva para medir la eficacia de campañas en relación a la reputación.

Precisamente Pérez, Acosta y López (2014)²⁸ realizan en “De la comunicación estratégica a la gestión de relaciones públicas digitales” un recorrido por los artículos publicados en español, entre 1998 y 2014, en revistas científicas que versan sobre Web 2.0 y relaciones públicas. Entre los datos que arrojan destacan el número de publicaciones, 100 en un periodo de 16 años y como se incrementan las publicaciones a partir de 2007. Son además las publicaciones más centradas en el sector de la comunicación y las RR.PP las que presentan el mayor número de artículos publicados: *Revista Internacional de Relaciones públicas* y *Cuadernos del centro de estudios de diseño y comunicación de la Universidad de Palermo*.

Figura 6. Artículos publicados sobre Relaciones Públicas y Web 2.0 publicadas entre 1998 y 2014.

<i>Razón y Palabra</i>	32
<i>Sphera Pública</i>	10
<i>Palabra Clave</i>	2
<i>Orbis</i>	1
<i>Latina</i>	6
<i>Revista Internacional de Relaciones Públicas</i>	23
<i>Cuadernos del centro de estudios de diseño y comunicación de la Universidad de Palermo</i>	26
Total	100

Fuente: Pérez, Acosta, López (2014:20)

²⁷ Actas VII Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas. Sevilla 21-23 de marzo, pp 290-308.

²⁸ *Horizontes de la Contaduría*, Nº 1. Julio-diciembre 2014 pp. 17-32

Figura 7. Número de publicaciones por año de publicación

1998	1
2000	2
2003	4
2005	2
2006	1
2007	12
2008	2
2009	10
2010	16
2011	15
2012	18
2013	16
2014	1
Total	100

Fuente: Pérez, Acosta, López (2014:20,21)

Parece que hay un especial interés en el análisis de las relaciones públicas *on-line* entre los investigadores más jóvenes como doctorandos e incluso alumnos de grados y máster que eligen para sus trabajos finales este tema. Así ha podido comprobarlo la autora entre sus alumnos, estudiantes del grado en Publicidad y Relaciones Públicas y los encuentros, foros, jornadas y congresos científicos a los que ha asistido en los últimos años. A este respecto es importante señalar por último que existe un cuerpo científico importante que analiza herramientas digitales, campañas digitales, estrategias digitales, etc... de forma concreta.

Una de las cuestiones más inquietantes de la comunicación *on-line* y que mayor interés despierta en la autora es cómo se está desarrollando esta función en las organizaciones y cómo están adaptándose los profesionales a estas nuevas formas.

Precisamente, como es habitual en este ámbito, los profesionales de la comunicación han sido los primeros en publicar textos sobre este tema, como es el caso de *El nuevo modelo de agencia* (2009), un e-book colaborativo en el que creativos publicitarios explican las necesidades de los públicos en Internet y cómo ha de afrontarse la publicidad en términos 2.0. Algo que ya en 2006 había adelantado Beelen en *Publicidad 2.0*, una obra en la que se describe cómo Internet ha cambiado el mundo del marketing y la publicidad, aportando precisamente explicaciones a partir de las transformaciones sociales y tecnológicas. La obra de Beelen, aunque se refiere explícitamente a la publicidad, es una referencia clave en el ejercicio y la investigación de las relaciones públicas 2.0 puesto que sus premisas son totalmente extrapolables.

En esa misma línea se publicó en 2008 *Comunicación empresarial 2.0* de Javier Celaya, que mediante un enfoque muy práctico y breve detalla las claves del cambio de la comunicación corporativa y las herramientas y usos que están a disposición de las empresas para comenzar a comunicar en la Web 2.0. En esta misma línea en 2007 saca *Empresa en la Web 2.0*, junto a Pau Herrera.

Lo digital se ha apoderado de la comunicación y esto ha tenido sus consecuencias en agencias y departamentos de comunicación. Los profundos cambios que se han dado en las principales agencias así lo demuestran. En octubre de 2009, durante una conferencia pronunciada en New York, el consejero delegado de WPP, Martin Sorrell, afirmó textualmente "*WPP ya no es, ciertamente, una agencia de publicidad*", e insistió en que "la tecnología está en el centro" de su desarrollo. "*Las compañías que triunfen serán las que innoven con éxito*", dijo (Jones, 2009). WPP, el primer grupo publicitario mundial y propietario de marcas punteras como BBDO, DDB, TBWA y OMD ponía de manifiesto el escenario en el que nos estamos moviendo y la importancia creciente de la comunicación digital. A la vez, puede ser entendido como un símbolo de un cambio estructural, más profundo y sustancial, que durante los últimos años se viene fraguando en el ámbito de la comunicación²⁹.

Fue especialmente a partir de 2008 cuando el boom 2.0 estalla en España, el punto de partida para comenzar a preguntarnos qué estaba pasando. Las necesidades empresariales que lanzaron a las organizaciones a contratar y a buscar profesionales capaces de generar valor en Internet pusieron en alerta al mundo universitario. El Periodismo y la Publicidad vuelven a aventajar a las Relaciones Públicas en el análisis de este nuevo escenario.

²⁹ En la Parte II: Consideraciones Conceptuales de esta investigación se desarrollará profusamente las causas de estos cambios y qué efectos ha tenido en el modelo de comunicación corporativa.

En el primer caso destacamos *El periodista en la encrucijada* (2012). Una investigación llevada a cabo por el grupo PASEET de la Universidad Carlos III, publicada por la Fundación Telefónica y la editorial Ariel, indaga en la realidad de la profesión periodística con la llegada de las tecnologías y sin olvidar la crisis que atraviesa el periodismo.

En el segundo caso resultan de especial interés para nuestro objeto de estudio dos investigaciones que giran en torno a los cambios estructurales en las agencias y válidas para nuestro objeto de estudio. Martínez publica en 2012 *La Publicidad Digital y la Creatividad Publicitaria: Efectos de la publicidad digital en la estructura de los departamentos creativos*, a través de este artículo analiza qué cambios se han producido en los procesos creativos al mismo tiempo que desgana las transformaciones que han sufrido las estructuras de los equipos y departamentos creativos a nivel europeo. Asimismo identifica una serie de nuevos perfiles profesionales en la creatividad publicitaria, que desde nuestra perspectiva en determinados casos, como el de CM, son más afines a las relaciones públicas. Sigue de este modo las líneas de investigación abiertas en 2010 por Corredor y Farfán que centraron su atención en las modificaciones acontecidas en las principales agencias publicitarias españolas y también se centran en los nuevos perfiles profesionales. Los nuevos perfiles profesionales son, como el lector comprenderá, una de las claves de esta investigación.

En el año 2010 *IAB Spain (Interactive Advertising Bureau)*³⁰ llevó cabo un estudio sobre las necesidades formativas y las oportunidades profesionales que el mundo digital brinda al sector del marketing y la comunicación. Los datos recabados recogen el punto de vista de los propios trabajadores que expresaron qué formación estimaban oportuna recibir para desarrollar la comunicación corporativa entornos digitales.

En el ámbito de las relaciones públicas han sido pionera la Universidad Carlos III y la *Universitat Oberta de Catalunya* (UOC), cuya editorial publicó en el 2010 *Perfiles Profesionales 2.0* de la ya citada Cristina Aced. La obra de Aced es el primer libro en que se hace una radiografía de los nuevos perfiles. En él se presentan estas nuevas profesiones, explica en qué consisten y cuáles son las competencias necesarias para desempeñarlas con éxito y para estar preparado para el futuro laboral inminente. No obstante no podemos dejar de citar el *blog* de Torzuko que en 2010

³⁰ IAB Spain es el representante y promotor del sector de la publicidad y el marketing digital en España, y supone la mejor defensa de los intereses de los actores de este mercado. IAB Spain pertenece al Interactive Advertising Bureau (IAB) es la representación mundial del marketing y la publicidad interactiva.

publicó una entrada titulada “Nuevos perfiles profesionales 2.0” en la que de forma muy breve y desde una perspectiva profesional, ofrecía también un listado de profesiones digitales y de la que han bebido los pocos investigadores que han tratado posteriormente este tema.

El tema fue analizado en profundidad en el monográfico que la *Revista Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación* divulgó en 2011 bajo el título de “Nuevos perfiles profesionales para la comunicación digital”. A través de diferentes artículos firmados por diversos, el monográfico precisa los nuevos perfiles profesionales para la comunicación digital que suponen un desafío tanto para la formación de los estudiantes como para el reciclaje profesional de los trabajadores. También ahonda en su incidencia en los medios tradicionales y determina las oportunidades aplicadas al desarrollo de Internet que surgen del progresivo desarrollo que las TIC.

También en el 2011 se publica *Estudio de Perfiles Profesionales más demandados en el ámbito de los Contenidos Digitales en España 2012 – 2017*. Se trata de un estudio promovido por la Fundación de Tecnologías de la Información (FTI) en colaboración con la Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones y Contenidos Digitales de España (AMETIC), y subvencionado por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) y el Fondo Social Europeo (FSE). Esta investigación recoge los perfiles más demandados en el sector digital y realiza una estimación de los puestos de trabajo de todos los sectores del ámbito de los Contenidos Digitales que están siendo requeridos o tendrán demanda en los próximos años. Para cada perfil se identifican la formación relacionada la oferta formativa de referencia actual, otros conocimientos deseables, competencias y habilidades, experiencia, funciones y tareas, las relaciones con otros puestos o perfiles y la empleabilidad.

En lo que se refiere a CM en concreto, tampoco existe un elevado número de fuentes. Donde más recursos pueden hallarse, nuevamente, es en el ámbito profesional puesto que se han divulgado en los últimos años varios manuales concebidos con fines prácticos.

Una de las editoriales pioneras en este sentido en Anaya, que en su colección Anaya Multimedia ha editado títulos como: *Community Manager para torpes* (Martín, 2013), *Curso de Community Manager* (Rodríguez, 2012) o *La guía del Community Manager. Estrategia, táctica y herramientas* (Mejía, 2013) o *COMMUNITY MANAGER conviértete en un experto en "Social Media"* (Pérez, 2011). El mismo estilo de obra son: *Quiero ser Community Manager* (2012), de Chema Martínez Priego y editorial ESIC; *Plan Social Media y Community Manager*, de Julián Marquina-Arenas y editorial UOC; ó *Community Manager en una semana* (2011) de Pedro Rojas y Editorial

Planeta. Igualmente prácticos son las publicaciones *on-line*: La figura del *Community Manager y su función en la empresa*, obra de los consultores de la agencia Solo Marketing; *Guía Community Manager*, de Maestros del Web, y *Community Manager: gestión de comunidades virtuales*, de AERCO. Todas ellas recogen herramientas y estrategias de trabajo, así como la visión de profesionales que hablan desde el punto de vista de la práctica. Pero ninguno de los casos se plantea como investigación para contextualizar y analizar ningún perfil profesional concreto.

Es en la propia red donde más contenidos se divulga sobre *community managements*, ya que los propios profesionales de la comunicación *on-line* se encargan de ellos. Iván Pino, Roberto Carreras, Gaby Castellanos, Javier Velillas, Pablo Herreros o Juan Merodio, entre otros, comparten con frecuencia sus opiniones y experiencias como CM en sus propios *blogs* y en *Twitter*³¹.

Resulta especialmente interesante para este proyecto, y ha servido de referente, el análisis anual *Les Community Managers en France*, que lleva a cabo desde 2010 la empresa gala *RegionJob*. En él se realiza una radiografía de la profesión en Francia. En la última edición, 2014, se elaboró una encuesta de 70 preguntas que se distribuyó entre 760 CM a través de la cual se obtuvieron datos sobre su vida profesional, salarios, herramientas de trabajo y perfiles de los CM que trabajan por cuenta propia y por cuenta ajena. En esta misma línea se encuentra los trabajos llevados a cabo por *Social Fresh* en Estados Unidos y que ha dado como fruto los *Community Managers Reports*, realizados en 2011, 2012 y 2013 a través de una encuesta realizada a 1.000 profesionales del *community managment*.

En España actualmente existen todavía pocas publicaciones, estudios u obras a nivel académico y científico que versen específicamente sobre *community management*, exclusiva o parcialmente. Sin embargo, ya despuntan algunos investigadores que profundizan sobre este perfil y están arrojando resultados de interés. Aunque si es relevante comentar que el volumen de estas investigaciones es menor en todos los casos, en lo que a número de profesionales encuestados o entrevistados se refiere. En otros casos nos encontramos con investigaciones cuantitativas, que se alejan de las investigaciones reseñada en Francia y en EE.UU.

Castelló (2010) fue de las primeras en adentrarse en este campo con su intervención en el II Congreso Internacional Ciberperiodismo y Web 2.0 celebrado en Bilbao, donde participó con la comunicación “La figura del Community Manager”, y un

³¹ *Twitter* – (también conocido como *micro-blogging*) es una red social que permite a sus usuarios enviar mensajes de sólo texto, con una longitud máxima de 140 caracteres, vía SMS, mensajería instantánea, al sitio web de *Twitter* o aplicaciones *ad hoc* tales como *Twitterrific*.

artículo publicado en la revista *Pangea*, “Una nueva figura profesional: el *Community Manager*”; mediante los cuales ahonda en esta figura desde el prisma de la publicidad. Siguió con este enfoque en “El estudio de la comunicación publicitaria *on-line* en el Grado en Publicidad y RR.PP”, aparecido en la revista *Questiones Publicitarias* (2012). Si bien en este último artículo no se ciñe exclusivamente al CM y analiza otros perfiles, este sigue siendo el protagonista del estudio, que analiza si los Grados de Publicidad y Relaciones Públicas ofertados por las universidades públicas españolas forman a los alumnos para desarrollar su carrera profesional en publicidad *on-line*, destacando la escasa formación a nivel general.

Por su parte, Cobos lleva a cabo una profusa definición del perfil es el artículo “Y surge el *Community Manager*” (Revista *Razón y Palabra*, 2011) poniendo la atención principalmente en las funciones y herramientas que emplean. Una línea que continúa Francisco Javier Godoy Martín en sus artículos “La figura del *Community Manager* en las instituciones públicas andaluzas” (2012) en el que también analiza funciones y herramientas pero se ciñe a los CM que trabajan en la administración pública andaluza. Godoy ha llevado a cabo este análisis también entre los CM de las principales empresas españolas, en concreto en aquellas que cotizan en el Ibex 35; una investigación en la que colabora Ana Almansa y cuyos resultados se publicaron en *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* (2012), “El *Community Manager* en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral”.

Ese mismo año Sanz (2012) publica “*Community managers, content curators* y otros profesionales para la web social”, donde identifica los principales perfiles profesionales gestados en el seno de la web social, describiendo sus principales funciones, competencias y su peso en las organizaciones. Sanz hace su análisis desde el punto de vista de la documentación y la biblioteconomía. Una perspectiva que comparten Javier Guallar y Javier Leiva-Aguilera en “Perfiles profesionales de *community manager* y *content curator*: convergencias y divergencias”. Estos dos últimos trabajos, como el lector apreciará, no se ciñen al perfil del CM, en ellos se lleva a cabo una definición y comparación con otros puestos propios de la web social.

En el año 2014 Elorriaga defiende, en el Departamento de Periodismo de la Universidad del País Vasco, la primera tesis en España que se centra en esta figura, *El marketing y las redes sociales: la figura de Community Manager en las empresas de la Comunidad Autónoma Vasca y la Comunidad Foral de Navarra*. Su trabajo está realizado bajo la perspectiva del marketing, a través de la cual analiza a los CM. Cabe destacar que ciñe además su muestra al País Vasco y Navarra, dejando de un lado al resto de comunidades españolas. Entre los resultados que esta tesis arroja destacan

los datos sobre las herramientas que emplean, el tipo de relación que mantienen con las empresas y los sectores empresariales que cuentan ya con este puesto en su plantilla o contratado como *freelance*.

Frente al análisis publicitario y marquetiniano desde el que abordan el tema los anteriores autores, la autora analiza el perfil de los CM desde el prisma de las relaciones públicas. Una línea de investigación que comienza en su tesina "*Community managers: identificación, definición y situación en el panorama socio-mediático actual y en el ámbito de la comunicación organizacional*" y en el artículo "*Community Managers: la dirección de RR.PP en la red*"³²; y que continúa en el presente trabajo. Aunque Almansa y Godoy si usan este prisma publicirrelacionista la metodología y dimensión de sus estudios difieren de las del presente. Asimismo este proyecto tiene carácter nacional, en lugar de autonómico, y emplea varios métodos de investigación.

4.3 Las fuentes de un proyecto de investigación

Todo trabajo de investigación comienza partiendo de una base documental que ayude al analista en su labor investigadora. Esta base documental, que se plantea en la fase preparatoria (etapa reflexiva), la constituyen las fuentes que, desde nuestro punto de vista es todo aquello que transmite conocimiento en relación con el tema estudiado, ya sean argumentaciones escritas, personas que aporten experiencias, entidades o documentos que transmitan informaciones acerca del tema que se estudia, es decir, nos referimos a la bibliografía utilizada para el sustento de la investigación. Y es que las fuentes de información son fundamentales en cualquier investigación porque, en palabras de Torres, "le sirven para conocer en qué estado se encuentra el tema que se propone estudiar; le ayudan a mantenerse al día y a profundizar a lo largo del proceso de investigación; y constituyen su objeto de estudio" (1998: 37).

Esta misma autora indica añade que

"la importancia del uso de las fuentes para el investigador hace que la tarea de investigación o búsqueda documental sea básica ya que, a través de ella, se pretende identificar y recuperar cuanto antes aquellas fuentes, de entre todas las que existen, que permitan al investigador ampliar su conocimiento o mantenerlo al día. De ahí que resulte tan importante que el investigador se plantee desde el principio el problema de la accesibilidad a las fuentes, determinando dónde son accesibles, si

³² Publicado en *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, nº 3, V. II. Pp. 193-216

son fácilmente accesibles y si está capacitado para manejarlas” (1998:38).

Como asegura Martín, “la tendencia habitual en el mundo científico ha sido también, hasta hace poco, la de distinguir fuentes y bibliografía. Así, al menos, lo da a entender, con nexos que implican tal distinción, el profesor D. José Antonio Martín Fuentes, quien en el mundo de la Archivística emplea expresiones del tipo ‘Fuentes y Bibliografía’, ‘Fuentes impresas y Bibliografía’” (1995: 32). Sin embargo, Martín Fuentes expresa que “en otras ocasiones se ha identificado la ‘Bibliografía’ con las Fuentes de Información sin más preámbulos. Así lo hacen ciertos tratadistas como el mejicano Mario Tamayo y Tamayo, que pone el siguiente título a una de sus obras: Clases de fuentes o bibliografías” (1995: 33).

En este sentido también se expresa Martín cuando aporta que “las fuentes de información vienen a tomar el relevo de la bibliografía tradicional; amplían su campo de operaciones, entre otras razones porque admiten como objeto de trabajo no solo los materiales librarios, sino también cualquier clase de documento informativo, sea cual sea el soporte en el que se encuentre” (1995: 34).

Así, podemos subrayar que en el presente trabajo de investigación no sólo se han utilizado obras divulgativas editadas para ser comercializadas, sino también obras científicas, artículos, tesis doctorales, etc. Por ello, con respecto a las diversas fuentes utilizadas en esta investigación, se pueden diferenciar dos bloques. El primero de ellos hace referencia al formato en el que se encuentra la información y el segundo distingue entre fuentes primarias y secundarias. De este modo, Villaseñor afirma que las fuentes documentales “son las que proporcionan información a partir de o sobre un documento; el origen de la información y el medio por el que se transmite es el documento y, a veces, la información que proporcionan es también sobre un documento” (1998:34).

Y, en este sentido, hay que aclarar que “las fuentes documentales por excelencia son las obras de referencia, que participan de los criterios antedichos y que cuentan con una serie de rasgos característicos que las hacen instrumentos de trabajo insustituibles en la sección y servicio de referencia de cualquier centro informativo” (*Íbidem*, 1998:36). Conviene resaltar también que “las fuentes documentales son las fuentes de información más importantes, fundamentalmente porque a través de ellas se puede acceder a las personales e institucionales y porque son de uso común para cualquier tipo de usuario, profesional o no” (*Íbidem*, 1998:36).

En el primer bloque de las fuentes documentales destacan:

- Las fuentes documentales escritas: son los documentos impresos, ya sean libros, artículos de revistas científicas, artículos de prensa especializada.
- Las fuentes documentales audiovisuales: son aquellos documentos que se valen tanto de la palabra oral como de las imágenes y vídeos para transmitir ese conocimiento.
- Las fuentes documentales de Internet: cuya naturaleza es muy variada y, por tanto, aquí se encuentran tanto documentos escritos, como contenidos multimedia.

La segunda clasificación de estas fuentes hace referencia, en base a autores como Harvey (2001:103), a las fuentes documentales primarias. Este autor dice que “una fuente primaria es aquella que transmite una información y unos datos que no están interpretados ni analizados”. Y ésta es la labor del investigador, interpretar y analizar los datos encontrados para darle forma, sentido y validez. Porque, como afirma Martín (1995: 38) “la bibliografía ha de adaptarse a los cometidos propios de las fuentes, es decir: el estudio tanto de documentos como de cualquier objeto productor de información (personas, instituciones...)”.

En un primer momento, el investigador se acerca a las fuentes existentes en relación con el tema del estudio. Esta labor de documentación es fundamental ya que, como afirma Lasso de la Vega (1977: 16) “sin documentación no es posible realizar investigación seria. El punto de partida de toda investigación es averiguar si ésta se ha realizado ya anteriormente; y esta pregunta no puede contestarse sin disponer previamente de abundantes libros”. Y es que, como afirma Martín (1995: 36) “el objetivo primordial de las fuentes de información ha de consistir en la localización e identificación de documentos. Todos los demás objetivos son secundarios y sus funciones meras derivaciones de este reconocimiento o identidad de las cosas que producen información. Se da por hecho, por ejemplo, que cualquier documento conocido o identificado es un documento difundido. Dicho de otro modo: los documentos existen a partir de su observación por un receptor”. Y, por ello, el primer paso del investigador es sumergirse en la literatura existente al respecto. Porque es evidente que, en línea con lo que expresa Torres (1998), no podíamos comenzar este trabajo sin un conocimiento previo y exhaustivo de las fuentes por lo que el principio de su tarea en la investigación fue la búsqueda de sus intereses. Así, en palabras de Torres (1998:37):

“el investigador inicia su trabajo manejando aquellas fuentes que sabe que le servirán para conocer el estado de la cuestión. Pero además de servirle útiles en esta fase inicial, las fuentes le servirán, a lo largo de la investigación, para controlar y aprovechar las aportaciones que vayan produciéndose y para completar y profundizar más en sus progresos. E

incluso en algunas ocasiones las propias fuentes pueden ser objeto de estudio del investigador”.

En este sentido se expresa también Martín cuando afirma que “en un primer momento de estudio, lo que más importa es buscar, localizar e identificar información (1995:38)”.

Pero como ya se ha ido desarrollando existe poca bibliografía especializada. Si bien hay más literatura sobre Web 2.0, manuales de sobre marketing *on-line* o de aprendizaje rápido sobre redes sociales y marketing de buscadores, pocos son los documentos que analizan la figura del *community manager* y tampoco hay gran variedad en relación a la comunicación corporativa digital.

Pero no sólo se acude única y exclusivamente a esta bibliografía sino que, a la lectura de estos documentos también se accede a algunos artículos científicos. Y para ésta ha sido fundamental acudir a las propias herramientas de la Web 2.0: *blogs* de autores reconocidos, *wikis* colaborativas sobre la materia, artículos *on-line*, vídeos *on line*, audición de *podcasts* presentaciones *on-line*, comentarios y conversaciones de científicos en redes sociales y jornadas sobre la materia seguidas a través de *streaming*... documentos que, en muchas ocasiones, dan las claves para continuar con la presente investigación.

Torres (1998) destaca la importancia del director del trabajo de investigación cuando afirma que “una fuente de información de gran valor y de carácter personal es el director del trabajo de investigación, así como todos aquellos estudiosos del tema con los que se debe contar, ya sea personalmente (entrevistas, correspondencia, congresos, etc.) ya a través de sus publicaciones, para conseguir, no sólo orientación, sino también información”.

Por último queremos destacar que las fuentes utilizadas ponen de manifiesto el hecho de que estamos tratando un tema que evoluciona constantemente, del que no existe una amplia bibliografía y que merece seguir siendo revisado periódicamente para detectar nuevos autores, artículos, estudios etc...

5. NECESIDADES DE ESTUDIO. OPORTUNIDAD DEL TEMA

La VII edición del informe anual La Sociedad en Red 2013, publicado en julio de 2014³³ arroja datos sobre la evolución de España en referencia a las TICs. Uno de los indicadores que mejor reflejan el nivel de integración de las nuevas tecnologías es el uso de Internet. Cuanto más crece la intensidad de uso por parte de los ciudadanos aumenta el grado global de desarrollo de la Sociedad de la Información. En España el 73% de la población mayor de 15 años ha usado Internet en alguna ocasión. Lo usamos principalmente para: enviar correos electrónicos (62%), buscar información sobre bienes y servicios (48%) y participar en redes sociales y/o profesionales (48%). En este último uso nos situamos a la cabeza de Europa. Destaca también el uso de Internet para buscar empleo, un 20% frente al 17% de los internautas europeos. En cuanto a las compras por Internet nos situamos, sin embargo, 15 puntos por debajo de la media europea con un 47% y a bastante distancia de los ciudadanos que más utilizan este servicio, los del Reino Unido y Dinamarca (77%). Asimismo, es destacable el crecimiento en la penetración de tabletas y *smartphones* en los hogares y en la población española. El uso de teléfonos inteligentes se ha incrementado en 12,2 puntos porcentuales y ya alcanza al 53,7% de los individuos, mientras que las tabletas crecen 16,7 puntos porcentuales, con un índice de penetración del 28,5% en los hogares. Otro factor de importancia es la implantación de la administración electrónica y el uso por parte de los ciudadanos. Tanto la administración de España como los ciudadanos españoles van aumentando cada año la tramitación a través de herramientas *on-line*. Del 73% de tramitaciones que se podían hacer en 2011 se ha pasado a un 76,2%; y del 62% de ciudadanos que las usara se ha pasado a un 64,9%.

Si nos fijamos en las empresas resulta especialmente interesante destacar el importante crecimiento en el uso profesional de las redes sociales, por parte de las empresas españolas. El incremento registrado es de 11,7 puntos porcentuales en el caso de pymes y grandes empresas, y de 17,6 puntos porcentuales las microempresas. Por lo tanto, los porcentajes de uso se sitúan en el 29,1% y el 26,6%, respectivamente. El uso de la banda ancha móvil también crece y lo hace de forma importante por tercer año consecutivo registrando un índice de penetración entre las empresas con conexión a Internet del 73,6% en pymes y grandes empresas, y del 56,8% en las microempresas. Asimismo es significativo el aumento en el uso de

³³ Llevado a cabo por el *Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI)* de Red.es

procedimientos *on-line* para gestionar con la administración pública que ha pasado del 91% registrado en 2011 al 93,9%.

A la luz de estos datos España es, usando las palabra de Castell (2001), una sociedad en transición que camina hacia ser totalmente una sociedad de la información y esto implica, en nuestra opinión, transformaciones en los modelos de negocio y el comportamiento de los consumidores, por lo tanto modificaciones en las pautas de de trabajo empresarial y al calor de todo esto se desarrollan nuevas demandas laborales con funciones que se están creando día a día.

En el ya mencionado *Estudio de Perfiles Profesionales más demandados en el ámbito de los Contenidos Digitales en España 2012 – 2017* se arrojan datos que no dejan lugar a dudas como el incremento de la demanda de 25 perfiles especializados en contenidos digitales para trabajar en distintos sectores de actividad (animación, video juego, eLearning...) siendo los especialistas en marketing y comunicación digital, diseñadores y programadores los más demandados. La investigación cifra además entre 175 mil y 305 mil nuevos puestos de trabajo directos relacionados con el mundo digital hasta 2017. El mismo informe aclaraba que uno de cada cinco trabajadores va a requerir conocimientos avanzados en tecnologías de la información y la comunicación, mientras que el 90% va a necesitar habilidades básicas en este campo. Se preveía además que existirían en 2015 hasta 700.000 puestos vacantes en el ámbito TIC que no podrían ser cubiertos de forma adecuada.

El mercado está demandado profesionales con unas características diferentes y una cualificación que en la actualidad no se corresponde al 100% con ninguna categoría profesional de las que tenemos tipificadas. Son nuevos perfiles, reformulaciones e hibridaciones de lo que hasta ahora conocíamos. ¿Existen profesionales para cubrir estas demandas?

Nacho de Pinedo, CEO³⁴ del ISDI (Instituto Superior para el Desarrollo de Internet)³⁵ da la respuesta del siguiente modo:

“la velocidad a la que ha crecido la digitalización de nuestra economía supera la capacidad de los profesionales para formarse con una visión global sobre este entorno, de manera que hay un evidente cuello de botella en el mercado: muy pocos profesionales formados frente a una imparable demanda de directivos, operarios y transformadores digitales.

³⁴ CEO, (chief executive officer) - El ejecutivo responsable por las operaciones de una compañía, usualmente el Presidente o el Presidente del directorio.//Jefe oficial ejecutivo, que viene a ser el gerente principal de una empresa o de una organización grande.

³⁵ El Instituto Superior para el Desarrollo de Internet es una iniciativa de un grupo de profesionales y empresas de referencia del entorno digital con vocación de permanencia a largo plazo.

Y cada vez más se requieren profesionales con una visión transversal sobre el negocio digital”.³⁶

Los datos publicados por en el informe *Observatorio del mercado laboral de los profesionales del marketing, la comunicación y la publicidad digital*, (2ª Oleada, junio 2011), fruto de las investigaciones del ya citado IAB, así lo certificaban. En dicho informe se aportan referencias sobre las necesidades reales del mercado de la comunicación *on-line* como que los profesionales del marketing, comunicación y publicidad reconocen que deberían de recibir formación específica en medios sociales/*Web 2.0/cloud computing* (40%), seguida de la de SEO/SEM/buscadores con el 13%. Consideraron también interesante recibir formación en programación y desarrollo web (7%), analítica/métricas (7%) y *mobile advertising* con el 6%. Les siguen formación en *community manager* (5%) y estrategia digital (4%).

Otro de los datos más destacables es la titulación de los empleados que ya están trabajando en el ámbito de la comunicación y marketing digital y que ilustran parte de esta investigación. La carrera cursada en mayor proporción por los profesionales de la comunicación y el marketing es Publicidad y Relaciones Públicas (23%), seguida de Económicas y ADE (12%) y Periodismo (11%) A medida que se ascienden niveles en las organizaciones, se observa mayor presencia de los profesionales que realizaron carreras del ámbito de las ciencias económicas y empresariales. Así, por ejemplo, entre los directivos y gerentes de las compañías hay más diplomados o licenciados en Económicas, Empresariales o Dirección y Administración de Empresas (19%) que en Publicidad y Relaciones Públicas (15%).

En otra de las investigaciones realizada con anterioridad por el mismo IAB - *Tendencias del mercado laboral en el sector de la publicidad digital, 2010-* también realizada entre profesionales del marketing y la publicidad, ya se ponía de manifiesto que más de la mitad de los encuestados, tan solo un 7,3% se mostraban muy satisfechos. Por otra parte, el 38,5% consideraba que su formación debería actualizarse mensualmente, frente al 39,4 % que consideraban que debería de ser semestral. En la siguiente figura se muestran los sectores formativos que en opinión de los encuestados más demandas tendría en el año 2011.

³⁶<http://www.techweek.es/empresas/informes/1009082002701/ISDI-informe-cualificaci%C3%B3n-profesional-web2.0.1.html>

Figura 8. Demandas formativas sectoriales planteadas para el 2011

Porcentaje	Área temática
29,2	SMO/Social Media Marketing/Redes Sociales/web 2.0 y 3.0/Cloud computing
12,8	Mobile, Mobile marketing, Mobile advertising
4,4	Internet, entorno digital, tecnología en internet
4,4	Programación, desarrollo web
4	Gestión de comunidades
4	Marketing, publicidad digital
4	SEO,SEM, buscadores, Search
3,5	Vídeo on-line
3,1	Marketing de afiliación, relacional, CRM
3,1	Creación, Generación de contenidos, Gestión
2,7	Estudios de mercado, Investigación, Conocimiento del consumidor
1,8	Marketing, comunicación en general
1,8	E-commerce, ventas on-line
1,3	Comercial, desarrollo de negocio, nuevo negocio, captación de clientes, ventas, técnicas de venta, elaboración de propuestas
0,9	Management, dirección de empresas, gestión empresarial, liderazgo
0,9	Estrategia digital on-line
0,9	Estrategia en general
0,9	Idiomas
0,9	Marketing de resultados, retorno de la investigación
0,9	Nuevos soportes, formatos publicitarios o de comunicación (videojuegos, videos on-line)
0,9	Reputación, relaciones públicas
0,9	Tendencias, innovaciones
0,9	Planificación estratégica
0,9	Buzz marketing, Word of Mouth
0,9	IDTV, TDT, TV interactive
0,4	Comportamiento usuario internet, usabilidad
0,4	Diseño en general
0,4	Recursos Humanos, Gestión personal, formación, Coaching
0,4	Marketing Directo
0,4	Segmentación 'targetización' cliente
7,1	Otros
37,6	NS/NC

Fuente: Interactive Advertising Bureau (IAB)

Las instituciones oficiales británicas de cultura han sido pioneras en Europa a la hora de acercarse a esta realidad. El esfuerzo común entre el ámbito universitario y el empresarial dio lugar en el año 2001 al estudio titulado *Skills for Tomorrow's Media* (Skillset/DCMS audio Visual Industries. Training Group, 2001) donde se abordaba

cuáles eran las nuevas habilidades y necesidades formativas que debían poseer los profesionales que deseaban trabajar en publicidad. Su conclusión esencial, tras un amplio análisis sobre los cambios profesionales en la comunicación y en las industrias creativas, con especial atención al audiovisual y a la publicidad, era que las nuevas figuras profesionales que aparecían en el horizonte, tanto por las transformaciones de perfiles clásicos como por el nacimiento de nuevas funciones que vinculan más estrechamente la tecnología y la creatividad, obligaba a detectar las nuevas habilidades (*skillset*) necesarias para hacer frente a las nuevas demandas profesionales en el ámbito de la creatividad (publicidad incluida) por la expansión de las redes digitales.

Respecto a iniciativas aportadas por las asociaciones profesionales del sector de la publicidad, mostrando su interés por el tema, puede recordarse que en el año 2.000, la Asociación General de Empresas de Publicidad (AGEP) publicó ya un informe titulado *Diagnóstico para un nuevo milenio* (AGEP, 200) En él se recogía la estructura real de producción de las agencias de publicidad en la España del momento, y se delimitaban exhaustivamente los diferentes puestos de trabajo que convivían en ellas, atendiendo a criterios de actividad subsectorial, para analizar y detallar la estructura de cualificaciones (mapa profesional) del sector, y plantear finalmente el nivel de competencias de cada uno de estos puestos de trabajo, habilidades requeridas y pluses de formación e identificación de ocupaciones emergentes; Se terminaba proponiendo un análisis de necesidades de formación derivadas de las transformaciones tecnológicas y organizativas que estaba aconteciendo en el sector de la publicidad.

Desde entonces ha crecido el número de iniciativas en torno a este tema. Como el seminario profesional bajo el título “El nuevo modelo de Agencia Digital”. Se partía de la base de que Internet está influyendo en el nacimiento de nuevas profesiones, ya que desde hace más de una década, le viene brindando una nueva oportunidad a la industria publicitaria no sólo como nuevo destino de una inversión creciente sino también como ocasión para la reestructuración de todas las prácticas profesionales y del modelo tradicional de la publicidad.

Daniel Solana, Director General de *Double You* y participante en estas jornadas, ilustró como están evolucionando las agencias de publicidad en el nuevo entorno digital, y los perfiles profesionales que la agencia digital demanda. Internet – vino a decir– obliga a adquirir nuevos conocimientos, nuevas habilidades, un talento especial y un gran deseo de hacer cosas diferentes:

“Se requiere que tengan habilidades concretas, un talento específico, un gran deseo de hacer cosas y una gran capacidad de trabajar en

equipo. Informáticos, estrategas, escritores, animadores y un departamento u otro de la agencia, sin distinción, podrá liderar los proyectos de las diferentes marcas” (Torrejón, 2009).

Como muestra de que esta necesidad de análisis sobre el nuevo entorno profesional y su correlato en la formación, puede citarse la iniciativa “Creativos 2.0” desarrollada por el Club de Creativos (CdeC) en los años 2009 y 2010. El proyecto se basaba en la organización de diferentes encuentros dirigidos principalmente al profesional creativo. Su objetivo es diseñar los nuevos perfiles profesionales que se están gestando en los departamentos creativos de las agencias de publicidad. Uno de estos encuentros giró precisamente en torno a la figura del *community manager*.

Algo similar se ha llevado a cabo en las asociaciones de la prensa en España, que ofertan cursos gratuitos para sus asociados de temática 2.0 con la función de capacitarlos, siendo el más habitual el que forma en *community management*; como es el caso de Asociación de la Prensa de Madrid, la de Sevilla o la de Valladolid³⁷.

Corredor y Farfán (2010a:11) ponen de relieve que en las agencias de publicidad

“los departamentos, relaciones jerárquicas, responsabilidades y funciones, se han quedado en buena medida obsoletos. La expansión de los nuevos medios digitales y el consiguiente cambio en el panorama de los medios, los nuevos usos sociales de una parte cada vez más importante y activa de los usuarios, y las nuevas demandas de los anunciantes orientadas hacia una gestión más coherente e integrada de las marcas y su publicidad, ha propiciado un cambio sustancial en el paradigma comunicativo”.

Lo que supone una preocupación para el sector puesto que, añaden estos autores: “la bibliografía clásica dedicada al estudio de las estructuras publicitarias (...), haya quedado desfasada en un corto plazo de tiempo” Corredor y Farfán (2010a:11) Realidad que se está produciendo del mismo modo en las agencias de comunicación y relaciones públicas sobre las que no se han arrojado aún datos concretos.

Todos estos datos no hacen más que confirmar que se están necesitando estudios que analicen esta nueva realidad centrándose en las transformaciones de los perfiles profesionales asociada a las TIC, y de la formación que necesitan para cubrir

³⁷ Las últimas ediciones de estos cursos son de 2014.

esos perfiles. Como bien dice Vicente hay que reciclar al trabajador tradicional y formar al directivo (2011: 2).

Luego se necesita:

“Precisar los nuevos perfiles profesionales para la comunicación digital que suponen un desafío tanto para la formación de los estudiantes como para el reciclaje profesional de los trabajadores, así como conocer su incidencia en los medios tradicionales y determinar las oportunidades” (Vivar, 2011:59).

Y en este precisar nuevos perfiles profesionales, algunos de ellos se postulan como los más demandados. Aunque a lo largo de este trabajo se aportarán más datos que así lo manifiestan, podemos adelantar que Corredor y Farján (2010b) en su estudio recogen como en el 2009 casi el 70% de las agencias analizadas afirmaban haber realizado contrataciones para perfiles asociados a disciplinas digitales siendo *community managers* y *brand entertainments* los más contratados.

Para dar respuesta a esta demanda las universidades españolas públicas y privadas cuentan ya en su mayoría con postgrados para formar en esta materia entre ellas podemos: Universidad de Sevilla, Universidad Complutense de Madrid, Universidad Rey Juan Carlos, Universidad de Alcalá, Universidad de Granada, UOC, Unir, Uned, Camilo José Cela o CEU Cardenal Herrera. Existen iniciativas incluso de grados de *Community Manager*, como es la nueva oferta académica que en el curso 2014-2015 ha lanzado el centro universitario San Isidoro, adscrito a la Universidad Pablo de Olavide.

Las ciencias de la comunicación, especialmente la publicidad y las relaciones públicas han comenzado pues a formar y a lanzarse al estudio de esta nueva realidad para entender qué está sucediendo y para generar ciencia con el objetivo de formar nuevos profesionales y dar respuestas a las nuevas necesidades del mercado. Al estudio y a la formación sobre la misma.

La inestabilidad del sector en la que estamos inmersos con la multiplicación de los cambios se ha visto acrecentada por la crisis mundial que azota al mundo occidental y que ha venido a poner de manifiesto la búsqueda de nuevas fórmulas para generar interés en los consumidores, al tiempo que demanda fórmulas de comunicación más económicas y más efectivas. Necesitamos analizar el nuevo paradigma en el que estamos inmersos:

- ¿Qué se está necesitando en el mercado laboral?
- ¿Qué está ocurriendo con la comunicación corporativa?
- ¿Qué perfiles profesionales han surgido?

- ¿Qué es *un community manager*? Realidad que centra el interés de este estudio.

Dudas todas estas que se concretan en los objetivos e hipótesis planteados en los apartados 2 y 3 de la investigación.

La importancia del tema del estudio sobre la figura del CM radica en la actualidad y novedad de la figura profesional, y en la rápida incorporación laboral que está viviendo como profesional de la comunicación *on-line* (Castelló, 2010a).

En definitiva: la oportunidad del tema viene dada porque entendemos que estamos ante un perfil profesional fruto del contexto digital y ligado a la comunicación corporativa. Por tanto no puede ser estudiado desde otra perspectiva que no sea la de las ciencias de la comunicación. Y dentro de estas concebimos que los CM son un perfil de relaciones públicas, relaciones públicas *on-line* y que por tanto se ha de empezar a promover y consolidar como tal.

Estamos ante la primera investigación en España que analiza al CM de manera nacional, desde el enfoque de las relaciones públicas y atendiendo los CM de la empresa privada y triangulando.

6. ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Una vez concretados los objetivos de la tesis, así como la oportunidad del tema, estamos en disposición de describir la estructura del presente trabajo.

Dicha estructura ha sido fijada a partir de las propuestas de Lasso de la Vega (1977), Tolchinski, Rubio y Escofet (2002), Busquet, Medina y Sort (2006). La tesis doctoral se compone de seis partes; cada parte, a su vez, queda dividida en capítulos.

Así, las partes que componen esta tesina son:

- Introducción
- Parte I: Planteamiento de la investigación
- Parte II: Consideraciones conceptuales
- Parte III: Estudio empírico: análisis de situación
- Parte IV: Resultados de la investigación
- Parte V: Fuentes
- Parte VI: Anexos
- Parte VII: Agradecimientos

En la “Introducción” hemos intentado despertar la curiosidad del lector sobre los cambios que están aconteciendo en el mundo de la comunicación corporativa. La parte I, “Planteamiento de la investigación”, se ha tratado de justificar e identificar el contexto social que ha dado lugar a la realidad que se va a analizar. Al mismo tiempo que expone la oportunidad y necesidad de examinar la figura de los *community managers* desde la perspectiva de la comunicación corporativa. Esta parte se compone de los siguientes capítulos: El primer capítulo lo constituye la “Estado de la cuestión: justificación, importancia, relevancia y consecuencias de la investigación” donde se analizan “La sociedad de la información”, “La sociedad del conocimiento” y “La sociedad digital” como motores del cambio que se ha producido en la comunicación corporativa. Con el siguiente capítulo, “Objetivos”, se establecen cuáles son, como su propio título indica, las finalidades fundamentales de este estudio que versa sobre perfiles y competencias profesionales de comunicación en Internet. En el capítulo “Hipótesis”, tras explicar brevemente este concepto, se expone cuál es la hipótesis principal a la que se intenta dar respuesta a la finalización de la investigación. Se sigue con “Fundamentos de la investigación”, una recopilación de documentos empíricos, divulgativos, teóricos, etc donde a través de “Acotación del objeto de estudio y alcance de la investigación”, “Marco teórico y revisión de la

literatura” y “Las fuentes del proyecto de investigación” se reseñan los antecedentes de este análisis, es decir, aquellos estudios previos que tratan una temática afín o similar o bien que han ayudado a la elaboración de esta tesis. El capítulo “Necesidades de estudio. Oportunidad del Tema” se acerca a la tendencia actual que existe entre las agencias de comunicación y publicidad y los departamentos de comunicación a contratar especialistas en comunicación digital; y al surgimiento de estudios que describan estas nuevas preferencias. “Estructura del trabajo de investigación” es el capítulo que está leyendo en estos momentos.

Pasamos, a continuación, a la segunda parte: “Consideraciones conceptuales”. Este bloque se compone de siete capítulos. En el capítulo ‘La crisis de los soportes de Comunicación’ se describe la difícil situación por la que atraviesa el sector desde los diferentes ámbitos que lo constituyen; a través de los epígrafes: “Crisis de los medios de masas” donde profundizamos sobre las “Principales causas” que han llevado a esta situación, entre ellas “La pérdida de la asimetría: la democratización de los medios”, la “Pérdida de la credibilidad y espectacularización”, y “El problema de la monetización”. Una vez comprendidas las causas que han llevado a la situación que nos rodea se valorará cuál es “El futuro de los medios” para aventurar hacia dónde caminamos. Hecho el análisis de los medios de comunicación, el capítulo se cierra realizando una radiografía de la “Crisis de la publicidad”, como parte fundamental de la comunicación. A continuación nos adentraremos en ‘Los cambios sociales y tecnológicos’ para entender esa realidad de la que tanto se habla, qué es la “Web 2.0”. Por último nos acercaremos al futuro más inmediato, a la “Web 3.0: un paso más hacia delante”. El siguiente capítulo, ‘Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa’, define y aclara ambas ideas. En primer lugar se repasa el “Concepto de Relaciones Públicas” a través de investigaciones publicadas para posteriormente explicar que la relación “Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa: una misma realidad”, defendiendo que estamos ante el mismo concepto. Una vez comprendidos, se enuncian cómo son los “Procesos de comunicación en Relaciones Públicas” para entender la situación de los emisores y receptores en este contexto; adentrándonos de manera más profunda en estos segundos con “El concepto de público”. También se repasan las “Estrategias y herramientas más habituales de relaciones públicas”. Se cierra este capítulo con la definición del concepto “Reputación Corporativa”. De esta forma llegaremos a ‘Estructura de las Relaciones Públicas /Comunicación Corporativa’ con el claro objetivo de describir quiénes son los “Sujetos participantes” en los procesos de Relaciones Públicas; en concreto, “sujetos promotores”, “sujetos ejecutores” De este modo se entenderá de manera más clara “La función de las relaciones públicas”. Dentro de este epígrafe nos detendremos en ver las diferencias y semejanzas

existentes entre “Los departamentos internos de comunicación” y “las agencias de relaciones públicas. A continuación podremos aclarar cuál es “El perfil de los relacionistas públicos”. Así llegamos a ‘Relaciones públicas en el ámbito *on-line*’. Una vez conocido el panorama de las RR.PP no virtuales, es el momento de comenzar a ver las transformaciones que se están produciendo, para ello el lector profundizará en “Las nuevas tecnologías y sus influencias en la comunicación”. Con estas definiciones se expondrá cómo quedan los procesos de comunicación y Relaciones públicas en el entorno digital, los “Nuevos modelos. La comunicación sintética en red”. De este modo estaremos listos para entender las “Relaciones Públicas 2.0”, definiéndolas, identificándolas y concretando las “Características más significativas de las Relaciones públicas en el ámbito digital”. Para completar la conceptualización de esta versión de las relaciones públicas, siguiendo el patrón que se usó en el capítulo destinado a la Comunicación Corporativa y a las Relaciones Públicas, el lector podrá entender “El concepto de comunidad”, las “Estrategias y herramientas” que están implicadas en la vertiente digital, y comprenderá qué es la “Reputación *on-line* o digital”. Al tratarse esta investigación de un estudio sobre un perfil profesional dedicaremos un capítulo a las ‘Nuevas competencias y nuevos perfiles profesionales’ que la Web 2.0 está generando. En primer lugar se describen las “E-competencias” que han de caracterizar a los profesionales que trabajan en sectores digitales. A partir de este conocimiento estaremos en disposición de conocer cuáles son las “Nuevas realidades profesionales” que han surgido desde la llegada de la Web 2.0, Posteriormente profundizaremos en el sector de la comunicación viendo cómo son “Los profesionales de la comunicación en el mundo digital”, especificando las “E-competencias para la comunicación”, viendo “La respuesta del sector” ante estas nuevas demandas y deteniéndonos en los “Nuevos perfiles profesionales”. Entre esas nuevas profesiones se encuentra el motor de esta investigación los “*Community Managers*” a los que se les dedica el último capítulo de la Parte II y en el que se recogen la aportaciones que estos mismos profesionales ya han hecho sobre ellos a través de sus propias herramientas 2.0. En primer lugar justificaremos el incremento de la demanda de este perfil en el apartado “Una profesión en auge en el mundo 2.0”; a continuación entenderemos “¿Qué es un gestor de comunidad?” a través de diferentes definiciones; también los ubicaremos en las estructuras y organigramas de las compañías para localizar “Su lugar en las organizaciones”. A continuación sabremos qué hacen exactamente describiendo sus “Funciones” y conoceremos cuáles son las “Habilidades deseables” para ejercer dichas funciones. Por último conoceremos cuáles son sus “Herramientas de trabajo”.

La parte III, “Estudio empírico. Análisis de la situación” está compuesta por tres capítulos: El número doce está dedicado a las “Referencias Metodológicas” y en él se

explican las técnicas que se han considerado adecuadas para conseguir el objetivo de esta investigación, en la que se emplean técnicas como el análisis de contenido y de discurso, como marco metodológico general, complementado con un estudio de casos. En este capítulo, por tanto, se exploran las razones que nos han llevado a seguir esta metodología y se expone en qué consisten cada una de estas técnicas, así como las utilidades que aportan a esta investigación concreta. En el siguiente capítulo, 'Desarrollo de la investigación', se expone el proceso seguido en el estudio y se detallan las fases del mismo: la fase preparatoria, el trabajo de campo y el análisis de datos. El capítulo 16, "El estudio", explica la elección de las bolsas de empleo en las que se basa esta investigación. Así, se describen qué son y por qué se han escogido: *Infojobs*, *LinkedIn*, y *AERCO*. También se explica la selección de los CM a los que se entrevistará y a los que se les enviarán los cuestionarios, además se recopilarán los obstáculos que esta investigación se ha ido encontrando para ser elaborada.

Nos encontramos ya en, a la parte IV: 'Resultados de la investigación'. Expuestos por cada uno de los métodos que se han implementado "Análisis de Contenido", "Cuestionarios" y "Entrevistas en profundidad" distinguiendo las manifestaciones de los "Responsables de comunicación" de las de los "*Community managers*". A continuación con todos estos resultados el lector encontrará una puesta en común de los datos conseguidos y los obtenidos en otros estudios en "Discusión de los resultados", donde se plantean las generalidades que se han extraído de los resultados. A continuación podremos leer: "Contrastación de Hipótesis", uno de los más importantes de la investigación, donde se comprueba si las hipótesis planteadas en el capítulo tres ("Hipótesis") pueden darse o no por válida. En el apartado "Conclusiones", se exponen todas las evidencias a las que se han llegado y "Abriendo nuevas líneas de investigación", un capítulo dedicado a la propuesta de futuros proyectos que podrían dar continuidad a esta tesis y que cubrirían realidades cercanas o aquellos aspectos que no se han podido abordar en la misma.

Pasamos, a continuación, a la parte V, "Fuentes". Aquí se recogen todas las referencias bibliográficas, *e-books*, artículos en revistas y prensa, *blogs* y artículos *on-line*, entre otros que se han utilizado y a las que el lector puede acudir para comprender mejor algunas de las teorías o aseveraciones realizadas a lo largo del estudio.

Finalmente se adjunta al final de esta tesis una sexta parte, "Anexos", donde el lector podrá observar algunos datos de interés complementarios a este trabajo y que pueden serle de utilidad, así como los modelos metodológicos. Y para concluir se dedican las últimas páginas de esta investigación a los "Agradecimientos" hacia todas

aquellas personas o entidades que han ayudado en la labor de recopilación, análisis, lectura o estudio de las distintas realidades analizadas.

Para que al lector le quede más clara la estructura de este trabajo incluimos el siguiente esquema:

Fig. 9. Estructura del trabajo.

<p>Parte I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</p>	<p>1. ESTADO DE LA CUESTIÓN: JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA, RELEVANCIA Y CONSECUENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN</p> <p>2. OBJETIVOS</p> <p>3. HIPÓTESIS</p> <p>4. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN</p> <p>5. NECESIDADES DE ESTUDIO. OPORTUNIDAD DEL TEMA</p> <p>6. ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</p>
<p>Parte II. CONSIDERACIONES CONCEPTUALES</p>	<p>7. LA CRISIS DE LOS SOPORTES COMUNICACIÓN</p> <p>8. CAMBIOS TECNOLÓGICOS Y SOCIALES</p> <p>9. RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA</p> <p>10. ESTRUCTURA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS /COMUNICACIÓN CORPORATIVA</p> <p>11. RELACIONES PÚBLICAS EN EL ÁMBITO <i>ON-LINE</i></p> <p>12. NUEVAS COMPETENCIAS Y NUEVOS PERFILES PROFESIONALES</p> <p>13. <i>COMMUNITY MANAGERS</i> O GESTORES DE COMUNIDAD</p>
<p>Parte III. ESTUDIO EMPÍRICO: ANÁLISIS DE SITUACIÓN</p>	<p>14. REFERENCIAS METODOLÓGICAS</p> <p>15. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</p> <p>16. EL ESTUDIO</p>
<p>Parte IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</p>	<p>17. RESULTADOS</p> <p>18. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</p> <p>19. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS</p> <p>20. CONCLUSIONES</p> <p>21. ABRIENDO NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</p>
<p>Parte V. FUENTES</p>	
<p>Parte VI. ANEXOS</p>	
<p>Parte VII. AGRADECIMIENTOS</p>	

PARTE II. CONSIDERACIONES CONCEPTUALES

- LA CRISIS DE LOS SOPORTES DE COMUNICACIÓN
- CAMBIOS TECNOLÓGICOS
- RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA
- ESTRUCTURA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS /COMUNICACIÓN CORPORATIVA
- RELACIONES PÚBLICAS EN EL ÁMBITO *ON-LINE*
- NUEVAS COMPETENCIAS Y NUEVOS PERFILES PROFESIONALES
- *COMMUNITY MANAGERS* O GESTORES DE COMUNIDAD

7. LA CRISIS DE LOS SOPORTES DE COMUNICACIÓN

En esta apartado veremos los factores que se han producido en el ámbito general de la comunicación y que han desembocado en una crisis general. Un conjunto de agentes que han puesto en conflicto a la prensa escrita como producto físico, ha obligado a transformar los modelos de negocio de periódicos, radios y televisiones, ha puesto en entredicho la persuasión de la publicidad, ha modificado las estructuras de las agencias de comunicación y ha renovado los usos de los gabinetes de comunicación.

La idea de crisis parece acompañar a nuestra sociedad desde hace varios años. A la conocida crisis económica en la que Occidente lleva sumergido desde el año 2008, se suman los conceptos de crisis de valores, crisis cultural, crisis alimentaria, crisis ecológica...y crisis de la comunicación. Como afirma Acosta (2010: 99) “La idea de crisis se generaliza en todos los ámbitos y ya no nos vemos con claridad en el espejo del futuro”.

El término crisis lleva implícito el concepto de cambio, así se comprueba en las acepciones 2ª, 3ª y 4ª que la Real Academia de la lengua española le conceden a la palabra (2009: 398)

“**Crisis** (Del lat. *crisis*, y este del gr. κρίσις).

1. f. Cambio brusco en el curso de una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el paciente.
2. f. Mutación importante en el desarrollo de otros procesos, ya de orden físico, ya históricos o espirituales.
3. f. Situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese.
4. f. Momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes.
5. f. Juicio que se hace de algo después de haberlo examinado cuidadosamente.
6. f. Escasez, carestía.
7. f. Situación dificultosa o complicada”

Acosta (2010:58) lo explica del siguiente modo:

“La idea de crisis resume nuestro tiempo. Todo parece estar cambiando de forma vertiginosa, y los cambios nos producen desazón y duda. Nuestra crisis generalizada, marcada primero por el dato cronológico del final de un milenio y después por una profunda crisis económica global, nos aboca a una reflexión en sentido estricto, a una

vuelta a repensar nuestros principios de conocimiento, nuestros principios de actuación, nuestros principios de comunicación y de diálogo (...) La sociedad de la comunicación generalizada conmina a que, del caos, podamos hacer surgir una (...) nueva Humanidad”.

Estamos, por tanto, ante un momento de transición en la comunicación donde, según nuestras observaciones antiguos patrones de comportamiento están quedando cada vez más en desuso.

7.1 Crisis de los medios de masas

Los datos evidencian la complicada situación por la que están pasando los medios de comunicación convencionales en España, como los ofrecidos en las oleadas publicadas por EGM (Estudio General de Medios) donde se recogen estadísticas sobre el consumo de soportes publicitarios en diferentes medios en España.

Los datos ofrecidos en la oleada febrero-noviembre 2014 manifiestan como desde el comienzo de la crisis nacional (2008) el descenso en la penetración de publicidad en diarios, revistas y suplementos es continuado. En estos siete años el porcentaje de recuerdo sobre prensa escrita ha descendido 12,3 puntos, 3 de ellos del 2013 al 2014. El mismo porcentaje de descenso se cifra para las revistas. En el caso de los suplementos la caída se sitúa en 9 puntos, si bien es cierto que en estos llevan registrando bajadas desde el año 2004. Por su parte la penetración de la publicidad en la televisión permanece estable con ciertas fluctuaciones pero con pocas variaciones y sorpresas; y la radio sigue creciendo, en concreto desde el 2008 ha aumentado 7,9 puntos más situándose por encima incluso de la media de 1997, año en el que se empezó a realizar este estudio.

Esta edición del informe EGM aporta también novedades respecto a otras. El cine que lleva en descenso desde 2001 ha tenido un pequeño crecimiento de 0,8 puntos, el primero que se cuantifica en todos estos años. En el otro extremo, los exteriores descienden tras varios años de crecimiento constante y habiendo alcanzado su máximo en el 2012.

El dato más sobresaliente sigue siendo el rápido crecimiento en Internet. Del 2008 al 2014 cuantifica un aumento de 31,2 puntos, siete de los cuales han tenido lugar en el último año; lo que no hace pensar en la velocidad a la que se está produciendo la integración de nuevos consumidores de Internet.

Fue precisamente en el año 2008 cuando se puso de manifiesto internacionalmente el declive de los medios, especialmente de la prensa escrita. En

junio de ese año, la Asociación Mundial de Periódicos³⁸, publicó su informe anual con los datos correspondientes a 2007. En él se revelaba que, “la venta de periódicos en todo el mundo aumentó un 2,57 por ciento en 2007 mientras que el rápido crecimiento tanto de los títulos gratuitos como de las plataformas *on-line* amplía el alcance de los periódicos en todas partes”, según los datos publicados en nota de prensa colgada en la Web de la Asociación.

Unas tendencias estas que se producen a nivel internacional como se deduce de las investigaciones *State of the News Media* del *Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism*, según el informe de 2010 los recortes que experimentaron los medios de comunicación, sobre todo los tradicionales, durante 2009, superaron las de 2008, al mismo tiempo que los ingresos publicitarios siguieron en caída libre. El informe desvelaba asimismo que el 79% de los lectores de medios digitales jamás visitan la publicidad y que sólo una pequeña minoría está dispuesta a pagar por acceder a noticias. Informes más recientes (2014, 2015) confirman esta tendencia. Aunque desde el año 2011 se percibe una mejora en la inversión, de la que hablaremos más adelante, en el punto 7.1.1.3.

Precisamente en los años 2009 y 2010 el bloguero Juan Varela publicó sendas entradas en su *blog* Periodistas 21 bajo el título *Los diarios pierden audiencia* en las que mostraban cifras que atestiguaban el declive de la prensa escrita. Entre ellos destacaba la relación directa entre el crecimiento de la banda ancha y la disminución de la difusión de la prensa en España, “En la sociedad postindustrial y de la información una nueva regla aparece, donde crece el acceso a Internet y la banda ancha, decrece la venta de diarios” (Valera: 2009).

Este mismo autor en sus publicaciones del 2011: *La prensa pierde lectores frecuentes, Peor 2010 para los diarios de lo esperado y Sangría en la difusión de los diarios*, el autor pone de manifiesto el peligro de desaparición en el que se encuentran las cabeceras españolas. Destaca la caída de las ventas de la prensa local en más del 7% desde septiembre de 2011, sumándose esta cifra a los “400.000 lectores perdidos desde el comienzo de la crisis” y añade “Con 15 millones de lectores diarios los periódicos llegarían al 38% de la población, su peor cuota en siete años, con un consumo diario de sólo 15 minutos de lectura” (Varela: 2011).

Es importante reseñar que ésta no es la primera crisis por la que atraviesa la prensa escrita (Díaz, 2011) La aparición de la radio y la tele ya supuso un trance para este medio (Abril, 1997: 239) del que supo salir airoso (Ramonet, 2005). Debido a,

³⁸ WAN: Word Association of Newspaper

entre otras cosas y según nuestra opinión, las diferentes adaptaciones como soporte publicitario que se le han sabido aplicar. La nueva situación no está dejando muchas alternativas a la prensa escrita

La radio parece, sin embargo, haber encontrado en Internet justamente un aliado y está sabiendo evolucionar hacia nuevos modelos rentables (Rodero, 2002) como veremos en el apartado 7.1.2.2.

La televisión ha tenido que adaptarse a la TDT y continúa probando fórmulas, según nuestra opinión, que aprecia, la falta de una fórmula definitiva de televisión digital en España. En línea a esta idea Eladio Gutiérrez expresidente de la asociación de operadores Impulsa TDT, opina que “La potencialidad de la TDT está todavía por desarrollar (...) Queda mucho trecho por recorrer, sobre todo desde el punto de vista de los contenidos. También es necesario desarrollar todas sus capacidades tecnológicas, como la guía electrónica de programación y los subtítulos” en (Varea, 2011). Por su parte, Manuel Campo Vidal, presidente de la Academia de la Televisión, sostiene que el actual modelo de TDT es económicamente insostenible y lamenta la poca innovación en lo que a contenidos y calidad de los mismos está suponiendo (Varea, 2011).

Detrás de cada uno de los problemas señalados aparecidos con la llegada de las nuevas tecnologías, subyacen una serie de complicaciones anteriores que han agravado la situación de los medios de masas. Son los cambios sociales, económicos y tecnológicos, los que han afectado principalmente a la comunicación de masas. Entre ellos podemos citar “la existencia de un consumidor más exigente y experimentado, el exceso de información, la saturación publicitaria, la crisis económica que se produjo a mediados de los años 90, la fuerte competitividad entre empresas y, por supuesto, la aparición de las nuevas tecnologías” (Ramos y Selva, 2005: 225-226).

7.1.1 Principales causas

7.1.1.1 Pérdida de la asimetría: la democratización de los medios

Internet ha democratizado el acceso a la información y a la actualidad informativa, pero la *comunicación on-line* se caracteriza porque ha supuesto multiplicar el número de emisores. El contenido, que hasta hace pocos años era únicamente generado por los profesionales –periodistas–, es hoy creado por millones de espontáneos usuarios que acceden a Internet de una forma activa, y comparten su conocimiento en diferentes comunidades *on-line*: redes sociales, *blogs*, webs colaborativas, etc. (Ramos, 2007: 209-210, Valera: 2005)

Por lo tanto, uno de los efectos sociales más profundos de Internet ha sido precisamente la democratización de los medios y la repercusión que ésta ha tenido

sobre los medios convencionales. Decía Musser y O'Reilly, "la web se está convirtiendo en plataforma bidireccional en la que podemos tanto leer como escribir. El contenido generado por los usuarios supone un desafío para los medios de comunicación de masas, y esto nuevos medios de participación y de comunicación deslocalizados perturban a las industrias establecidas" (Musser y O'Reilly, 2006).

Hoy en día, cualquier persona con un ordenador y una conexión a Internet está lista para comenzar a difundir información al mundo entero, y gratis. Las herramientas en línea hacen que publicar sea extremadamente fácil y accesible, incluso para la gente con mínimos conocimientos técnicos. El fenómeno de la democratización de los medios está dando como resultado un entorno de millones de micro-medios, entre ellos: *Weblog*³⁹, *Podcast*⁴⁰, *Videocast*⁴¹ o *Wikis*⁴² (Ramos, 2007).

A la luz de este panorama, según nuestro parecer, cualquier persona con acceso a la Web 2.0 se encuentra con las mismas posibilidades que un gran medio de comunicación: grupos de personas comienzan *weblogs* que compiten con los distribuidores globales de contenidos, estaciones de radio *on-line* emergentes y canales youtube de distribución de contenidos caseros con mayor o menor cuidado en la producción.

A las posibilidades de producción propia se les suma el RSS⁴³ la sindicación de contenidos, que permite una distribución personalizada. Esto es una ventaja para los medios en línea, sobre los medios tradicionales como prensa, radio y televisión por cable ya que permite que los usuarios filtren noticias, que se suscriban a ciertas

³⁹ Páginas sencillas de actualizar, publicadas por una persona o un grupo. Se estructuran por artículos, donde el más reciente se muestra en la parte superior de la página. Los *blogs* en general ofrecen la posibilidad de que los lectores dejen comentarios de los artículos, lo que permite la posibilidad del diálogo.

⁴⁰ Combinación de las palabras *iPod* y *broadcast*, contenido de audio –como puede ser un programa de radio- distribuido en formato MP3 o MP4

⁴¹ *Podcasts* en video son archivos de video distribuidos en el formato Mpeg-4.

⁴² Sitio web que permite la cooperación -abierto al público, dentro de una compañía o de un grupo- permitiendo que la gente corrija libremente todo su contenido. El resultado es un sitio web público corregido, con el mínimo control top-down posible.

⁴³ RSS (Really Simple Syndication). Define al tipo de archivos que nos permite seguir la actualización de una fuente informativa en la Red. Constituye, en ese sentido, el alimento (*feed*) de la comunicación humana en la vida *on-line*. Es un formato de datos que se utiliza para enviar contenidos a los suscriptores de un sitio en Internet. El formato permite que la distribución del contenido se realice sin necesidad de un navegador, ya que se utiliza un software diseñado para leer este tipo de contenidos que se conoce como agregador.

secciones y que desechen otras, y que reciban alertas cuando nuevas noticias de su interés estén disponibles. El RSS ha traído una forma de relación con la información contra la que difícilmente pueden competir los medios tradicionales con el modelo donde un grupo de redactores decide sobre cual noticia está en el periódico o en la TV (Ramos, 2007 y Martí, 2006)

A este respecto Beelen matiza:

“En vez de leer el periódico local normal, leerán el micro-contenido escrito por alguien con los mismos intereses que ellos tienen. Para las noticias, confiarán en las alimentaciones de RSS de fuentes de noticias locales y globales, directamente a sus lectores de RSS (ingresarán a los website de los periódicos, pero solamente si encuentran algo interesante). En sus autos, escucharán un *podcast* sobre un asunto tan específico que la radio normal nunca podría invertir tiempo en él”.
(Beelen, 2006: 3-4)

No obstante, es interesante reseñar que tras visitar las Webs de diferentes medios *on-line* tanto periódicos, radios y televisiones, se ha podido comprobar que estos están utilizando los RSS en su favor, publicando un *feed* RSS de un área específica con titulares. De manera que los lectores pueden seguir al día y, si les interesa, visitarán la Web del medio para ver la noticia completa.

Concluimos, por tanto que, las asimetrías de la información han sido desbancadas por las tecnologías que conectan a los consumidores.

7.1.1.2 Pérdida de credibilidad y espectacularización

Uno de los principales problemas acusado por los medios es la falta de credibilidad que tienen entre la opinión pública. Según el barómetro de julio de 2006 publicado por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) los españoles situaban como la segunda profesión peor valorada, la del periodista. El 22 % creía que el periodista había perdido prestigio en los últimos años empeorando cada vez más la situación. Estos datos se repiten en cada barómetro. En la última edición correspondiente al año 2013 periodistas y jueces fueron los profesionales peor valorados. Esta tendencia no es exclusiva de España. Cada año el portal de empleo estadounidense *Career Cast* publica un ranking de ocupaciones valoradas por los estadounidenses. Ser periodista suele ocupar posiciones muy bajas pero en la última edición del 2014 ocupaba el puesto 199 de un total de 200, solamente tenía por detrás la de leñador.

El Anuario Periodístico de la Asociación de la Prensa de Madrid (2006) reflejaba datos similares y responsabiliza de dicha situación al incremento de la

información rosa en todos los medios y a la clara alineación política e ideológica de los mismos, percibida por las audiencias. “Cada vez con mayor frecuencia, pertenecen a grupos industriales que controlan el poder económico y están, a menudo, en connivencia con el poder político. Y también porque la parcialidad, la falta de objetividad, las mentiras, la manipulación e incluso simplemente las falacias van en continuo aumento” (Ramonet, 2005). El mismo autor lamenta el uso propagandístico al que han llegado los medios: “hay que añadir también la asunción por parte de los grandes medios de comunicación transformados en órganos de propaganda, especialmente la cadena Fox News, de las mentiras de la Casa Blanca respecto a Irak” (Ramonet, 2005)

Esta liga política e ideológica y la lucha por la búsqueda de un mayor porcentaje de audiencia, ha dado lugar a la cada vez mayor espectacularización de los medios, acercándose de este modo al concepto de *show* frente al de noticia, para el que fueron concebidos, y que redundaba en la idea de pérdida de credibilidad (Rosentiel, 2010). En este sentido Pisani y Piotet sitúan el comienzo de la crisis de los medios a finales de los años 80 y no la consideran una consecuencia de Internet si no de la propia dinámica adoptada por la prensa.

“(…) lo que es aún más grave, más difícil de analizar, y que lleva por lo menos veinte años ocurriendo, estos periódicos se han ido alejando cada vez más de lo que los periodistas acostumbran a considerar la «actualidad» (en inglés, *news*) y han ido acercándose al *entertainment* y a los espectáculos, que tienen un coste de producción menor” Pisani y Piotet (2008:230).

Por otra parte, la recesión económica por la que estamos pasando ha traído graves consecuencias sobre la industria de los medios. Dada la escasez de ingresos las empresas mediáticas han realizado ajustes en las plantillas y en la producción degradando la calidad de la información y acrecentando el problema de la credibilidad (Díaz, 2011: 2). Las empresas informativas no han visto en la mejora de las estructuras informativas y en una atención a las audiencias con contenidos de más calidad una solución a la crisis (King, 2010) y están haciendo justamente lo contrario. El recorte de las estructuras informativas ha supuesto la disminución de la riqueza y variedad de las fuentes, lo que conlleva a una pérdida en el rigor en los contenidos y un acercamiento a instancias políticas y económicas refractarias a la transparencia (Starr, 2009; Dahlgren, 2010). Estamos de acuerdo con Díaz en que el despido masivo de periodistas, el cierre de corresponsalías y servicios externos, la reducción en el número de páginas y el recorte en la amplitud y variedad de las agendas supone una pérdida de calidad, que incluso se ha rubricado en algunos casos con la elevación del

precio del ejemplar impreso. Y añade este autor “La reducción de los costes redaccionales, con la consiguiente baja de calidad en los contenidos, ha contribuido a acelerar la migración de los lectores a las versiones *on-line* y la disminución de ingresos publicitarios en el soporte papel” (Díaz, 2011:5) El catedrático y coordinador de la licenciatura de Periodismo de la Universitat de València, Josep Lluís Gómez Mompert resume esta cara de la crisis.

“Las empresas quieren ganar dinero a cualquier precio, venden sus productos como churros sin importarles la información, y no invierten en lo importante, en I+D+i, es decir, en buenos profesionales que piensen y hagan el futuro. Nos encontramos ante fenómenos perversos en la comunicación y el periodismo como la espectacularización, simplificación, rutinización y vulgarización” (Gómez en Galiana, 2010: 35).

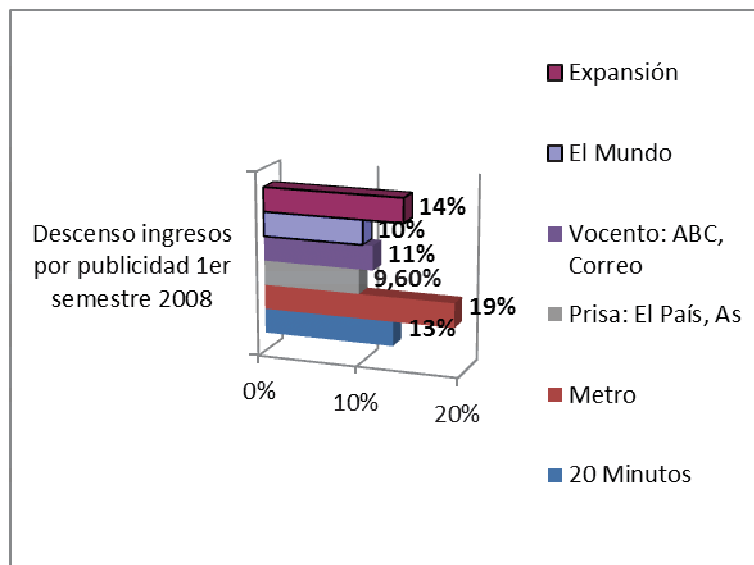
Por último, no podemos obviar que la recesión ha supuesto también una mayor concentración de medios. Los grandes conglomerados mediáticos son dueños de cada vez más diarios y cadenas dando paso a una mayor concentración y por ende a una disminución de la pluralidad de voces informativas (Cardoso, 2008; Castell, 2009). Las fusiones de Quatro con Telecinco y de Antena 3 con la Sexta ponen de manifiesto esta realidad.

7.1.1.3 El problema de la monetización

La última gran causa que agrava la crisis de los medios de masa radica en la falta de financiación. Los medios hasta ahora habían tenido dos fuentes principales de ingresos: la publicidad y/o la venta del producto en sí.

Las entradas de dinero por publicidad han caído desde la llegada de la crisis y han entrado en un descenso que comenzó durante el 2008. Ese mismo año se lanzaron en España los primeros datos que evidenciaban las bajadas de ingresos publicitarios en el primer trimestre de 2008 (Blanco, 2008).

Figura 10. Descenso ingresos publicidad semestre I 2008

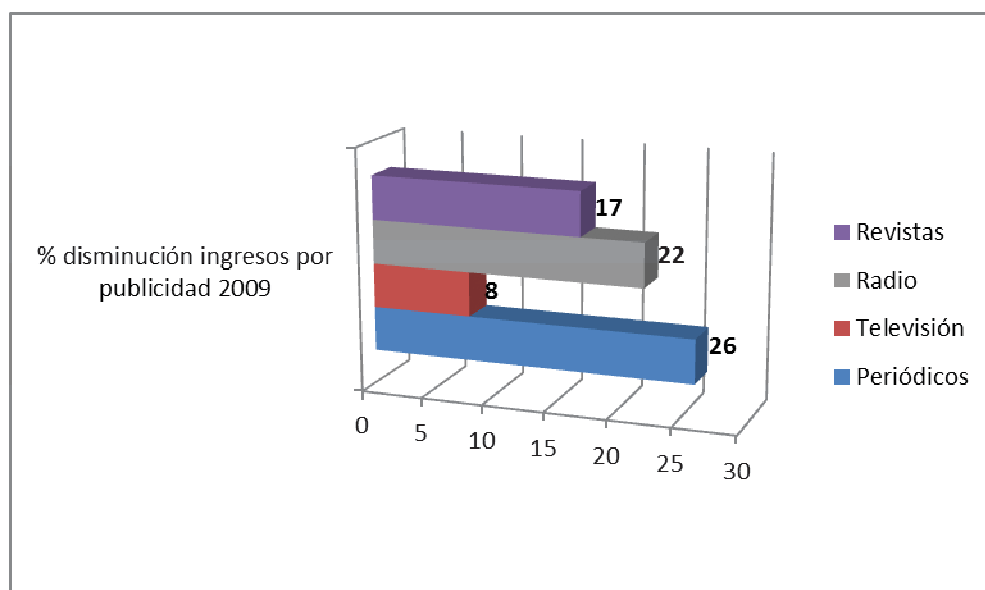


Fuente: elaboración propia

Como demuestra el informe sobre medios y periodismo *State of the News Media*⁴⁴ publicado por el *Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism*. Esta investigación revela que las pérdidas y los recortes que sufrieron los medios de comunicación tradicionales durante el 2009 fueron mayores que las de 2008 y superaron las innovaciones que se habían dado en el mundo de las noticias y el periodismo. Entre los datos destaca el descenso en los gastos anuales de cobertura de noticias edición que se sitúan por debajo de las cotas más alta de los 80s con 1.600 millones de dólares y en las salas de redacción de las televisiones locales habían sufrido un recorte del 6% y con lo que se había dejado desempleadas a 1.600 personas. El mismo informe arrojaba las siguientes pérdidas:

⁴⁴ Estado de los medios de comunicación de noticias 2010

Figura 11. Porcentaje disminución ingresos por publicidad 2009



Fuente: elaboración propia

El descenso de la inversión publicitaria ha sido la dinámica común de la prensa escrita desde el año 2008. Así lo han confirmado los distintos estudios llevados a cabo, como el informe 2010 *Deloitte* para la Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE) que confirmaba la pérdida de difusión reflejada en las cifras de OJD y una nueva caída de la inversión publicitaria especialmente para la prensa. El 2010 se cerró con una rebaja de más del 3% en ingresos publicitarios y una caída del 4,4% en la facturación total. Respecto a 2009, la inversión descendió un 3,72% para los grandes diarios, un 9,9% para los medianos -entre 30.000 y 100.000 ejemplares-, y otro 8,2% para los pequeños. La difusión cayó más en los periódicos medianos, un 6,5%, con récord negativo para. Los grandes pierden un 4,22%. *El País* obtuvo el peor dato de los nacionales, con un 5,55% menos de ejemplares. *El Correo* cayó un 7,65% y *El Periódico* un 6,46. En los diarios pequeños la pérdida fue de un 5,27% de la publicidad con algunas subidas entre los más pequeños y caídas en los mayores.

Esta situación se ha venido repitiendo hasta finales de 2014 que se cerró con números positivos en el resultado operativo, 14,41 millones de euros, y en la facturación publicitaria, 1% de subida respecto al ejercicio anterior, año en el que ya se apreciaba una mejoría en lo que a pérdidas se refiere, 23.04 millones de euros frente a los 123,38 millones del 2012, según *El Libro Blanco de la Prensa 2014*, elaborado por Deloitte para la AEDE. La difusión de periódicos se situó durante el 2013 en un promedio de ventas de unos 2.660.000 ejemplares al día, con un descenso del 11,6% respecto al año anterior. Aun así, las suscripciones individuales a diarios crecieron 1,4 puntos porcentuales en 2013, y ya representan el 17,5% de la difusión total de los diarios.

Esta recuperación se ve corroborada por los últimos datos publicados por Arce Media⁴⁵. Sus informes muestran una subida de más de 14 puntos en la inversión publicitaria en el transcurso del año 2013 al 2014, lo que la situaría prácticamente en los niveles del año 2007. En lo que se refiere al primer trimestre de 2015, Arce Media indica que ha habido una inversión en medios de 909,8 millones de euros (7,4%).

A pesar de estos nuevos datos positivos, con la escasez de ingresos publicitarios el sistema de producción de medios ha de buscar nuevas fórmulas para subsistir.

La otra fuente de ingresos, el pago por el producto, también se encuentra en peligro. La llegada de la prensa gratuita y la del uso de Internet, han dado lugar a una generación acostumbrada al acceso gratuito que debía haber cambiado de hábitos y pasar a comprar medios pero que no está cumpliendo las previsiones (Díaz, 2011:4).

7.2 El futuro de los medios

Los medios de comunicación son icono y herramienta para la construcción de sociedades democráticas saludables ya que son uno de los principales poderes vertebradores entre sociedad y sistema político (Tocqueville, 1980: 175). Por ello son necesarios para poder mantener viva la opinión pública y las corrientes de opinión. El futuro de los medios pasa por la transformación y adaptación a las nuevas exigencias del mundo *on-line* puesto que los ciudadanos siguen consumiendo noticias pero las consumen de otro modo.

En esta misma línea, Pardo (2010) también destaca lo necesario que es el periodismo para las sociedades democráticas pero incide en que este no tiene por qué realizarse a través de prensa escrita “Una sociedad democrática necesita periodismo, pero esto no es sinónimo de periódicos impresos. El problema está en el hardware, no en la producción de los contenidos” (Pardo (2010: 76).

Es significativo en este sentido la disminución que ha habido en el número de lectores de noticia en prensa escrita frente al crecimiento anual del consumo de informaciones en Internet cree los datos anteriormente ofrecidos del EGM así lo demuestran. En este sentido, el mismo Pardo (2010) entiende que “si sumamos sus versiones impresas y digitales, el número de lectores de periódicos crece año tras año, lo cual anula el argumento de la muerte de la prensa escrita. Desde la masificación de la banda ancha, las noticias en Internet son para muchos usuarios la principal fuente de información” y añade más adelante “la prensa debe adaptarse a un nuevo tipo de

⁴⁵ Empresa privada dedicada al análisis del control y la eficacia publicitaria en el mercado español

lector que no consume diarios impresos (...) Pero la crisis afecta mucho más al formato tradicional y al empleo que a los contenidos generados en las redacciones, que sigue aumentando en volumen y en cantidad de lectores” (Pardo, 2010: 77).

Los medios impresos están abocados a volcarse en Internet y adaptarse a sus características. Haciendo algunas búsquedas en la red podemos localizar las versiones digitales de las grandes cabeceras tradicionales de España, póngase como ejemplo *El País* o *El Mundo*; e internacionales *Le Monde*, *Corriere della Sera* o *Washington Post*, entre otros. Estas grandes cabeceras han probado diferentes modelos de viabilidad y negocio hasta que han hallado en la publicidad *on-line* un modelo de ingresos que está funcionando. Casos como la decisión que tomaron *El País* y *New York Times*, que optaron por suprimir el pago de las descargas de sus diarios y comenzar con inserciones publicitarias, ponen de manifiesto las posibilidades que la publicidad *on-line* puede ofrecer: “al contrario que sobre el papel, los artículos antiguos siguen atrayendo un tráfico considerable, y la publicidad, que constituye un modelo dominante en la actualidad, puede acompañar también a los viejos artículos como a los más recientes” (Pisani y Piotet, 2008:231). Por lo tanto, esta capacidad de mayor permanencia en el tiempo, es una ventaja para rentabilizar la explotación publicitaria de los artículos *on-line* frente a los formatos tradicionales ya que las posibilidades de impacto se prolongan en el tiempo y no caducan de un día para otro. Lograr la adaptación a Internet y su conversión *on-line* aumenta la capacidad de captar anunciantes y podría ser una solución.

La radio ha logrado obtener un nuevo tipo de oyente –programa a la carta sus escuchas, descarga los programas en *podcasts* y los escucha en diferentes dispositivos y lugares, participa en tiempo durante las emisiones etc- para el que está adaptándose. Al igual que en otros medios y esferas, la audiencia radiofónica está haciéndose con los contenidos. Así, Cebrián distingue las siguientes características entre el oyente de radio tradicional y el usuario de radio *on-line*, totalmente aplicable a otros medios de comunicación:

“Internet modifica las maneras con que se informan las personas. Los usuarios pasan a tener un poder que antes no tenían tanto para recibir, buscar y contrastar como para incorporar información generada o conocida por ellos. Acceden a la red como un autoservicio. Esta visión modifica plenamente el panorama de los medios de comunicación y en particular de la radio. O la radio busca la personalización de la información, la interactividad, el autoservicio o perderá capacidad de penetración en la nueva sociedad” Cebrián (2001: 21).

Para lograr esta adaptación a los 'ciberoyentes,' las radios se han enfrentado y continúan haciéndolo a los siguientes retos (Rodero, 2002)

- Temáticas originales en la oferta multicanal.
- El directo y la escucha bajo demanda.
- Riqueza expresiva y sencillez.
- Multiplicación de canales de participación de los oyentes

La televisión se enfrenta a retos similares a los de la prensa escrita y la radio. Como en el caso de la lectura, los hábitos de consumo de audiovisuales por parte de los espectadores han crecido cuantitativamente en los últimos años. Pero, además, se ha experimentado un cambio cualitativo sin parangón desde el nacimiento de la televisión. Esto, entre otras cuestiones, puede ser debido a la extensión y el abaratamiento del ancho de banda que han supuesto una disminución del precio de alojamiento de datos así como de transmisión de información en los servidores; también a la generalización de tecnologías de acceso como el ADSL, que permite mayor libertad y posibilidades a la hora de realizar descargar a un mayor número de usuarios (Silva, Elías y Jiménez, 2012: 8).

El estudio *Video marketing y publicidad en vídeo on-line: aproximación desde la perspectiva del usuario* publicado por *Interactive Advertising Bureau (IAB)* en septiembre de 2011 revelaba que la publicidad de vídeo *in stream (pre-roll, mid-roll, post-roll* y capas superpuestas al *player)* duplicó su inversión en España en el año 2010 frente a 2009. El estudio preveía que se volviera a duplicar en el ejercicio 2011, acercándose a los 25 millones de euros. Este crecimiento era directamente proporcional al incremento del consumo de contenidos audiovisuales en Internet: en España, los usuarios dedican como media un cuarto de su tiempo de navegación al visionado de vídeos. Sin embargo el IAB no ha vuelto a desarrollar otra investigación sobre esto.

Las cadenas se enfrentan a retos como: hacer partícipes a las audiencias y las emisiones *on-line* de sus programas y series más populares. Prueba de ello son las incorporaciones de votos a través de redes sociales en los *reality shows* de Telecinco; la puesta en marcha de capítulos a través de *Twitter* de la serie de Antena 3 *El Barco (twittersodios)* en los que los seguidores deciden qué ocurre en los mismos y participan; o los contenidos extras en la Web de la serie de TVE *Isabel*, sobre los cuales se informaba durante la emisión de los capítulos.

7.3. Crisis de la publicidad

Hasta ahora tanto la Publicidad como las Relaciones Públicas se habían sustentado principalmente en los medios de comunicación de masas. Si el consumo de medios tradicionales es cada vez más limitado y la tendencia es al consumo de medios digitales, como vimos en el epígrafe 7.1.1; este modelo inevitablemente está en crisis y tiene que modificar sus planteamientos y caminar hacia modelos más acordes a las tendencias actuales.

Los nuevos medios tienen unas características muy distintas a los tradicionales, que están suponiendo una transformación de la publicidad y las relaciones públicas y una revisión y reformulación de sus estrategias. A lo largo del capítulo 11, “Relaciones públicas en el ámbito *on-line*, analizaremos cuáles son sus características.

En cuanto a la publicidad, los creativos y las agencias se encuentran en una situación conflictiva acusada por tres tendencias: un entorno hiperfragmentado, la humanización de las marcas y la impermeabilización de los mensajes publicitarios. Expliquemos brevemente cada una de estas tendencias.

a. Un entorno hiperfragmentado

Ahora los consumidores tienen a su alcance medios especializados tanto *on-line* como *off-line* a través de los cuales consumen según sus gustos y necesidades. En este entorno las audiencias se atomizan por grupos de interés común, mediante parámetros de aficiones, profesión, edad, sexo etc.... Forman así *micro-targets* que implican una nueva manera de crear y planificar para grupos cada vez más pequeños, a través micro-medios. Para los anunciantes cada vez es más complicado realizar una segmentación adecuada, dado que la “publicidad convencional presenta dificultades para conectar con los gustos individuales” (Ramos y Selva, 2005: 226). Donde más posibilidades existen de localizar esas micro-audiencias es a través de Internet, abriéndose un nuevo panorama para los anunciantes que pueden segmentar al máximo, la publicidad *on-line* tiene sus propias dinámicas de producción: “las agencias de publicidad deben entonces, saber cómo hacer publicidad para la ‘última milla’: producir contenido publicitario para una audiencia muy reducida. Esto puede llevar a agencias especializadas en cierto tipo de consumidor, o agencias grandes con equipos especiales para targets específicos” (Beelen, 2006: 19).

b. La humanización de las marcas

Las últimas tendencias en publicidad han pasado por darle un valor añadido a la marcas, dotándolas de personalidad, una personalidad deseable para querer ser adoptada por los consumidores e identificarse con los valores que representan. En este sentido, explica Garrido (2002:12): “Caminamos hacia una sociedad en la que las marcas tienen ideología van a ser obligados a comprometerse socialmente para poder empatizar, para poder establecer vínculos emocionales fuertes consumidor”.

c. La impermeabilización de los mensajes persuasivos

La continua exposición diaria que los receptores tienen a los anuncios ha generado en estos una saturación de mensajes publicitarios que ha desembocado en audiencias que se revelan cada vez menos permeables a los mismos (AA.VVb, 2009) especialmente ante aquellos “típicos y carentes de creatividad o credibilidad” (Ramos, 2007: 212).

La hiperfragmentación de las audiencias y la humanización de las marcas son problemas que, según nuestra opinión, comparten Publicidad y Relaciones Públicas.

Gil y Romero (2008) describen la situación respecto a la impermeabilización de los mensajes persuasivos al definir a los nuevos consumidores con las siguientes características:

“Escepticismo ante los mensajes publicitarios, si bien este escepticismo no es óbice para que este nuevo consumidor exprese una tendencia al marquismo en ciertas gamas de producto. Es precisamente la creciente importancia que han cobrado en sus vidas determinadas marcas, lo que los lleva a ser especialmente críticos y exigentes con los mensajes publicitarios que reciben (...).

Alta competencia para juzgar los mensajes publicitarios. Como la televisión, la publicidad también socializa a sus receptores. Los mensajes publicitarios han ido educando al consumidor. El nuevo consumidor no sólo tiene un gran conocimiento del discurso publicitario, sino también de las reglas del juego del consumo, en cuanto a controles de calidad y derechos del consumidor (...).

El uso de las nuevas tecnologías por parte del consumidor. Internet muy especialmente, que cuenta con una penetración universal en determinados segmentos de población está suponiendo una verdadera revolución en lo tocante al papel del consumidor en su relación con las marcas. La web 2.0 es la denominación que ha adoptado esta nueva

situación en la que muchos consumidores hablan a las marcas de tú a tú (...)"

(Gil y Romero, 2008: 7-16).

¿Hacia dónde camina la comunicación? En julio de 2008 se reunieron de forma simultánea en *Silicon Valley* y Sydney el *Future of Media-Summit 2008*. En aquel encuentro se identificaron siete tendencias sobre las que girará el cambio de los medios de comunicación en el futuro:

- I. Aumento del consumo de medios: A más capacidad de acceso a los medios, más consumo. Este fenómeno tendrá efectos sociales, sin duda. Más tiempo solos, la mayoría en casa o en una estancia. En el futuro la estadística revelará que las horas de consumo acabarán superando las horas que alguien está despierto. Al darse fenómenos de multiconsumo y multitarea, la eficacia y el impacto de la publicidad disminuirá. Otro segmento de la comunicación que se verá gravemente alterado por el cambio de hábitos de consumo de medios de comunicación.
- II. Fragmentación: Es la teoría del *long-tail* (Anderson, 2004). Se acabaron las audiencias masivas y millonarias. Se reduce el tiempo de consumo por canal. El modelo, por tanto, va hacia una gestión de los costes en proporción con cada unidad de negocio. Internet favorece este proceso de atomización, al dinamitar por completo el sistema de concesión de licencias administrativas sobre el que está basada la televisión. Unido a esto, la TDT en España, que puede llegar al medio centenar de canales, agudizará este proceso.
- III. Participación: Particularmente en los dos últimos años se ha producido una explosión de contenidos generados por los usuarios (*User generated content —UGC*). El coste de creación de contenidos cae. La oferta de contenidos se multiplicará hasta el infinito, puesto que el acceso ha dejado de ser un problema. Los usuarios tenderán a agruparse en torno a las redes sociales. La mezcla de la esfera profesional con la amateur dará lugar a nuevos e interesantes formatos, que redundarán en una mayor creatividad.
- IV. Personalización: La interconexión permitirá que los usuarios puedan ser monitorizados en sus hábitos de uso: cuándo los utiliza, cómo se mueve por las páginas. La publicidad pierde sentido en los que hasta ahora se ha conocido como coste por impacto o GRP, pero gana en segmentación, justo el problema al que se enfrentaban los publicistas cuando hacían frente a audiencias muy masivas e informes. El desarrollo de este tipo de publicidad está en manos de

cómo la sociedad resuelva los problemas que afectan a la privacidad de la información.

- V. Aparición de nuevos modelos de negocio: La concentración de tráfico en Internet, sin embargo, se está revelando como una nueva forma de negocio, esencialmente en torno a la publicidad. Quizá sea este un modelo de transición desde el modelo de publicidad masiva al microsegmentado. Estas redes de trabajo permiten eso, aunque es probable que en una década aparezca el modelo de micropago por contenido.
- VI. Cambio generacional en los hábitos de consumo de medios de comunicación: Cada generación responde a patrones de consumo distintos y propios. La edad media de los espectadores de los medios tradicionales sigue creciendo. Los nuevos medios se regirán no sólo por criterios de consumo y sino también de participación. Todo esto redundará en una nueva valoración de los activos de las empresas de información.
- VII. La banda ancha incrementará todavía más su alcance: Claramente una cuestión que contribuirá a acelerar los cambios en el sector. Nada menos que servicios como video a demanda, en cualquier parte y a cualquier hora. Este servicio amenaza esencialmente a la televisión tal y como la entendemos actualmente. La capacidad de transmisión de información permitirá que no sea necesario tener físicamente la copia para ver o escuchar algo. Todo podrá estar en un servidor externo en la web.

En este contexto que acabamos de describir el mensaje llega desintermediado y genera una reacción hasta ahora desconocida. El papel protagonista de los consumidores como co-creadores y difusores de estos contenidos transforma por completo el modelo de comunicación empresarial e institucional. En el caso de los contenidos publicitarios esta situación está dando como resultado un nuevo modelo publicitario en el que los mensajes están siendo sustituidos por contextos de comunicación en torno a las marcas con los que atraer e interesar a un nuevo tipo de consumidor más crítico y formado en medios y contenidos que participan de forma interactiva y proactiva en estos procesos de comunicación de las marcas. (Martí, 2006).

Esta situación implica una cesión de parte del control de la marca a los consumidores que abre nuevas oportunidades y supone nuevas amenazas. En este sentido las corporaciones han de tener un mayor respeto y atención a las demandas y necesidades de los consumidores y, a la larga, repercutirá en un mayor compromiso y fidelidad de los mismos hacia las marcas que sean capaces de ser sensibles a sus

opiniones, críticas y recomendaciones Estas múltiples y variadas apropiaciones de las marcas por los consumidores es lo que Blackshaw y Nazzaro han denominado *consumer-generated* media: "una variedad de nuevas fuentes de información *on-line* que son creadas, iniciadas, puestas en circulación y utilizadas por los consumidores con la intención de educarse mutuamente acerca de productos, marcas, servicios y personas" (Blackshaw y Nazzaro, 2004: 101).

8. CAMBIOS TECNOLÓGICOS

8.1. La Web 2.0

Resulta difícil teorizar sobre la web porque se caracteriza por ser abierta, relacional y comunitaria, porque ha sido construida por los que la utilizan y porque, por si fuera poco, se rige por costumbres que aún se están creando. Por todo ello, se presta poco a la conceptualización y no persigue objetivos predefinidos, lo que dificulta aún más la comprensión de este fenómeno. El gran número de sitios, de hábitos diferentes, de servicios y de posibilidades la convierten en un lugar muy heterogéneo. Con frecuencia, la web es la respuesta a una necesidad de los usuarios que no se había completado. Esta dificultad para conceptualizar la web puede hacerla menos comprensible y ponerla a merced de los juicios de valor y de los análisis aproximativos, que no siempre son acertados. La expresión Web 2.0 es un ejemplo de ello (Pisani y Piotet, 2008:45)

Para entender de donde viene el término de Web 2.0 tenemos que remontarnos al momento en que Dale Dougherty utilizó este término en una conferencia en la que compartió una lluvia de ideas junto a Craig Cline. En dicho evento se hablaba del renacimiento y evolución de la web. El verdadero artífice de la expresión Web 2.0 es Tim O'Reilly (Celaya, 2008; Pisani y Piotet, 2008; Beelen, 2006; Cobo y Pardo, 2007) Aunque Celaya (2008:27) sitúa en el año 2001 sus primeras anotaciones sobre Web 2.0; el resto de autores sitúan este acontecimiento entre 2004 y 2005. Fue precisamente en septiembre de 2005 cuando O'Reilly publica la que se ha considerado como la primera y mayor referencia bibliográfica sobre el término, el artículo *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. Según O'Reilly, siete son los principios constitutivos de las aplicaciones Web 2.0 (Pardo, 2007:27 y 37): la Web como plataforma; el aprovechamiento de la inteligencia colectiva; la gestión de la base 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.

Celaya la describe como una Web colaborativa que permite a sus usuarios acceder y participar en la creación de un conocimiento ilimitado, y como consecuencia de esta interacción se generan nuevas oportunidades de negocio para las empresas. En comparación con la Web 1.0 la caracteriza como webs más dinámicas y ricas en contenido multimedia (sonido, vídeo, metadatos, etc.). Una etapa en la que las empresas entienden que deben ofrecer a sus clientes y potenciales la posibilidad de

comentar, valorar u opinar sobre los contenidos publicados con el fin de enriquecer la comunicación virtual entre ambas partes.

Son muchas las investigaciones y los estudios que en la actualidad pretenden teorizar y describir esto que ya ha llegado a ser considerado como un fenómeno social.

En opinión de Pisani y Piotet estamos ante un fenómeno diferente en el que el comportamiento de los jóvenes en Internet crea grandes tendencias. Estas son las que generalizarán cuando crezcan, entren el mundo laboral e integren en su trabajo su manera actual de utilizar la web. Por otra parte, difundirán estos usos a su alrededor: entre sus amigos, sus familiares y sus compañeros de trabajo. Por lo tanto los usos más comunes de la web nacen del mismo comportamiento de los jóvenes y a partir de ellos podemos describir sus grandes líneas de fuerza. Lo que ellos denominan dinámica relacional puede describirse de la siguiente manera (2008: 45):

- Las tecnologías están presentes, pero los usos y los hábitos de los usuarios son los protagonistas.
- La plataforma es realmente flexible, y permite que los usuarios la dominen con facilidad.
- Permite la posibilidad de comunicar en las nubes, con el mayor número de personas y de manera muy libre.
- Es un espacio social y relacional.
- Es un espacio que da la palabra a los aficionados expertos.

8.2. Web 3.0: un paso más hacia delante

En la actualidad las páginas de internet contienen mucha información pero no existe una estructura preestablecida que la ordene, lo que imposibilita que las máquinas de los buscadores comprendan su significado y faciliten las búsquedas. Ese paso ya existe.

La evolución de la Web 2.0 es la llamada Web 3.0 o Web semántica y se caracteriza por su capacidad de utilizar los datos que circulan en la red (Passin, 2004), de forma que es capaz de forma que a través de un documento recogido de un servidor genera relaciones con otros datos, una posibilidad que no ofrece la Web 2.0. Esto es posible gracias a la “inclusión de metadatos y la creación de relaciones entre los ítemes de información” (Ramírez, 2011: 1). De esta forma la Web 3.0 mejora la organización de los datos y hace más rápidas las búsquedas ya que crea vínculos de manera autónoma.

Así lo entienden Sánchez y Fernández (2005) que adjudican a la Web semántica la capacidad de encontrar y recuperar documentos de manera mucho más efectiva mediante el empleo de buscadores web. Afirman también que mientras que en la Web 2.0 se requiere la implicación y la habilidad del usuario, en la Web 3.0 los procesos se realizan a través de herramientas automatizadas.

Salazar confirma que la Web semántica es una evolución de la Web 2.0, para ello explica las mejoras y beneficios que supone respecto a esta última:

- “Organizar la gran cantidad de Información suelta, redundante y de calidad dudosa, existente en la Web actual.
- Reducir los costos y los tiempos que invertimos en localizar información útil en la Web, porque actualmente debemos realizar el análisis semántico de la información
- Establecer las reglas para integrar información con diferentes formatos,
- Resolver los problemas de interoperabilidad entre diversos dispositivos y plataformas con los que accedemos a la Web” (2011: 3-5)

9. RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA

9.1. El Concepto de Relaciones Públicas

Lloyd y Lloyd (1990:20) recogen la definición del Instituto de Relaciones Públicas que las describe como el esfuerzo premeditado, planificado y continuado para establecer y mantener un entendimiento mutuo entre una organización y su público. Estamos de acuerdo con esta definición ya que recoge una serie de puntos claves de la disciplina: un mensaje que debe llegar al público con cierta frecuencia; las distintas actividades de las RR.PP han interrelacionadas en una continua campaña. Y continúan, Lloyd y Lloyd (1990:26), señalando que la clave de las RR.PP en que se utilizan para establecer un entendimiento mutuo. Haciendo alusión directa al carácter bidireccional: las organizaciones intentan influenciar en sus públicos y estos a su vez influyen directamente sobre las decisiones de dicha organización.

En este sentido Bernays (1998: 24) definía las RR.PP como una calle de doble dirección en la que el público es interpretado ante la organización y la organización ante sus públicos. Coincide de este modo con Seitel (2002: 14) para quien, los profesionales de las relaciones públicas son, fundamentalmente, intérpretes. Por un lado deben interpretar las filosofías, políticas, programas y prácticas de la dirección dirigidos a los públicos; por otro, deben trasladar las actitudes del públicos a su dirección. Este mismo autor establece como una de los objetivos principales la armonización de “las relaciones internas y externas de forma que una organización pueda disfrutar no sólo de la buena voluntad de todos los públicos, sino también de estabilidad y de una vida duradera (Seitel, 2002: 14). Bajo esta perspectiva las relaciones públicas trabajan en dos sentidos: de la organización a los públicos y de los públicos a la organización, intentando adecuar las necesidades y objetivos las dos esferas.

Una perspectiva ésta ampliamente desarrollada por Grunig a través de los cinco modelos de relaciones públicas que establece, en el cuarto modelo. Su conocida propuesta es la siguiente:

- Agente de prensa/publicity: modelo en el que las relaciones públicas se basan en la difusión de información a través de los medios de comunicación, recurriendo para ello a todo tipo de estrategias con el único objetivo de ocupar espacios en los medios masivos.
- Información pública: el objetivo de este modelo es difundir información que no resulte engañosa ni tergiversada.

- Doble flujo asimétrico o modelo asimétrico bidireccional: este modelo recurre a la investigación de las pautas de comportamiento, valores y actitudes para obtener información sobre los públicos y saber cómo persuadirlos.
- Doble flujo simétrico (o modelo simétrico bidireccional): las relaciones públicas tienen como función mediar entre las organizaciones y los públicos. (Xifra, 2003:53), Grunig y Hunt (2000: 72)
- Modelo simétrico de cooperación mixta: el profesional de las relaciones públicas asume el papel de antagonista cooperante. En este modelo las relaciones públicas buscan y realizan pactos necesarios para, respetando las discrepancias, centrarse en las coincidencias (Pulido, 2011: 213)

En los modelos de doble flujo simétrico y el antagonista cooperante, las relaciones públicas median entre las organizaciones y los públicos, buscando una comprensión mutua entre ambos. Los profesionales utilizan para su función teorías de la comunicación, conjuntamente con teorías y métodos de las ciencias sociales, dejando de lado instrumentos de comunicación persuasiva (Grunig y Hunt; 2000: 77). La bidireccionalidad implica la necesidad de investigar, conocer qué se ha conseguido.

Esa actividad dialógica implica la existencia de influencias recíprocas en las que tanto la organización como los públicos tienen la posibilidad y también, la competencia de señalar modificaciones en el comportamiento y en la actitud del otro.

En este sentido Black (1994: 30-31) entiende que las relaciones públicas ayudan a nuestra compleja y pluralista sociedad a alcanzar decisiones y a funcionar más eficazmente contribuyendo a la comprensión mutua entre grupos e instituciones. Por tanto el profesional de las relaciones públicas actúa como consejero y mediador.

Por eso apunta David Finn (Grunig y Hunt, 2000: 76):

“Una de las mayores contribuciones que podemos hacer al proceso de formación de la opinión en un momento o época de crisis es ayudar a los decisores (que suelen ser nuestros clientes) a encontrar nuevas formas de pensar en cómo solucionar problemas con gente que antes no había tenido un papel en los asuntos directivos... El relaciones públicas que sirve bien a su cliente no intentará convencer a todo el mundo de que la dirección tiene razón (lo que de todos modos es probable que no pudiera conseguir). En cambio, intentará crear las circunstancias en las que gente responsable con opiniones diferentes (incluyendo a su cliente) realicen juntos un esfuerzo serio para encontrar una solución que tome en consideración todos los factores relevantes”.

El modelo antagonista cooperante se presenta, como afirma Otero (2009:28) como el ideal para las relaciones públicas contemporáneas ya que dota a los profesionales que las ejercen de una capacidad gestora y negociadora de gran valor para sus organizaciones por tres razones:

- Les ofrece una ventaja diferencial al ser capaces de prever los conflictos relacionales en potencia.
- Esta ventaja les ofrece una posibilidad proactiva para evitar la crisis. En caso de producirse, el relacionista público tendría en su mano la posibilidad de minimizar sus efectos sobre la organización.
- El amplio conocimiento sobre la cultura organizativa, posiciona al relacionista público en una posición privilegiada para comunicarla adecuadamente a sus públicos (Pulido, 2011:213)

Otero (2009:31) da un paso más y concibe las RR.PP como un proceso interactivo que las organizaciones establecen entre sí, defendiendo su identidad y gestionando sistemas de comunicación idóneos para ser percibidas y tratadas adecuadamente en cada momento por sus públicos. Incluyendo así a la disciplina en el conjunto de actividades que deben difundir la identidad corporativa de las organizaciones, una idea ésta especialmente importante para la correcta gestión de la imagen corporativa.

Llegados a este punto es importante distinguir identidad corporativa de imagen corporativa.

La identidad de una organización “es el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no” (Villafañe; 1993: 55). Para Costa (2001b: 67) es el sistema de signos que tiene por objeto distinguir a una empresa u organización de las demás facilitando su reconocimiento y recordación; y lo explica diciendo “las empresas ya no se manifiestan solamente a partir de lo que hacen (sus productos y servicios), sino también de cómo lo hacen (su calidad, su estilo), expresando así lo que son (su identidad diferenciada y su cultura), y finalmente a través de cómo comunican todo ello (imagen pública)” (Costa, 2001b: 79)

Podríamos decir por tanto que la identidad de las organizaciones es como la personalidad de la organización. Es el conjunto de atributos o características con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos.

Por su parte, imagen corporativa es la representación mental que cada público se hace de las organizaciones a partir de las informaciones que le llegan de diversos canales sobre la misma. Y esas informaciones le llegan desde diversos flancos:

medios de comunicación, noticias del sector, experiencias del propio receptor y las informaciones que sobre la organización le brindan otros que también han tenido experiencias previas (concepto de *boca a boca*, Celaya: 2008)

Sobre esto opina Otero (2011: 43) “lo que llamamos imagen corporativa es el resultado que el conjunto de los comportamientos de una organización produce en la mente de sus públicos, y no se refiere tan sólo a las constantes de identidad gráfica, sino que integra el conjunto de imágenes que la organización proyecta hacia el exterior” de manera consciente e inconsciente.

Las RR.PP tienen como objetivo también velar para que esas informaciones e imágenes sean lo más fieles posibles a la Identidad Corporativa. El trabajo de mejora o generación de imagen corporativa es objetivo vital de las relaciones públicas.

Las relaciones públicas tienen una función más, que la diferencia respecto al resto de disciplinas de las Ciencias de la Comunicación y definen, la función directiva. Cutlip y Center (2001), dos de los principales investigadores en relaciones públicas, señalan que “Las relaciones públicas son una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso”.

Para Cutlip y Center (2001: 36) existen unos elementos comunes a estas definiciones como son:

I. Actúan de acuerdo con un programa planificado y sostenido como parte de la dirección de la organización.

II. Tratan de las relaciones entre una organización y sus públicos.

III. Supervisan el conocimiento, opiniones, actitudes y comportamiento dentro y fuera de la organización.

IV. Analizan el impacto de estrategias, procedimientos y acciones sobre los públicos.

V. Ajustan aquellas estrategias, procedimiento y acciones que puedan estar en conflicto con el interés público o la supervivencia de la organización.

VI. Aconsejan a la dirección sobre el establecimiento de nuevas estrategias, procedimientos y acciones que puedan ser mutuamente beneficiosas para la organización y sus públicos.

VII. Establecen y mantienen comunicación bidireccional entre la organización y sus públicos.

VIII. Realizan cambios específicos en el conocimiento, opiniones, actitudes y comportamientos dentro y fuera de la organización.

IX. Impulsan nuevas relaciones o mantienen las existentes entre una organización y sus públicos.

Esta función diferenciadora sitúa a las relaciones públicas en un nivel diferente. El rol de dirección implica una labor de interpretación, conocimiento e investigación del entorno inmediato y lejano para tomar decisiones estratégicas sobre la organización. Por lo tanto “el profesional de las relaciones públicas debe estar en disposición de participar en el proceso estratégico de las organizaciones y servir de fuente de comunicación entre organización y públicos. Por ello, también será necesario que disponga de una capacitación y preparación interdisciplinar (recursos humanos, economía, relaciones internacionales, gestión política) alejándose de las meras capacidades comunicativas “(Castillo, 2010: 63).

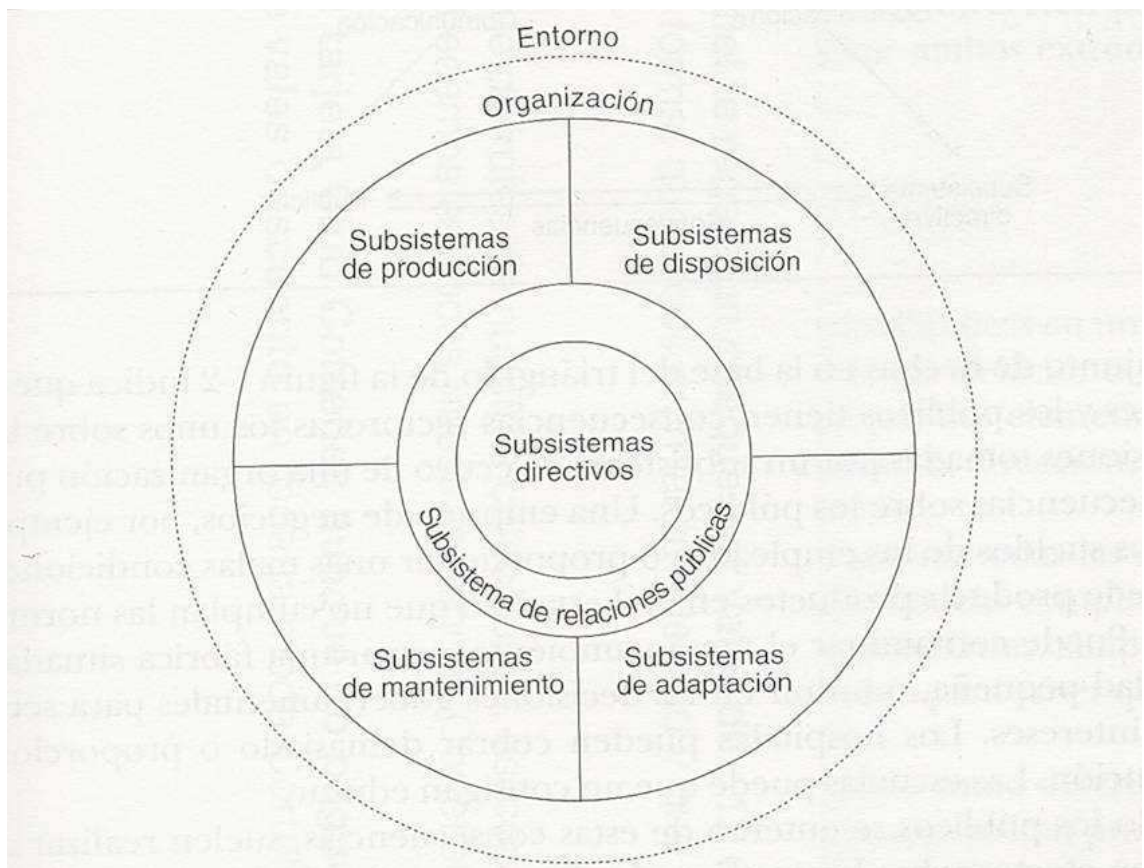
El carácter directivo supone la capacidad de aportar decisiones ante los problemas y profundo conocimiento de las organizaciones para trabajar junto a otras direcciones. A este respecto Harlow concluye que las relaciones públicas son:

“una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir al interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma eficaz, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; utiliza la investigación y las técnicas de comunicación éticas como principales herramientas” (Wilcox, Cameron y Cifra, 2009: 7)

Las relaciones públicas adquieren un carácter transversal de toma de decisiones que Grunig y Hunt (2000: 57) analizan desde la llamada perspectiva sistémica⁴⁶ de las relaciones públicas. Esta perspectiva las concibe como un subsistema de la organización que forma parte del subsistema directivo de la organización.

⁴⁶ El enfoque sistémico de las relaciones públicas se inicia con Cutlip y Center (1952), sigue con Grunig y Hunt (1984) y Long Hazelton (1987) y está totalmente adaptado a las doctrinas actuales (Xifra, 2005: 30)

Figura 12. Perspectiva sistémica de las relaciones públicas



Fuente: Grunig y Hunt (2000: 57)

De este modo, las RR.PP trabajan para (Grunig y Hunt, 2000: 57-58)

- Apoyar a otros subsistemas de la organización, ayudándoles a comunicarse tanto con los públicos externos de la organización como el resto de subsistemas.
- Funcionar como parte del subsistema directivo o de gestión ayudando a la alta dirección a planificar y evaluar las actividades de comunicación global de la organización.

Por ello Xifra afirma que “las relaciones públicas son la disciplina científica que estudia la gestión del sistema de comunicación a través del cual se establecen y mantienen relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos (Xifra, 2005: 19). Una visión que Grunig y Hunt completan (2000:228) al aseverar que “en el proceso de dirección y gestión de las relaciones públicas, los directores (...) deberían empezar por determinar la manera en la que las consecuencias de la organización la ‘vinculan’ con otros sistemas (públicos y otras organizaciones) del entorno”.

9.2. Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa: una misma realidad

“Es el conjunto de mensajes que una institución (...) proyecta a un público determinado (...) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos. La Comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante” (2009: 6).

De este modo define Escobar el concepto de comunicación corporativa pero como el lector puede comprobar la definición se podría aplicar a las relaciones públicas, tal y como en este trabajo se está desarrollando puesto que habla de relaciones con públicos determinados para crear empatía y que conozcan su visión y misión, pero además incluye el concepto de retroalimentación que no lleva a la idea de bidireccionalidad, la característica más obvia de las relaciones públicas.

Los términos relaciones públicas y comunicación corporativa hacen alusión a una misma realidad y son sinónimos, de este modo lo entienden autores como, Grunig (1992), Solano (1996), Martín (1998), Cabrero (1999), Almansa (2005) o Míguez y Baamonde (2011).

Aced también afirma que comunicación y relaciones públicas son sinónimos: “todos sirven para referirse a una misma realidad: la gestión de las relaciones con los públicos” (2013b: 25) y añade un sinónimo más, periodismo de fuentes haciendo alusión a la capacidad de ser fuente informativa de calidad de las organizaciones.

Conceptos que aluden a una misma realidad pero de los cuales en España uno es mucho más empleado que los demás, comunicación con la etiqueta que sea⁴⁷. Y esto es así por las connotaciones negativas que el término relaciones públicas tiene en nuestro país, una realidad que viene ligada al desarrollo de la profesión en España.

Míguez y Baamonde aluden directamente a los comienzos de las relaciones públicas que fueron entendidas como una actividad desde la otra acera del periodismo (2011:2). Ciertamente este fenómeno trajo a los profesionales de la prensa al sector de las relaciones públicas, al que llegaron sin reciclaje alguno y entendiéndolas exclusivamente como la gestión para conseguir el mayor número de publicaciones positivas en medios. Esto supuso la extensión del modelo agente de prensa en el que se puede observar: modelos unidireccionales, falta de investigación previa, la obsesión

⁴⁷ Sin embargo en EE.UU la terminología que predomina es *public relations* (Aced, 2013b:25).

por aparecer en la prensa y una abultada falta de ética en la que la compra de periodistas y la mentira funcionaban (Arceo, 2006: 117).

El desarrollo de las relaciones públicas en España tuvo un importante crecimiento con la llegada de la democracia y la proliferación de partidos políticos e instituciones. Se produjo en aquel momento un gran trasvase de periodistas al mundo de las organizaciones incrementando la confusión entre relaciones públicas y gestión con los medios de comunicación (Almansa, 2005). Ocupando los profesionales del periodismo puestos que en principio debían ocupar también los profesionales de la publicidad y las relaciones públicas⁴⁸. El mayor número de periodistas trabajando en relaciones públicas ha hecho que vean con mayor agrado el término comunicación.

Aced (2013b: 25) desataca asimismo el carácter negativo que en nuestra sociedad tiene el término de relaciones públicas asociada a la profesión de atraer clientes para los locales de ocio, sobretodo ocio nocturno.

Por todo ello no es de extrañar que según los datos del *Anuario de la comunicación 2012*, elaborado por Dircom, 6 de cada 10 directores de comunicación españoles considera que relaciones públicas tiene connotaciones negativas, un 14% más en el resto de Europa.

No obstante algunos autores consideran que las relaciones públicas son una parte de la comunicación corporativa ya que engloban dentro de esta publicidad y acciones de marketing. Eso son los casos de Martín (1997) y Soler (2011).

En relación a esta idea Míquez (2010) opina que el concepto de relaciones públicas que se trabaja desde la perspectiva académica y científica realmente está desapareciendo del mundo organizacional y cada vez es más frecuente el uso de comunicación para hacer referencia a la gestión de las relaciones públicas integradas en la comunicación integral de las empresas e instituciones.

Desde estas páginas estamos de acuerdo con la idea de que ambos conceptos hacen referencia a una misma realidad.

⁴⁸ La autora de este proyecto cree interesante resaltar la idea de que hasta la llegada de la crisis en España (año 2008), existía una amplia oferta de puestos de trabajo relacionados con las relaciones públicas que los egresados de los estudios procedentes de Publicidad y Relaciones Públicas no ocupaban. Y esto era así por dos motivos: el menor número de licenciados en esta especialidad y la preferencia histórica que sus estudiantes han tenido por la creatividad publicitaria. Mientras, los egresados de Periodismo, con mayor o menor vocación hacia las relaciones públicas, veían en estos puestos laborales una oportunidad profesional que el periodismo no les daba ya que la tasa de paro en esta profesión viene siendo alta desde hace décadas, y el número de licenciados, ahora graduados, es mayor que de publirrelacionistas.

9.3. Procesos de comunicación-relaciones públicas

Las RR.PP son un acto de comunicación con unas características concretas; por ello, para entender las RR.PP 2.0, como tal, hemos de abordar las relaciones comunicación-relaciones públicas desde la tipología de interrelación entre emisor y receptor, donde hemos de diferenciar si la comunicación se produce directamente o a través de intermediarios, de igual modo que hacemos con las RR.PP tradicionales. Atendiendo a estos criterios Otero (2009:19-21) distingue entre:

Comunicación interpersonal: se produce entre un emisor y un individuo o un grupo reducido de ellos, que comparten la misma unidad espaciotemporal, de un modo alternativo y sobre todo sin medios de comunicación de masas que sirvan de intermediarios entre ellos.

Figura 13. Ventajas e inconvenientes de la comunicación interpersonal para las RR.PP

Ventajas	Inconvenientes
Efectividad por su carácter exclusivo y reducido número de participantes.	Su limitado alcance, es más efectiva cuanto menor sea el número de participantes.
Comunicación cara a cara con un público seleccionado de antemano.	
Tiene valor por sí misma. La presencia o no de medios de comunicación no interfiere en los objetivos.	
Difícil de manipular, emisor y receptor pueden aclarar malentendidos entre ellos con inmediatez.	
La comunicación no verbal funciona como un código que ayuda a descifrar los mensajes verbales.	

Fuente: elaboración propia a partir de Otero (2009:19-21)

Comunicación colectiva no masiva: Se produce entre un emisor y un número elevado de individuos, que comparten la misma unidad espaciotemporal, y su criterio definidor no es tanto el número de individuos receptores como la simultaneidad en el proceso.

Figura 14. Ventajas e inconvenientes de la comunicación colectiva no masiva para las RR.PP

Ventajas	Inconvenientes
Todos comparten el mismo espacio y reciben el mismo mensaje a la vez, sin la intermediación de medios de comunicación.	Aunque en menor medida, también tiene un alcance limitado.
Cualquiera puede tomar la palabra para realizar alguna pregunta y se alterne o, mejor, se simultanee la comunicación colectiva no masiva con la interpersonal.	Imposibilidad de que todos participen activamente.
Tiene valor por sí misma y produce sus efectos al margen de su explotación comunicativa	
Muy efectiva para hacer llegar mensajes a grupos más o menos numerosos, elegidos por el emisor, y no es fácil de manipular.	

Fuente: elaboración propia a partir de Otero (2009:19-21)

Comunicación colectiva- masiva: Se produce entre un emisor y un número elevado de individuos que no comparten la misma unidad espaciotemporal, y siempre con la intermediación de medios de comunicación de masas, que empaquetan la información de acuerdo a sus propias características, intereses y necesidades.

Figura 15. Ventajas e inconvenientes de la comunicación colectiva no masiva para las RR.PP

Ventajas	Inconvenientes
Capacidad de llegar <i>urbi et orbi</i>	Pérdida total del control sobre el mensaje, que puede ser sometido a todo tipo de manipulaciones.

Fuente: elaboración propia a partir de Otero (2009:19-21)

Otero (2009: 21) entiende, y la autora está de acuerdo con ella, que las relaciones públicas reconocen a la comunicación interpersonal y la colectiva no masiva como las realmente idóneas y efectivas para conseguir nuestros objetivos, al carecer

de intermediarios, filtros y secuencias espacio-temporales entre emisor y receptor que interpreten o manipulen el mensaje.

9.4. El concepto de público

En la literatura científica sobre relaciones públicas, el concepto de público viene ligado a la teoría situacional de Grunig y con ella a la visión de las relaciones públicas desde el punto de vista directivo. Sin embargo, vamos a centrarnos en definiciones más actuales que, sin abandonar la perspectiva directiva, se sitúan en un entorno comunicativo más contemporáneo. Ya que como reconoce Xifra (2003: 163-167) esta teoría ha monopolizado durante años el estudio de los públicos, pero considera que, a pesar de la trascendencia de estas aportaciones, sus ideas comienzan a no funcionar porque no responden a todos los sectores de actividad de las relaciones públicas ni a las nuevas situaciones derivadas de la evolución de los medios y soportes de comunicación.

Existen diversas definiciones de públicos, siguiendo a Míguez (2010) podemos distinguir aquellas que se sitúan en un paradigma relacional y las que están en un paradigma situacional. Así por ejemplo, en el primero de ellos McElreath habla de un “grupo de gente que está informada o tienen intereses compartidos y preocupaciones comunes” (1993: 95); Urzáiz considera público a “una persona o, casi siempre, un conjunto de personas capaces de tomar decisiones que interesan a la vida de la empresa (1997: 152) y Seitel entiende que es un grupo de personas con un interés en una cuestión, organización o idea (Seitel, 2002) Estos autores parten del punto de vista de la organización y no reflejan específicamente el carácter situacional del público. En el segundo de ellos, se encuentra la definición de Illanes (1991: 59-61) quien considera público como un conjunto de personas, sea cual sea su ubicación física, con las que mantiene relación una entidad. Esta idea es ampliada por Hallahan (2000: 501-502) que entiende como público a un grupo con el que la organización desea establecer y mantener una relación, ya no es sólo conjunto de personas con las que la organización se relacione sino también aquellos con los que quisiera relacionarse.

Algunos autores, con una visión más operativa y menos teórica plantean las definiciones desde un aspecto comunicativo. Uno de ellos es Harrison (2002:5) quien dice que “los públicos de una organización son todos esos grupos de personas con los que se comunica, se quiere comunicar o debería comunicarse”.

De las distintas definiciones aportadas por estos y otros autores Míguez (2010: 56) extrae una serie de características básicas de los públicos: diversidad, heterogeneidad, solapamiento e interconexión y dinamismo.

Es interesante destacar asimismo como en la comunicación organizacional se ha introducido el término *stakeholder* por la influencia del mundo empresarial. Freeman (1984) definió a los *stakeholders* como grupos o individuos que pueden tener efectos sobre una organización o verse afectados por esta. A través de esta definición podemos identificar como *stakeholders* a los accionistas, distribuidores, gobiernos, medios, grupos de presión, clientes, empleados etc....

Otro de los conceptos que se usan es el de *constituent* definido como un individuo o grupo que espera que una organización realice algo en su nombre Nolte (1979) y Guth y Marsh (2000).

Aunque Grunig (1992) y Rawlins (2006) establecen diferencias entre estos términos, especialmente entre *stakeholders* y públicos⁴⁹; desde este proyecto entendemos que estamos ante ideas sinónimas y que corresponden a una misma realidad idea que comparten varios autores como refleja Míguez (2010: 58-59)

“Este listado de grupos coincide con lo que algunos autores denominan públicos, lo que nos lleva a preguntarnos qué diferencia existe, si es que la hay, entre los dos conceptos, aunque la respuesta dependerá del concepto de público que manejemos. Si entendemos los públicos como colectivos genéricos más o menos permanentes, podemos decir que *stakeholders* y públicos son lo mismo (...) Newsom, Turk y Kruckeberg (2000) o Hallaham (2000) opinan que los matices de significado no son tan relevantes como para mantener el uso de dos conceptos distintos (...) La mayoría de los autores de la ámbito de las relaciones públicas que hablan de *constituents* en sus textos suelen usar este concepto, simplemente, como sinónimo de público o de *stakeholder* (...) Y también hay autores (...) que rechazan su uso por tratarse de un concepto ajeno a la disciplina, muy próximo al mundo de la empresa e innecesario en el ámbito de las relaciones públicas”.

⁴⁹ “Organisations choose stakeholders by their marketing strategies, recruiting, and investment plans, but publics arise on their own and choose the organization for attention”. (Grunig, 1992:2)

9.5. Estrategias y herramientas más habituales de relaciones públicas

En el desarrollo de su labor, los profesionales de las relaciones adoptan una serie de roles identificados por Cutlip, Center y Broom (2001: 73-81) en cuatro tipos que Castillo (2010) clasifica en dos grandes líneas:

1. aquellos cuyo cometido es el de ser creativos, técnicos, especialistas en realizar las acciones concretas de relaciones públicas, tales como relaciones directas con los medios de comunicación y elaboración de instrumentos de comunicación externa (comunicados de prensa, notas, organización de eventos) y de comunicación interna (circulares, seguimiento de los buzones de sugerencias, gestión de la *intranet*). Serían los cometidos realizados por los técnicos en relaciones públicas.
2. El director de relaciones públicas como profesional que actúa en el nivel directivo de la organización al investigar, planificar, coordinar y evaluar las estrategias de comunicación. Asimismo, ejercen de asesor a las altas instancias de la organización y son los responsables de desarrollar mecanismos tendentes a gestionar los conflictos potenciales, anticipándose a su concreción estableciendo los mecanismos de corrección necesarios. (Castillo, 2010: 24-25)

A lo largo del ejercicio de la profesión, las técnicas y herramientas utilizadas en esta disciplina se han ido especializando y dignificando para generar el abanico de tácticas con el que entramos en el Siglo XXI.

Siguiendo las teorías y especificaciones de Xifra (2003), Castillo (2010), Lloyd y Lloyd (1990), Grunig (2000) y Nogero (1995); podemos identificar dos grandes áreas de trabajo:

- Relaciones Internas: generación de lazos con las comunidades que configuran la organización
- Relaciones Externas: generación de lazos con otras instituciones, empresas, consumidores, medios de comunicación etc...

Estas áreas se desarrollan mediante la puesta en marcha de estrategias específica y debidamente planificadas, entre las que destacan principalmente (Xifra, 2003; Castillo, 2010; Lloyd y Lloyd, 1990; Grunig, 2000; Otero, 2009; y Noguero, 1995):

- La organización de eventos
- Establecimiento de mensajes y cauces de información⁵⁰
- Lobby
- Relaciones con los medios de comunicación

⁵⁰ Punto establecido por la investigadora.

- Planes de Responsabilidad Social Corporativa

Una correcta gestión de las estrategias y selección de herramientas nos lleva hacia una adecuada gestión de la Imagen Corporativa y de la Reputación de las organizaciones, de la que hablaremos en el siguiente epígrafe.

9.6. La reputación corporativa

Según el Foro de Reputación Corporativa, el concepto de reputación hace referencia a cómo es percibida una empresa por los grupos de interés, por tanto es un concepto que depende de la recepción. Idea que comparte Saxton (1998) que la define como la reflexión sobre una organización vista a través de los ojos de los públicos con el paso del tiempo y expresado a través de sus pensamientos y palabras. La intervención de los públicos en la creación de la reputación corporativa parece evidente: “La reputación sería un concepto que deberíamos asociar directamente a las representación mental que los individuos deciden (consciente o inconscientemente) asociar a una organización” (Capriotti, 2009:95)

Por ello, Aced (2010, 41) entiende que reputación es la opinión que tienen los demás de las organizaciones y la identifica con el prestigio que estas tienen. La autora explica además que depende de dos factores: lo que la organización dice de sí misma (gestionado por comunicación) y lo que los demás dicen de la organización, a partir de su experiencia directa o indirecta con la misma. Experiencias que pueden proceder de cualquier forma de comunicación y simbolismo que provea de información sobre las acciones de la organización (Gotsi y Wilson, 2001)

Por otra parte, la reputación es según autores como Villafañe, (2009); Atondo (2009); y Sánchez Hernández y Barriuso (2007) Dowling (2001) el resultado de la imagen pública, su responsabilidad social corporativa y su consecución de objetivos empresariales. En esta definición reside la otra clave del desarrollo de la reputación corporativa, las propias actuaciones de las organizaciones. En este sentido Villafañe (2004) considera la reputación como el resultado del comportamiento coherente de la organización que se dirige a mantener una relación eficaz y comprometida con los públicos de la empresa; por lo tanto es consecuencia de un comportamiento corporativo excelente y mantenido a lo largo del tiempo.

Esta visión de la reputación hace que solamos confundirla con imagen corporativa. Si una organización es conocida y se habla de ella con respeto es porque la suma de sus actuaciones a lo largo del tiempo la ha posicionado en la mente del público como generadora de confianza, creíble y digna de apoyo. La reputación no se gana de un día para el otro, es la suma de esfuerzos que, firmemente sostenidos en

una misma dirección se mantienen a lo largo del tiempo, cuyo paso construirá la reputación y permitirá decir que una entidad es buena o eficiente (Otero: 2009). La reputación corporativa es un concepto complejo.

Martín y Navas (2006) también aluden al carácter multidimensional de la reputación, a la intervención de la subjetividad de los públicos y al proceso de acumulación dilatado en el tiempo que supone. Estos autores subrayan asimismo el carácter histórico, único e irreplicable de la reputación corporativa, difícil de manipular por la propia organización.

Resulta interesante la visión de Gázquez y Jordan (2013) ya que añaden nuevos elementos que confluyen en la creación de la reputación corporativa y por tanto resultan de vital importancia para una correcta gestión de la misma. Entre ellos destacamos que:

- Conciben la reputación corporativa como un resumen de la posición percibida de una compañía en relación con sus competidores.
- La capacidad que tiene la reputación de crear expectativas y valor de futuro entre sus grupos de interés (que se han de ver satisfechas posteriormente para sostener la excelencia de su reputación).
- La percepción variable que pueden tener esos grupos de interés, haciendo que cada uno de ellos tenga una reputación diferente de la misma compañía, diferencias que son fruto de las particularidades de la interacción entre los grupos la compañía.

10. ESTRUCTURA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS /COMUNICACIÓN CORPORATIVA

10.1. Sujetos participantes

Noguero (1995: 45-62) identifica tres tipos de sujetos participantes en los procesos de relaciones públicas: promotores, ejecutores y públicos. Clasificación que a día de hoy se sigue usando.

10.1.1. Sujetos promotores

Según el propio Noguero son todas aquellas organizaciones que deciden llevar a cabo acciones de relaciones públicas para conseguir o facilitar la consecución de determinados objetivos. Hace referencia además a que son organizaciones que utilizan las estrategias y las técnicas propias de las relaciones públicas para obtener determinados resultados favorables a sus intereses. El sujeto promotor puede ser una empresa, una institución o una persona.

En el mundo de las agencias de comunicación el sujeto promotor se identifica directamente con el cliente. Haciendo una analogía con el argot publicitario el sujeto promotor se asimila a la figura del anunciante en palabras de Castelblanque, (2001) pero con objetivos de relaciones públicas en lugar de objetivos de venta. El mismo autor habla de esta figura como el motor de la comunicación publicitaria, en el caso que no ocupa el sujeto promotor es el motor de la comunicación corporativa. De hecho el Mazo afirma “solo podemos hablar de anunciantes si nos referimos a la publicidad. En otros sistemas de comunicación hablaremos de emisores primarios” (1994, 203)

10.1.2. Sujetos ejecutores

Son los profesionales que se ocupan de planificar y ejecutar las acciones de relaciones públicas para los sujetos promotores. Siguiendo la terminología propuesta por Noguero –en Arceo Vacas (1999)– son los profesionales que planifican estratégicamente, diseñan e implementan programas de relaciones públicas en beneficio de los sujetos promotores que los emplean.

10.1.3. Públicos

Son aquellos actores sociales con los que los sujetos promotores desean armonizar sus intereses y puntos de vista (Noguero, 1995: 55)

Sobre esta figura hemos incidido ampliamente en el capítulo anterior al que remitimos para mayor información: 9.4 El concepto de público, página 113.

10.2. La función de las relaciones públicas

Del mismo modo que ocurre con la publicidad (Castelblanque, 2001) los sujetos promotores disponen de dos grandes vías para el desarrollo de las actividades de relaciones públicas: la vía interna y la externa. Es decir mediante un departamento interno de comunicación o mediante la contratación de una agencia especializada. Cada una de las opciones tiene sus ventajas e inconvenientes, el recurrir a una posibilidad u otra va a depender principalmente de las características propias de las organizaciones.

En cualquiera de los casos, existen una serie de objetivos de comunicación que los sujetos promotores han de alcanzar, se lleve a cabo la gestión de su comunicación de manera externa o interna. De entre todas ellos destaca gestionar la reputación corporativa (Villafañe, 2005: 13). Así lo demuestran los resultados arrojados por el estudio realizado por ADECEC (2008), *La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector*. En dicho estudio, entre otras materias, se valoran los objetivos empresariales vinculados a la comunicación, en el 79% de los casos señalan mejorar la reputación corporativa siendo así el más valorado.

Figura 16. Objetivos para los planes de comunicación

Objetivos para los planes	
Mejorar la reputación corporativa	79%
Fidelizar clientes existentes	78%
Incrementar el conocimiento de marca	76%
Incrementar ventas	72,5%
Conseguir clientes nuevos	67,5%
Lograr impactos en los medios	65,5%
Propiciar la asistencia a eventos	58%
Incrementar márgenes	35%

Otros	1%
-------	----

Fuente: elaboración propia a partir de ADECEC (2008: 12)

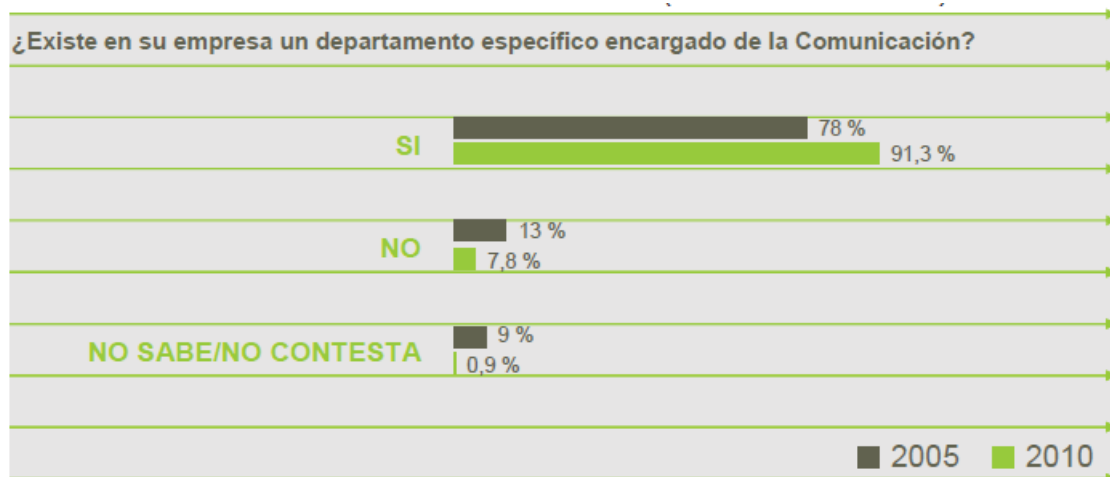
10.2.1. Los departamentos internos de comunicación

Los profesionales de las relaciones públicas que trabajan dentro de una organización pueden desempeñar su tarea dentro de un departamento específico – departamentos de comunicación, departamento de relaciones públicas – o estar adscritos a otros departamentos. La propia estructura de la entidad y la importancia que den a la comunicación determinará el lugar: "cada departamento interno de relaciones públicas está hecho a medida de cada organización y sus circunstancias particulares y especialmente a medida de las expectativas del director general" (Cutlip *et al*, 2006: 155).

De la estructura de la organización depende también el número de personas que configuran el equipo de relaciones públicas, a veces las compañías cuentan con una única persona y en otras con varias. Noguero (2005) destaca además que estos profesionales no sólo trabajan el área de relaciones públicas si no que, de forma habitual, compaginan otras actividades afines, como son marketing, publicidad y recursos humanos.

Los últimos datos arrojados por *El estado de la comunicación en España* (Dircom, 2010) mostraban que en siete de cada diez grandes empresas de España hay un único responsable de toda la comunicación, frente a los seis de cada diez que se contabilizaron en la edición 2005 del mismo estudio. Asimismo es de destacar que nueve de cada diez empresas cuentan con un departamento de comunicación. Un dato especialmente llamativo si se compara con los resultados obtenidos en 2005, momento en el que ocho de cada diez empresas consultadas afirmaban tener este departamento. Quiere decir que en un lustro las compañías españolas lo han incorporado, habiendo un incremento de más del 13%.

Figura 17. Existencia de un departamento específico encargado de la comunicación en las empresas españolas



Fuente: Dircom (2010: 3)

En cuanto al lugar que ocupa el departamento de comunicación dentro del organigrama de las organizaciones Noguero –en Arceo Vacas (coord., 1999: 476-477)– destaca que los equipos internos de relaciones públicas dependen habitualmente del director general, aunque no es infrecuente la dependencia del director de marketing.

La situación que dibujan los resultados de *El estado de la comunicación en España*, difiere de la perspectiva de Noguero, ya que si bien en la mayoría de los casos el responsable de comunicación depende directamente del presidente (31,8%), el 28,5% del director general y el 12,8% del consejero delegado. Sin embargo, el 17,4% de los casos está subordinado a otros departamentos y el 9,5% a marketing. En comparación con los datos del 2005, vemos que ha habido un ascenso en la dependencia del presidente, pero sobretodo que ha incrementado el número de responsables que están supeditados a marketing.

Figura 18. Departamento del que dependen los responsables de comunicación españoles.



Fuente: Dircom (2010: 4)

Si bien las funciones de las relaciones públicas son las mismas tanto si se gestionan de forma interna, como externa, el ya citado estudio de ADECEC (2008) enumera los ámbitos de actuación que se desarrollan con más frecuencia en los departamentos de comunicación y en las agencias externas. En los primeros el estudio identifica los siguientes (de mayor a menor grado):

- *Fundraising*
- Reputación corporativa
- Comunicación interna
- Marketing social
- Patrocinio y mecenazgo
- Relaciones con inversores
- Comunicación de crisis
- Relaciones institucionales
- Identidad corporativa
- Comunicación corporativa
- Comunicación de marketing
- Relación con los medios de comunicación
- Investigación de mercados
- Relaciones con el gobierno
- Relación con la comunidad geográfica
- Comunicación medioambiental
- Realización de otras publicaciones corporativas

10.2.2. Las agencias de relaciones públicas

Cuando la función de relaciones públicas se externaliza, la organización contrata los servicios de una agencia de relaciones públicas. Los profesionales de una agencia ofrecen una visión externa que puede ser muy útil para las empresas, puesto que será más independiente y fresca que la que tienen sus trabajadores (Aced, 2013b: 51).

Las relaciones que se establecen entre la compañía y la agencia pueden darse de diversas formas:

- La agencia implementa la estrategia de comunicación diseñada por el departamento interno de la organización.
- La agencia asesora estratégicamente a la organización y el departamento de comunicación ejecuta.
- Inclusión de un profesional de la agencia que trabaja en las instalaciones del sujeto promotor. Son los llamados ejecutivos *in house* o *implants*.
- Existe también la posibilidad de que la organización trabaje con un profesional *freelance* que actúa como asesor.

Las agencias de relaciones públicas, que a veces forman parte de una agencia de publicidad, sigue la estructura de estas y reproduce la estructura de un departamento de cuentas aquel que en el mundo de las agencias de publicidad se encarga de las relaciones entre la agencia y el anunciante, lleva a cabo la función de relaciones públicas de las propias agencias. Castellblanque (2001) distingue dos categorías profesionales dentro de este departamento: directores de cuentas, que asignan los recursos humanos que se necesitan para cada cliente; y ejecutivos de cuentas, las personas que llevan el día a día de las cuentas, de los clientes. Existen dos categorías dentro de los ejecutivos: *sénior* y *junior*, la primera de ella corresponde a profesionales con una cierta carrera laboral, y la segunda es propia de recién licenciados.

Los datos ofrecidos por Adecec (2008) muestran que el 18% de las personas empleadas en las consultoras españolas ocupan cargos de ejecutivo *junior*, mientras que el 28,5% ocupan puestos de ejecutivo *sénior*, otro 18% de casos mantienen contratos como directores de cuenta. El resto de profesionales consultados ocupan otro tipo de cargos.

Sobre la estructura de las agencias L'Etang (2009: 59) advierte sobre el panorama caótico que presentan las consultoras:

"el trabajo de relaciones públicas está relativamente desestructurado y, a menudo, los puestos no están bien definidos (...) en las consultoras, el término 'ejecutivo de cuentas' puede incluir una enorme variedad de tareas y requerir distintos niveles de experiencia y de antigüedad en consultoras grandes o pequeñas".

En cuanto a las funciones de relaciones públicas que se llevan a cabo (de mayor a menor grado) en las consultoras el informe ADECEC (2008) menciona:

- Relaciones con los medios de comunicación
- Comunicación corporativa.
- Relaciones institucionales.
- Reputación corporativa.
- Responsabilidad corporativa.
- Comunicación de crisis.
- Identidad corporativa.
- Comunicación de marketing.
- Comunicación interna.
- Relaciones con el gobierno.
- Relación con la comunidad geográfica.
- Comunicación medioambiental.
- Marketing social.
- Relaciones con inversores.
- Patrocinio y mecenazgo.
- Investigación de mercados.
- *Fundraising*.

10.3. El perfil de los relacionistas públicos

Son pocos los estudios que analizan el perfil del profesional de las relaciones públicas. Jenkins (1993: 14), Woodrum (1995: 7-12), Black (2004: 227), Wilcox *et al.* (2006: 89), Almansa aventuran las habilidades y cualificaciones que estiman ideales para el desarrollo de las relaciones públicas, entre ellas coinciden en que han de tener: habilidades comunicativas, curiosidad, capacidad organizativa, empatía, capacidad de investigación y análisis, creatividad, ser persuasivos y capacidad de trabajo planificado.

El prototipo de persona que trabaja en comunicación corporativa es el de una mujer con más de 30 años pero menos de 40. Hace ya más de una década nos encontrábamos con esta situación. Arceo (2004: 46) dibuja el perfil básico del

profesional de las relaciones como una mujer (68%), frente al 32% de los casos que son hombres; de 32 años que trabaja en una consultora. El estudio de ADECEC (2008) evidencia también esta tendencia en el 67,5% de los casos eran mujeres con una edad media de 35 años y medio. Siendo también las agencias de relaciones públicas donde mayor número de profesionales trabajan. Este informa da también el detalle de la edad por categoría profesional:

Figura 19. Edad media del profesional de las relaciones públicas según categoría laboral

Categoría profesional	Edad media
Ejecutivo junior	28 años
Ejecutivo sénior	35,5 años
Director de cuentas	36,5 años
Director de oficina	39,5 años
Otros	35 años

Fuente: elaboración propia a partir de ADECEC (2008)

El estudio expone también datos sobre:

- El salario bruto anual de estos profesionales, que se sitúa en torno a 22.500 euros
- El departamento en el que trabajan, siendo marketing (29%), comunicación (27%) y la dirección general (26%) las opciones más comunes, y en último lugar presidencia (11%).
- Los estudios máximos que han cursado. El 75% de ellos habían terminado una licenciatura, el 13% había cursado un postgrado, el 7% habían finalizado estudios de diplomatura y solamente un 6% declaraba no tener estudios universitarios.

El ámbito de estudios de estos profesionales es una de las cuestiones que más polémica suscita, creando una evidente dicotomía entre aquellos que prefieren a los egresados de relaciones públicas y los que se decantan por los egresados de periodismo, “mientras que unos (autores) hablan de los relaciones públicas, otros se inclinan por los periodistas e incluso algunos optan por los dos” (Cárdenas, 2000: 63-66).

Desde esta investigación no profundizamos en esta discusión y si apoyamos la idea de la importancia de que estos profesionales procedan de estudios de comunicación:

“Lo cierto es que tener estudios de comunicación es útil para desempeñar estas funciones, formación que sería conveniente

complementar con otros estudios (reglados o no). Dependiendo del sector en el que opere la organización. El relaciones públicas de un laboratorio farmacéutico no tiene por qué ser farmacéutico, pero debería conocer el sector en profundidad” (Aced, 2013b:50).

Si centramos la atención en la dirección de comunicación vemos que el perfil adquiere algunos matices diferentes. En los que se refiere a las cualidades y aptitudes que ha de tener el informe Dircom (2010) resalta, entre otras: influencia en la dirección de la empresa, autoridad/liderazgo, accesibilidad para sus subordinados, conocimiento de otros idiomas, capacidad para analizar balances y capacidad para la gestión financiera. Como el lector verá, a las cualidades que se le piden a un relacionista público se le suman habilidades propias de la dirección.

La dirección de relaciones públicas es gestionada principalmente por hombres, a pesar de haber un mayor número de mujeres en el sector. El 58% de los dircom son hombres frente al 42% que son mujeres, esas son las cifras que arroja el estudio ADECEC (2008).

En relación a los estudios de procedencia de los dircom de las principales empresas españolas, los resultados de Dircom (2010) señalan como la mayoría de ellos son licenciados en Periodismo (35,5%), siendo los estudios más habituales. Le siguen: Ciencias Económicas (10%), ciencias Jurídicas (7,5%), Publicidad y Relaciones Públicas (5,5%), Ingeniería Superior (3,5%), Marketing (1,5%), Comunicación Audiovisual (1,5%), Psicología/Pedagogía (1%) y Sociología (1%). Asimismo un 32,5% está en posesión de un título de máster o doctor.

11. RELACIONES PÚBLICAS EN EL ÁMBITO *ON-LINE*

11.1. Las nuevas tecnologías y sus influencias en la comunicación

Internet se ha revelado como uno de los motores más importantes en la difusión de la sociedad de la información, si bien no ha sido el único; tecnologías anteriores le abrieron el camino y tecnologías actuales completan sus usos.

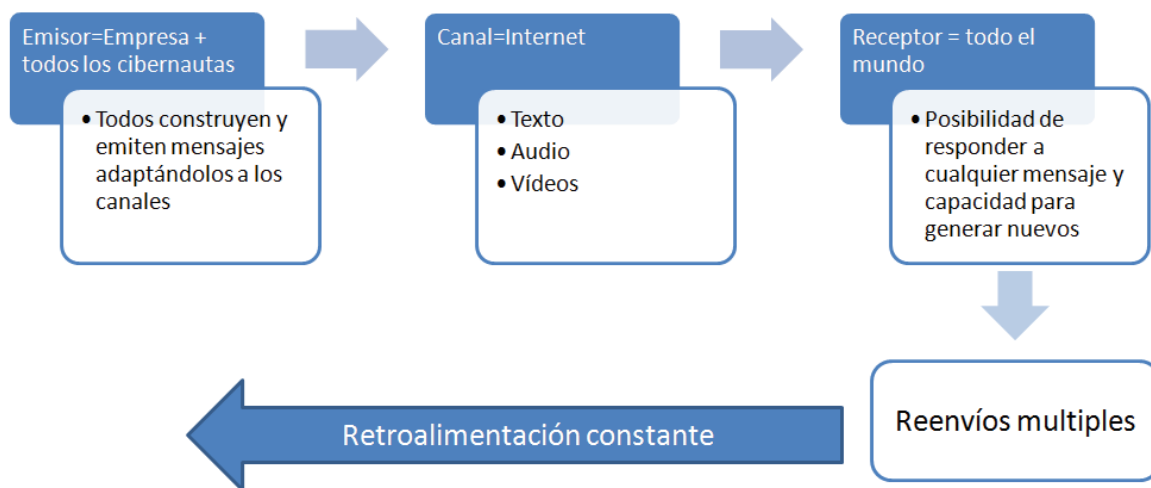
Figura 20. Esquema de la comunicación corporativa pre-internet



Se diseñan acciones concretas para segmentos de públicos con el objetivo de evitar ruidos en los canales

Fuente: Ilustración propia

Figura 21. Esquema de la comunicación corporativa con la llegada de la Web 2.0



Fuente: Ilustración propia

Los públicos se han convertido en *prosumers* o prosumidores, así lo afirman Pardo (2007), Beelen (2006) y Gil y Romero (2008). El prosumidor es un individuo informado (Poster, 2000) y dialogante (Hamelink, 2004, citado en Cardoso, 2010, pág. 143). En la primera acepción, no se trata tanto de saber cosas como de saber buscarlas. En la segunda se considera, además, la comunicación como proceso interactivo. El término describe el poder de los consumidores para crear contenidos. Personas que ya no se limitan a adquirir productos o servicios sino que establecen conversaciones, y critican o recomiendan en un círculo que traspasa el ámbito de sus amistades gracias a los avances en las TIC.

Participar en la conversación que tiene lugar en Internet y los diversos medios sociales es ya un requisito imprescindible para cualquier compañía, así como hacerlo de manera honesta y veraz (Piscitelli, 2009; y Celaya, 2008).

Como bien dice Duántez (2014: 2) el mayor reto para las organizaciones, en cuanto a su comunicación digital, es adoptar la actitud de escucha y conversación adaptándose a modelos participativos y romper así con los esquemas clásicos de comunicación unidireccional.

11.2. Nuevos modelos. La comunicación sintética en red

Si retomamos la clasificación de los procesos de comunicación expuestos en el epígrafe 9.3 Procesos de comunicación-relaciones públicas, página 111, y pensamos en el modelo de comunicación corporativa que ha surgido a raíz de la sociedad de la información y especialmente desde la llegada de la Internet y la popularización de la Web 2.0, nos damos cuenta que se nos ha quedado incompleto puesto que la comunicación vía Internet, no encaja completamente en ninguna de las tres propuestas: comunicación interpersonal, comunicación colectiva no masiva y comunicación colectiva masiva.

A esta propuesta le sumamos la llamada por Colombo (1993: 230) comunicación sintética en red. La expresión sintética hace referencia directa al uso de las tecnologías de la información (Borges y Manotas, 2009). La comunicación sintética es también una comunicación de simulación activa y pasiva, intentando imitar otros modelos de comunicación y transponiéndolos al espacio de las tecnologías de la información y comunicación. Se trata del resultado de la forma en la que las diferentes dimensiones de un sistema tecno-cultural interaccionan entre si y el paradigma tecnológico dominante, en este caso las tecnologías de la información, son propiciadoras de modelos de organización en red y también de una comunicación en red. Esta comunicación sintética en red se diferencia de la prensa y de otras comunicaciones de masa, utilizados en el *broadcasting* por ejemplo, en que se busca reproducir un mismo mensaje copiado a muchas personas diferentes. Se presenta como una nueva forma cultural de relacionar audiencias y emisores, pues funciona siguiendo una lógica hipertextual, en el sentido en el que promueve la articulación entre el concepto clásico de texto, el concepto de flujo y la comunicación interpersonal.

La comunicación sintética en red puede combinarse con los tres modelos históricos anteriores tal como los propone Ortoleva (2004; citado en Cardoso, págs.151-155):

- El modelo de comunicación interpersonal en el que se produce intercambio de mensajes entre dos o más personas en un grupo. Por ejemplo, cuando formamos un grupo de amigos dentro del conjunto de amigos de Facebook hacemos interactuar el modelo sintético y el interpersonal.
- El modelo de comunicación colectiva no masiva, en el que un único individuo dirige un único mensaje a un grupo delimitado de personas, como ocurre en los discursos o la enseñanza tradicional. Por ejemplo, cuando vemos y escuchamos a través de YouTube el tradicional mensaje navideño del Rey hacemos interactuar el modelo sintético y el de uno a muchos.

- El modelo de comunicación colectiva masiva en el que, gracias a determinados medios, un único mensaje se dirige a una masa de personas. La *viralidad* o difusión acelerada de cualquier vídeo de YouTube que se ha hecho popular establece el vínculo entre la comunicación sintética y la de masas.

Las características del modelo sintético en red son (Colombo: 1993):

- ✓ La posibilidad de comunicación y al mismo tiempo el constante aislamiento respecto del entorno (como sucede con la conexión y desconexión del teléfono móvil).
- ✓ La contracción temporal y la generación de tiempos propios (elasticidad del tiempo según el uso de los medios).
- ✓ La identidad simultánea entre individualismo y pertenencia colectiva.

La diferencia fundamental con los modelos preexistentes radica en la inmediatez y la pérdida de filtros: toda comunicación es, por defecto, en tiempo real. Se genera un flujo continuo, sin principio ni fin, de tipo hipertextual, donde, según Cardoso, "la interconexión entre diversos medios a través del hipertexto (o hipermedio) de flujos y textos permite la fusión de la comunicación interpersonal con la comunicación de masas, obligándonos a entrar en un mundo de la comunicación que nos permite ser autores, emisores o simplemente receptores" (2010, pág. 154). Donde Cardoso dice hipertexto o hipermedio, a fecha de hoy también se puede decir multimedia.

Hemos llegado a lo que Castells (2009) denomina audiencia creativa, que caracteriza el mundo de la autocomunicación de masas, un modelo de comunicación que ha pasado de ser unas pocas los que crean el contenido y lo emiten a muchos a través de los medios de comunicación tradicionales, a otro en el que muchos crean contenidos y lo transmiten a muchos a través de los medios sociales.

11.3. Relaciones públicas 2.0

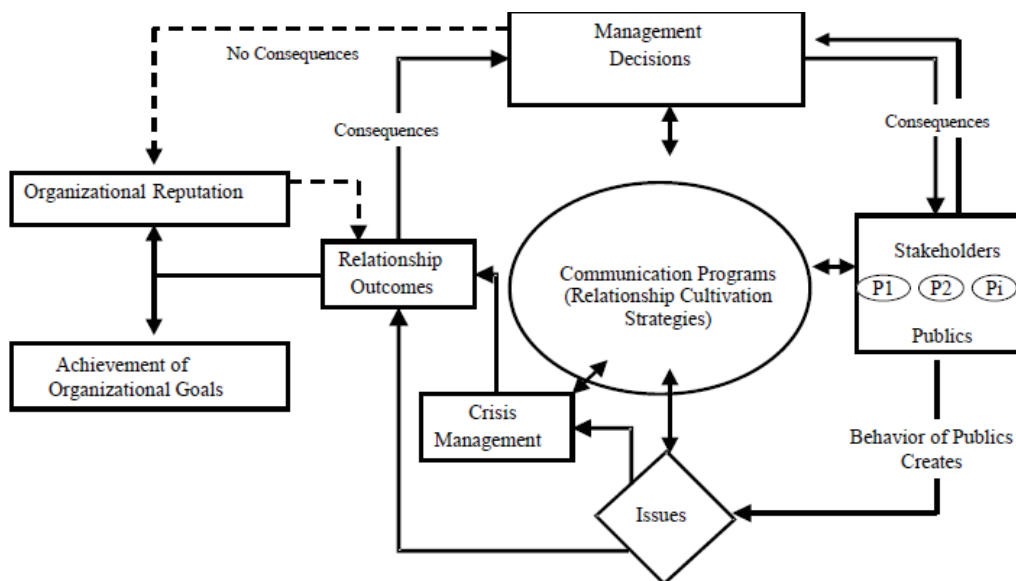
En el contexto de cambio descrito en el capítulo 7 'La crisis de la comunicación' se describió cómo la comunicación corporativa busca nuevas formas de acercamiento a los consumidores para solventar el problema de la crisis de la comunicación. Autores como Al Ríes y Al Ríes (2002) consideran ya a las propias relaciones públicas una alternativa al declive de la publicidad desde el punto de vista en el que tienen mayor capacidad de segmentar y llegar a audiencias más pequeñas agrupadas por intereses.

No obstante la llegada de la sociedad de la información y la generalización de las nuevas tecnologías están transformando desde principio de los 90 las estrategias y tácticas de RR.PP generando nuevas fórmulas (Middleberg: 2001).

Autores como Phillips y Young (2009) o Solis y Breakenridge (2009) han argumentado que los medios digitales han hecho mutar y cambiar absolutamente las relaciones públicas: “The Web has changed everything” (Solis y Breakenridge, 2009: 1); “... it is hard to avoid making the claim that ‘the internet changes everything.’... for public relations the unavoidable conclusion is that nothing will ever be the same again” (Phillips y Young, 2009: 1). Esto ha hecho que en la actualidad nos encontramos frecuentemente con términos como RR.PP *on-line*, RR.PP en Internet o RR.PP 2.0, entre otros.

Grunig está de acuerdo con ellos en la idea de que la Web ha modificado la forma en la que usamos los medios, pero entiende que la teoría de las relaciones públicas sigue siendo la misma e incluso añade que en el ámbito digital se hace más necesaria que nunca, augurando un futuro complicado a los profesionales que no trabajen bajo sus principios generales (2009: 3). Asimismo cree que los medios digitales pueden contribuir a lograr una verdadera dirección estratégica de las relaciones públicas: aquella en la que los encargados de la comunicación corporativa toman decisiones estratégicas sobre la organización o ayudan a tomarlas y estas se basan en la identificación de las consecuencias que la organización puede tener en los diferentes públicos (Grunig, Grunig, y Dozier, 2002). “If the social media are used to their full potential, I believe they will inexorably make public relations practice more global, strategic, two-way and interactive, symmetrical or dialogical, and socially responsible (2009: 1)”.

Figura 22. Modelo de Dirección Estratégica de las Relaciones Públicas



Fuente: Grunig, 2009: 11

Por lo tanto, Grunig ve en los medios *on-line* grandes posibilidades para llevar a cabo una gestión de comunicación planificada y estratégica. Nos parece interesante recuperar las aportaciones de Lalueza (2008) sobre si las relaciones públicas se han transformado con la llegada de la Web 2.0. Su visión es que cualquier forma de comunicación que se esté dando en los ámbitos *on-line* tiene como punto de referencia a las relaciones públicas; e incluye entre esas formas el periodismo, la publicidad y el cine, como grandes ejemplos. Volvemos a encontrarnos con las relaciones públicas como paradigma de lo digital.

Esta visión tiene su raíz en la idea de interactividad que, según el mismo autor, es la clave para entender la sociedad del conocimiento y constituye la propia esencia de las relaciones públicas ya que requiere la posibilidad de respuesta por parte del receptor y que este tenga cierta capacidad de influencia en el mensaje recibido: bidireccionalidad y control sobre el mensaje.

“Se hace evidente, por tanto, que recomendar a las relaciones públicas que sean interactivas resulta más bien redundante, puesto que la interactividad forma parte del ADN de la disciplina, por más que no todos sus practicantes lo hayan entendido así. (...) La interactividad es, en definitiva, la de dotar a las organizaciones de la capacidad de entablar diálogo con sus públicos y de potenciar la implicación de los mismos, y ambas funciones han sido asumidas desde hace décadas por las relaciones públicas a modo de *core business*” (Lalueza, 2008:5)

Bajo esta perspectiva la interactividad no se convierte en algo novedoso para las relaciones públicas⁵¹. Internet y el conjunto de plataformas y aplicaciones que ha traído consigo no supone que estemos ante una nueva realidad, si no que se cuentan con nuevos canales e instrumentos para contactar con los públicos. A este respecto, Breakenridge aporta que, en la actualidad, las herramientas de medios sociales se han convertido en imprescindibles para alcanzar a los líderes de opinión y los grupos de interés, así como para escuchar a las audiencias. Deduce que “las RP 2.0 consisten en usar lo mejor de las RP a través de las herramientas de la web 2.0” (Breakenridge, 2008:240).

Desde este proyecto partimos de una idea básica: las relaciones públicas digitales son una forma más o una evolución de las relaciones públicas tradicionales. Aunque esta evolución ha hecho que tenga sus propias características que en los próximos epígrafes se comentan. También partimos de la base de que el mundo *on-line* no es una realidad aparte del mundo *off-line*, sino que forman un todo y no se puede hacer comunicación independiente desde la red, son complementarias.

“La estrategia comunicativa de la empresa debe ser una, porque la organización no es distinta en internet y fuera de ella. Organización solo hay una, y al imagen que se proyecta en la red ha de estar alineada con la que se proyecta fuera de ella. La coherencia es el puntal básico sobre el que construir una estrategia de comunicación sólida” (Aced, 2013b: 70)

Sería fácil, no obstante, concluir que las RR.PP únicamente tienen que utilizar las nuevas herramientas para convertirse en 2.0, concepto que no consideramos cierto del todo. Aunando las ideas de Lalueza y Breakenridge nos atrevemos a decir que las RR.PP digitales suponen un cambio en la forma de hacer relaciones públicas o, más

⁵¹ Entiende Lalueza que en el periodismo, la publicidad y el cine la interactividad si es algo novedoso ya que se tratan de formas de comunicación que hasta ahora habían sido exclusivamente unidireccionales y actualmente ya son también bidireccionales

bien, un regreso a las bases pues el público vuelve a ser central en las conversaciones, en palabras de Meerman:

“El internet ha regresado al público las relaciones públicas; después de años de estar focalizadas en los medios, el público regresa al escenario. Los *bloggers*, los medios *on-line* y otras formas de contenido web están permitiendo a las organizaciones comunicarse directamente con los compradores. PR es llegar a tu audiencia” (2011:11)

Por ello, aunque las relaciones públicas en ámbitos digitales no dejan de ser una evolución de lo no digital, trasladar las formas de actuar del mundo *off-line* al *on-line* es un error, ya que lo digital tiene sus propias reglas, unas formas de hacer y actuar que hay que respetar (Aced, 2013b: 71).

Sin embargo Grunig (2009) deduce lo contrario. Cree que a través de los medios sociales se está gestionando la comunicación desde modelos asimétricos, sin interacción y no responsables con los públicos. Pero entendemos que, como ocurre en el ámbito *off-line*, esto depende principalmente de la formación y profesionalidad de los responsables de la comunicación digital.

Estas nuevas reglas de juego a las que anteriormente aludíamos, han influido en las relaciones públicas (Meerman, 2013) han dado lugar a que la información se brinde para que el público decida, en lugar de utilizar la persuasión para imponer valores o creencias. Propiciando así el involucramiento de los públicos mediante estrategias de comunicación bidireccionales, tan características de las RR.PP, y aprovechando las posibilidades que ofrece la web como son los medios sociales (*Pinterest, Twitter, Facebook, Foursquare*, entre otros). El contenido ha de provocar el diálogo entre el emisor –organización, producto, personaje público, etc- y el público, mediante contenidos auténticos que no buscan persuadir o imponer actitudes o ideas, sino que establecen una relación, un vínculo.

Bajo esta misma perspectiva entiende Solis la evolución que las relaciones públicas han tenido con la llegada de la Web 2.0. Si bien él habla de RR.PP 2.0, su definición recoge los conceptos que se han venido planteando hasta ahora:

“Las RR.PP 2.0 son el fruto del cambio dentro de las RR.PP que han forzado a los especialistas de este ámbito a conectarse directamente con los públicos a través de Web 1.0 primero y ahora mediante la Web 2.0. RR.PP 2.0 ha sido fundado sobre la Web 2.0, creando un paisaje colaborativo y rico en las experiencias en el proceso de comunicación *on-line*. Semejante influencia ha sido ejercida por las posibilidades de conversaciones *on-line*, creación y de compartir contenido de forma

activa. Gracias a Social Web, RR. PP 2.0 ha permitido a las marcas y a sus consumidores compartir el control sobre los mensajes (su recepción y percepción), debido a lo que crean y fomentan las comunidades con mayor respeto y actividad, mediante la comunicación dialógica y participación en las conversaciones con los demás compartiendo sus reacciones e interpretaciones.” (Solis en Smolak 2012, 293)

No es sencillo conceptualizar las relaciones públicas digitales por esa cualidad de evolución. Aunque la tendencia es hablar de RR.PP 2.0, y así se denomina intencionadamente este documento, desde nuestra perspectiva es más correcto hablar de RR.PP *on-line*, digital o a través de Internet. Defendemos esta postura por dos motivos:

1. Web 2.0 hace referencia a unas aplicaciones que están en constante cambio. Con anterioridad ya existían posibilidades previas que abrieron el camino y que comenzaron a mediados de los 90 con la incorporación de nuevas tecnologías en las agencias (Middelberg, 2001). La tecnología, sus aplicaciones y sus posibilidades avanzan rápidamente y lo que hoy es novísimo, pronto se queda anticuado y una nueva aplicación lo sustituye. Sobre esto dice Cañabate, (2011:12): “Las herramientas (es decir, todo el soporte técnico) deben quedar en segundo plano (...) No olvidemos que, mientras estamos leyendo estas palabras, muy probablemente, al otro lado del mundo, alguien estará ideando una nueva plataforma que dejará obsoleta en pocos días a la que hoy utilizamos”

2. Estamos ante una forma de hacer RR.PP basada en el sentido más puro de la disciplina el tú a tú, con los emisores y receptores al mismo nivel e intercambiando los papeles constantemente. Cobra sentido, más que nunca, el carácter bidireccional de las relaciones públicas (AA.VV, 2009; Romero, 2006; Celaya, 2008; Pino, 2008; y Predotti y Pereira, 2009: 23) al que sumamos un carácter interactivo. Realidad que está traspasando las pantallas y está contaminando el mundo *off-line*: prueba de ello, son algunas campañas que han llevado el mundo facebook a la realidad⁵².

⁵² Como la campaña en redes sociales realizada por un pueblo suizo para fomentar el turismo y promocionarse o la de Coca Cola, *Facebook* y la publicidad de las latas personalizadas.

En su *blog* Pino (2008) establece una fórmula para definir las RR.PP 2.0

$$\text{RR.PP. 2.0} = \text{RSS}^{53} + \text{RSC}^{54}$$

Mediante esta fórmula intenta recoger la experiencia *on-line* y *off-line*.

Podemos ver que las relaciones públicas 2.0 aprovechan:

- El RSS como sustento para desarrollar las relaciones interpersonales más allá de los límites que imponen el tiempo y el espacio. Son capaces de estrechar los vínculos reales entre una organización y sus públicos surtiéndoles de contactos sostenibles a través de los Medios Sociales en Internet.
- EL RSC para fortalecer las relaciones entre una organización y sus públicos esenciales. Dotan de credibilidad al intercambio de información (digital o analógico) entre los interlocutores de la entidad y los de su medio: social, político, laboral y económico.

Nos parece especialmente interesante la definición que aporta Ramos, ya que recoge los puntos clave que se han tocado en este epígrafe. El autor considera las relaciones públicas digitales como una disciplina que propicia una comunicación llevada a cabo por las organizaciones hacia sus públicos a través de Internet. Estos públicos son proactivos y están informados e hipersegmentados, con lo cual, en ocasiones, facilitarán la labor de la organización, debido a su interés previo; y en otros, dificultará el diálogo debido al poder de selección, creación y filtración de la información en este nuevo escenario. Y añade que este tipo de comunicación tiene que ser necesariamente recíproca, interactiva, dinámica y continuada (2012: 75-76).

⁵³ RSS (Really Simple Syndication). Define al tipo de archivos que nos permite seguir la actualización de una fuente informativa en la Red. Constituye, en ese sentido, el alimento (*feed*) de la comunicación humana en la vida *on-line*. Es un formato de datos que se utiliza para enviar contenidos a los suscriptores de un sitio en Internet. El formato permite que la distribución del contenido se realice sin necesidad de un navegador, ya que se utiliza un software diseñado para leer este tipo de contenidos que se conoce como agregador.

⁵⁴ RSC (Responsabilidad Social Corporativa). Define una filosofía de gestión que incluye las expectativas del entorno en la toma de decisiones de la organización. Representa, por tanto, la verificación de la comunicación corporativa en la vida *off-line*.

11.4. Características más significativas de las relaciones públicas en el ámbito digital.

Este nuevo escenario hace, como ya hemos apuntado, que las RR.PP adquieran sus propias singularidades y transformaciones que la diferencian de las fórmulas tradicionales. Siguiendo las directrices de Pino (2008) *Marketing On-line* y el *blog* Territorio Creativo, Celaya (2008), Schawbel (2011), Fumero y Roca (2007) y los *blogs* *Marketing On-line* y Usabilidad y Territorio Creativo podemos resumirlas del siguiente modo:

- **Público/Comunidad:** la atención se centra en colectivos e instituciones que puedan tener intereses comunes en relación con una organización. Se interactúa con personas.

- **Imagen/Etiqueta:** las estrategias comunicación se basan en términos de imagen pública o de marca. Se intenta asociar a una organización con determinadas cualidades positivas en la conciencia de los públicos mediante representaciones mentales. En Internet se piensa en palabras, etiquetas o categorías de contenidos y términos de consulta sobre la organización, que favorezcan tanto su clasificación participativa en medios sociales

- **Mensaje/Contenido y Experiencia:** las RR.PP tradicionales buscan el envío de mensajes seleccionados. En la vida *on-line* los prosumer buscan experiencias y contenido de calidad y las empresas que quieran triunfar en Internet han de dárselo (AA.VVc, 2009; AA.VVb, 2011; Cañabate, 2011) Al valor de la estrategia de relaciones públicas sumamos el diseño de una experiencia única y original. La sobrecarga de información disminuyen los tiempos de atención y la inmunidad a mensajes corporativos de las personas aumenta. Con estas dos premisas como base, la planificación de campañas requiere creatividad para desarrollar experiencias intensas, inmediatas, emocionales y memorables para clientes y empleados. En el *fluir* de la información, competimos por la atención. Las nuevas tecnologías permiten crear novedosas formas de conexiones interpersonales, el enfoque empresa como medio diseña la agenda temática original, y las redes de conversaciones las distribuyen. Bienvenidas las experiencias de comunicación. (Fernández, 2006: 2)

- **Impacto/Contacto:** En este mundo importan las visitas que reciba un sitio web, los subscriptores del *blog* corporativo; los miembros de la red social; y los comentarios, marcaciones y enlaces que logren los contenidos promovidos por la organización.

Fernández (2006) establece una comparación entre la comunicación corporativa tradicional y la digital en cuanto a las líneas de actuación que conllevan cada una de

ellas. A través de esta comparación podemos ver esa evolución de las relaciones públicas en cuanto a la actitud. Este autor vuelve a incidir en la idea de experiencia y conversación.

Figura 23. Comparación dominios de acción de la comunicación corporativa tradicional y la comunicación corporativa 2.0

Relaciones públicas tradicionales	Relaciones públicas 2.0
Públicos claves	Micro-targets, tribus, redes sociales
La empresa en los medios	La empresa es el medio
Un mensaje clave	Redes de conversaciones dinámicas
Estrategias de comunicación	Experiencias de comunicación
Tecnología como soporte	Respirar, sentir, vivir y pensar en las nuevas tecnologías
Manejo de percepciones	Constructores de confianza
Información de prensa	Contenido de valor social
Comunicación oficial	RSS de empleados
Imagen de la empresa	Diseño de conversaciones
Atributos	Valores

Fuente: Fernández (2010)

11.5. El concepto de comunidad

La idea de comunidad como concepto ligado a la comunicación corporativa no es algo nuevo ni exclusivamente ligado al ámbito digital, aunque este lo ha popularizado en los últimos años puesto que la idea de públicos, como acabamos de ver, no se ajusta al mundo *on-line*. Ya en 2004 Hallahan consideró las limitaciones que la idea de públicos tenía para el desarrollo de la teoría y técnicas de las relaciones públicas, desplazándola por la de comunidad.

El sociólogo Tönnies (1947:97-98) considera que el concepto de comunidad se asienta en el desarrollo de la sociedad moderna industrial. Define a la comunidad como un tipo de interacción social basada en la identificación afectiva refiriéndose a la reciprocidad que surge de compartir vínculos basados en la familia, la raza o la sangre.

En la base de esta relación se encuentra la voluntad de comunicarse que da lugar a la acción social. Prat entiende además que estos grupos además comparten significados específicos y una visión colectiva que nace de las experiencias compartidas (2006:29) Esta primera noción de comunidad tiene una clara base territorial o geográfica y ya implica que los miembros de la comunidad generan lazos estrechos entre ellos. Es “[...] un grupo social de cualquier tamaño cuyos miembros residen en una localidad específica, tienen una herencia cultural e histórica común y comparten características e intereses comunes (Rappaport ,1980: 12)”.

Las relaciones públicas también han entendido históricamente el concepto de comunidad en su sentido geográfico para definir el lugar físico en que se establece una organización y el conjunto de personas e instituciones que forman parte de él (Míguez, 2010: 165) y con los que se comunica. Grunig y Hunt (2000) consideran que el concepto de comunidad va más allá de lo puramente geográfico y que una comunidad se concibe también como grupo de personas con intereses comunes.

Las nuevas tecnologías, especialmente la Web, han contribuido especialmente a que el concepto de comunidad traspase las fronteras territoriales. Por ello no es de extrañar que fueran los sociólogos especializados en el análisis de redes sociales quienes pusieron de manifiesto la naturaleza no territorial de las comunidades actuales (Scott, 1994; Wasserman y Faust, 1995). El análisis de los atributos de los miembros de un grupo y las relaciones que se producen entre ellos, su objetivo, intensidad, calidad así como la estructura y dinámica que surge de ellas, han mostrado que las comunidades virtuales son también comunidades, aunque sus miembros no tengan proximidad física ya entre ellos se desarrollan lazos similares a los de las comunidades territoriales (Wellman, 1999). “El sitio web se ha convertido en el territorio de la comunidad virtual. Un territorio no geográfico como el de las comunidades que estudiaron los sociólogos en una etapa del desarrollo de la sociología, sino un territorio electrónico, distribuido en el nuevo espacio que llamamos ciberespacio (Silvio, 2005)”.

En este contexto hablamos ya de “comunidad virtual” como una comunidad de agregaciones sociales que emergen en la red y con un número suficiente de personas que entablan conversaciones públicas durante un tiempo lo suficientemente largo, con suficiente sentimiento humano, para formar redes de relaciones personales en el ciberespacio (Rheingold, 1993: 5). De este modo el espacio territorial se cambia por el virtual donde se produce el intercambio y el encuentro. Rheingold añade además que la finalidad de estos conjuntos de personas es agruparse en torno a asuntos de interés común.

Sin embargo existen voces que contradicen esta noción de comunidades surgidas a través de la Web. Kruckeberg y Stark (1988) creen que las comunidades han

de ser tratadas sin técnicas persuasivas típicas de la comunicación de masas. Consideran que las nuevas tecnologías han acabado con el sentido verdadero de las comunidades en las sociedades modernas debido al aislamiento que producen. Por eso plantean que las relaciones públicas deben de ser entendidas como un intento activo de restaurar las comunidades abandonando los modelos persuasivos y aplicando otros dialógicos basados en la involucración y la participación social. Añaden además que tenemos la oportunidad de servir mejor a los intereses de las organizaciones sirviendo a los intereses de la comunidad. Bajo esta premisa Míguez (2010: 165) entiende que desde “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”. Esta percepción nos lleva por tanto directamente a pensar en las plataformas digitales como herramientas para mejorar las relaciones entre las organizaciones y sus públicos, en este caso comunidades, y a la idea de la verdadera necesidad de profesionales que hagan esta gestión de manera adecuada.

11.6. Estrategias y herramientas

Estas características hacen necesarias estrategias y herramientas específicas para llevar a cabo de forma correcta la gestión de las relaciones públicas digitales. Kaplan y Haenlein (2010) consideran 7 claves básicas para trabajar la comunicación corporativa en los medios sociales: contenido, comunidad, relaciones, promoción, viralidad *networking* y conversación. Estos autores establecen además unos objetivos claros que derivan en estas claves: difundir y transmitir del contenido, compartir información en ideas, crear comunidades, mantener las relaciones mutuas de confianza y credibilidad, cumplir fines comerciales, darse a conocer, establecer relaciones profesionales de colaboración y cooperación y desarrollar los diálogos con la comunidad.

Rodríguez, sin embargo, centra la atención de la gestión en la investigación, monitorización de los medios sociales y el posterior análisis. Fases que considera claves para cualquier proyecto en medios sociales (2013: 316). Observará el lector que no dejan de ser fases reconocibles en el circuito de las relaciones públicas que vimos en el capítulo 9.

Estas tácticas tienen sus propias técnicas, herramientas y procesos de desarrollo e implementación así como sus propios métodos de identificación. A continuación exponemos las más usuales según Rodríguez (2013), Aced (2013b), Martín (2013), Mejía (2013), Vela (2013) (en nota decir que se recogen los más usuales).

Medios Sociales

- *Blogs*: página Web de actualización frecuente, cuyos artículos son conocidos como *posts* o entrada y se presentan en orden cronológico inverso –de más reciente a más antiguo⁵⁵-
- *Facebook*: red social⁵⁶ de mayor uso en la actualidad⁵⁷.
- *Twitter*: *microblogging* de mayor uso en la actualidad⁵⁸
- *Google +*: red social de Google
- *Tuenti*: red social española
- *Pinterest*: red social centrada en el contenido visual
- *Linkedin*: red social profesional de mayor uso en la actualidad
- *Youtube*: repositorio de vídeos de mayor uso en la actualidad que ha adquirido características de red social.
- *Vimeo*: repositorio de vídeos
- *Flickr*: red social para compartir fotos
- *Delicious*: repositorio de enlaces
- *Slideshare*: red social para compartir presentaciones
- *Issuu*: servicio en línea que permite la visualización de documentos digitales o digitalizados.
- *Foursquare*: red social basada en la geolocalización.
- *Podcasts*: archivo de audio que permite la suscripción a través de RSS⁵⁹
- *Wikis*: sitio web colaborativo que puede ser editado por varios usuarios a la vez⁶⁰.

⁵⁵ Ver también nota a pie de página nº 14, página 22.

⁵⁶ Red social: estructura social compuesta por un conjunto de actores (tales como individuos u organizaciones) que están relacionados de acuerdo a algún criterio (relación profesional, amistad, parentesco, etc.). Con la Web 2.0 el término hace referencia principalmente a los lugares donde los usuarios crean perfiles y comparten ideas, imágenes, vídeos, etc... y permite la interacción a través de comentarios y “me gusta” principalmente.

⁵⁷ Ver también nota a pie de página nº 17, página 22.

⁵⁸ Ver también nota a pie de página nº 31, página 61.

⁵⁹ Ver también nota a pie de página nº 15, página 22.

⁶⁰ Ver también notas a pie de página nº 15, página 22, y nº 42, página 86.

Aplicaciones móviles

- *Instagram*: aplicación móvil para compartir vídeos con características de red social.

Herramientas de gestión de cuentas

- *Hootsuite*: permite gestionar varias cuentas, monitorizar a la marca, analizar el tráfico generado en medios sociales y programar mensajes y tuits.
- *TweetDeck*: también permite gestionar en un único panel varias cuentas y diferentes medios además de ofrecer igualmente la programación de tuits.
- *SocialMediaEye*: logra la optimización del posicionamiento de marca en base a la explotación de contenidos sociales.
- *SocialBro*: analiza la audiencia en profundidad para saber quiénes son los seguidores de una marca, ayuda a identificar factores de influencia y genera gráficas con la información.
- *Buffer*: también permite gestionar varias cuentas. Además realiza informes y análisis de todos los mensajes publicados en redes sociales.

Herramientas de monitorización

- *Howsocial*: mide la magnitud de las marcas
- *Google trend*: analiza las tendencias de búsqueda en Google, permitiendo la segmentación por países e incluso regiones.
- *Twitter search*: motor de búsqueda que ofrece *Twitter*.
- *Tinker*: busca las noticias más importantes, eventos, temas o lugares de los que la gente está hablando
- *Google alerts*: guarda alertas según las necesidades de monitorización, enviándolas por mail.

Herramientas de medición de reputación *on-line* y análisis

- *SocialMention*: analiza en tiempo real los términos que se buscan y permite clasificarlos por plataformas.
- *Blogmeter*: permite calcular el retorno de la inversión de los medios sociales, obteniendo gráficas.
- *Pirendo*: mide el impacto en medios sociales a través de estadísticas constantemente actualizadas sobre conversaciones.

- *Asomo*: permite descubrir de qué temas y subtemas se habla y cuál es el volumen de comentarios, grado de positividad y visibilidad de los mismos.
- *Lingway*: servicio de vigilancia y análisis de presencia e imagen en Internet y redes sociales.
- *Uverbu*: ofrece actualizaciones en tiempo real, y análisis de medios sociales de atributos como el sentimiento, geolocalización o demografía.

A esta lista, Aced (2013b) agrega como herramientas de gestión de la comunicación digital: la web corporativa e *Intranet*⁶¹.

11.7. Reputación *on-line* o digital

La idea de reputación digital es una de las que menos se han explorado todavía: “la reputación *on-line* o *reputación* es un concepto que ha sido escasamente desarrollado en el campo de la investigación” (García, 2014: 152). Como ocurre con el concepto de relaciones públicas digitales respecto a las tradicionales, la reputación *on-line* no deja de ser una evolución de la reputación corporativa y no puede existir aislada de esta (Mejías, 2013: 86). Sin embargo, existen autores que no están de acuerdo con esta visión y piensan que la reputación de una empresa en Internet no es equivalente a la reputación total de una empresa, y que al adquirir una gestión e implicación adaptadas al medio, no es simplemente un aspecto más de su reputación global (Aced et al., 2009).

Frente al término reputación general, Cañabate destaca la posibilidad de cuantificar la vertiente *on-line* y las tres variables que la diferencian: visibilidad, influencia y notoriedad Cañabate (2011:18).

“Lo que importa en el mundo de la empresa es la rentabilidad, una cuenta de resultados saneada con ingresos altos y gastos bajos. Pero hay muchos factores que influyen, y mucho, a la hora de alcanzar esa anhelada rentabilidad (...) Por ejemplo: la reputación (cómo se nos percibe), la notoriedad (cuánto se nos percibe), la atención al cliente (CRM), la alineación de nuestro concepto de marca con los valores que identifican a nuestros clientes (conocimiento de tendencias), la responsabilidad social (RSC), los procedimientos productivos (optimización de cada paso en la cadena de producción), la gestión de los recursos humanos (gestión, participación, incentivación de

⁶¹ Red informática que utiliza la tecnología del Protocolo de Internet para compartir información, sistemas operativos o servicios de computación dentro de una organización, lo que la convierte en una herramienta de comunicación interna.

empleados), el marketing y, cómo no, la comunicación y las relaciones públicas ” (Fuetter 2010:13).

La reputación *on-line* de las organización es fruto directo de la correcta gestión de la identidad digital de las organizaciones para generar imagen virtual a través de las herramientas que ya se han señalado en el anterior epígrafe. Por ello Mejías (2013, 286) entiende que la reputación *on-line* es la opinión que se tiene sobre una persona, marca o empresa en las redes sociales, los *blogs*, los resultados de motores de búsqueda y otros canales de Internet. Hernández et al. (2012) o Silva (2013) hablan también de la percepción que tienen los públicos en *blogs*, redes sociales y medios de comunicación *on-line*.

Pero la reputación digital se configura verdaderamente con la suma ponderada y valorada de los comentarios que se realizan en Internet sobre un producto, servicio, marca, organización o personaje. Es ponderada, porque no todas las opiniones tienen el mismo valor ni la misma visibilidad (Martínez y Duránte: 2011), y valorada, puesto que las empresas interactúan con una multitud de públicos, cada uno de los cuales considera determinados aspectos como los más relevantes (Gázquez y Jordán, 2013).

Aunque el foco principal está en los usuarios, Barnes (2008) y Carreras (2010) opinan que la reputación digital es también resultado de la capacidad de la empresa para gestionar y estar presente en las diferentes plataformas digitales que permiten interactuar. Hace falta por tanto una correcta gestión de las redes sociales donde la empresa tenga presencia es un aspecto clave para tener una buena reputación. Entre otros elementos de esta gestión Mejías pone como ejemplo que las empresas deben “contar con un departamento de servicio al cliente que escuche e interactúe en estas redes sociales y resuelva cualquier motivo de inconformidad que un cliente exprese por estos canales” (2013: 286)

Respecto a la proactividad que han de tener las organizaciones en Internet, Del Santo (2010) y Hacer et al (2009) advierten sobre los beneficios de tener una estrategia proactiva de prevención para evitar posibles ya que reparar la reputación es mucho más costoso. Hernández et al. (2012) y Alonso (2011) advierten además de la perdurabilidad de la información en Internet, lo fácilmente accesible que está para los usuarios a través de los buscadores y la velocidad a la que se propagan los contenidos en la red, como claves que hay que saber gestionar. La reputación *on-line*, de la misma manera que la reputación *off-line*, se construye con esfuerzo y a lo largo de mucho tiempo, pero en el entorno *on-line* se puede arruinar con mayor facilidad y velocidad (Alonso, 2011).

La reputación *on-line* no es algo abstracto si no algo fundamental para cualquier organización en la actualidad. Su gestión se basa evidentemente en las relaciones públicas digitales y se ha de hacer desde la estrategia de la visibilidad (Smolak, 2012). Para ello se necesitan herramientas y profesionales cualificados que conozcan bien este escenario (Cañabate, 2011; Lara, 2010; Beelen, 2006; AA.VVc, 2009). Aunque existen diferentes perfiles, de los que se hablará en el siguiente capítulo, relacionados con la reputación digital, Castelló (2010 a, b y c), Maiquez (2009) y Aced (2010) tienen claro que es el CM quien ha de estar encargado de esta tarea.

12. NUEVAS COMPETENCIAS Y NUEVOS PERFILES PROFESIONALES

La web 2.0 y 3.0 tienen unas características concretas y específicas de recepción que las hacen, cuanto menos, diferentes a las *websites* de la era 1.0 y versiones anteriores. Los conceptos ‘creatividad’, ‘tecnología’, ‘interacción’, ‘simultaneidad’, etc. son términos que conviven en esta nueva etapa de la red... Pero, en estaavenencia, el profesional de comunicación debe reinventarse, re educarse en este nuevo entorno para poder satisfacer así a empresas y sus marcas con propuestas atractivas y eficaces. Y, sobre todo, eficientes para, de este modo, poder explicarle a su cliente cómo puede llegar a su *target* y qué puede hacer con ellos. Todo ello mediante estrategias bien pensadas para cada público y capaz de diversificarse. En definitiva, cómo trazar la estrategia comunicativa a partir de las posibilidades que permite la web 2.0.

La también llamada web social en la que nos movemos ha establecido dinámicas propias de comunicación personales y especialmente sociales (como su nombre indica), mediadas por tecnologías digitales en un entorno de convergencia mediática ya ha llegado a generar una cultura propia que Henry Jenkins denomina “cultura participativa” y que define con las siguientes características (Jenkins et al, 2006):

1. Apenas impone barreras a la expresión artística y al compromiso cívico.
2. Se percibe un fuerte apoyo para crear y compartir las creaciones personales con otros.
3. Se ofrece cierto tipo de tutoría informal por la cual aquello que es conocido por el más experto es transferido a los más novatos.
4. Donde los miembros creen en que sus contribuciones son valoradas.
5. Donde los miembros sienten algún tipo de conexión social entre ellos (donde al menos se toma en cuenta lo que otras personas piensan sobre lo que han creado)
6. Donde no todos los miembros deben contribuir, pero al menos todos se sienten libres para contribuir cuando estén preparados y creen que su contribución será valorada apropiadamente

Una cultura participativa que marca el trabajo de gestión de la comunicación en la red y un concepto que nos ayuda a dilucidar cuáles son las competencias que deben desarrollar sus profesionales en estos entorno.

12.1 E-competencias

Pero más allá de la comunicación estamos inmersos en una dinámica de cambio que afecta, como decíamos al principio de este proyecto a todas las esferas de la vida y hacen que nuestras sociedades estén mutando.

Tapscotty y D. Williams, autores de *Wikinomics* (2007), aportan algunas ideas sobre transformaciones que abarcan incluso el aspecto económico: una nueva economía impulsada por el cambio tecnológico, la demografía y la globalización, que motoriza el cambio y la innovación basados en nuevas formas de colaboración. Es la web colaborativa⁶². Esta nueva realidad económica la expresan en base a cuatro principios básicos:

- Apertura
- Interacción entre iguales
- Compartir
- Actuación global

Retomando las características que citábamos anteriormente como las propias de la cultura participativa; Henry Jenkins (2008) analiza más detenidamente el concepto web colaborativa y propone una serie de destrezas sociales y competencias⁶³ culturales que deben ser fomentadas y ejercitadas desde los espacios educativos para fomentar capacidades⁶⁴ útiles para la incorporación laboral en entornos digitales. Son las llamadas *e-skills* traducidas a español como e-competencias o competencias digitales. Estas capacidades son, según este autor:

- Juego: capacidad para experimentar con el entorno como una forma de aprender a resolver problemas.
- Representación: habilidad para adoptar identidades alternativas con el propósito de la improvisación y el descubrimiento.

⁶² Término incluido en la 23ª edición de El *Diccionario de la lengua española* publicada en octubre de 2014.

⁶³ competencia².
(Del lat. *competentiā*; cf. *competente*).

1. f. incumbencia.

2. f. Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

3. f. Atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto.

⁶⁴ Conocimientos, habilidades y aptitudes personales, sociales y/o metodológicas, en situaciones de trabajo o estudio y en el desarrollo profesional y personal.

- Simulación: habilidad para interpretar y construir modelos dinámicos de procesos del mundo real.
- Apropiación: habilidad para reinterpretar y remezclar contenido mediático.
- Multitarea: habilidad para examinar el propio entorno y centrar la atención cuando se necesite en los detalles significativos.
- Pensamiento distribuido: habilidad para interactuar de forma significativa con herramientas que expanden las capacidades mentales.
- Inteligencia colectiva: habilidad para sumar conocimiento y comparar las notas con otras personas en función de una meta común.
- Juicio, Criterio: habilidad para evaluar la fiabilidad y credibilidad de diferentes fuentes de información.
- Navegación transmediática: habilidad para seguir el flujo de las historias y la información a través de diferentes medios.
- Trabajo en red: habilidad para buscar, sintetizar y diseminar información.
- Negociación: habilidad para viajar a través de comunidades diversas, percibiendo y respetando las múltiples perspectivas, y comprendiendo y siguiendo normas alternativas⁶⁵.

Toda tecnología que se traduce en una innovación implica nuevas o mejores prácticas, una suerte de desvelamiento de un nuevo espacio de posibilidades y nuevas sensibilidades. El uso del software social devela un rasgo medular del fenómeno humano: los seres humanos se constituyen y crean su mundo en el lenguaje, en conversaciones. La Web 2.0 está mostrando palmariamente lo que podríamos sintetizar en tres conceptos. En primer lugar, que los mercados son conversaciones. En segundo lugar, que las organizaciones son bien entendidas también, como redes de conversaciones. Por último, que la práctica de administrar es, en lo esencial, conversar.

Seguindo las directrices de Lucas (en AA.VV, 2009c: 36), podemos sintetizar que esta forma de realizar lo que el autor llama '*managament 2.0*' e implica:

- Gestión del conocimiento: enlaces, autoría, etiquetas, extensiones, señales, impulso del aprendizaje, fortalecimiento de las redes sociales., capacidad de penetración, expandir la experiencia del *blogging*, hacerse presente y notorio,

⁶⁵ Entendemos que las e-competencias de Jenkins tienen que ser igualmente asumidas por los profesionales de la publicidad, relaciones públicas y periodismo con el objetivo de ajustar lo máximo posible las propuestas diseñadas. Pero sobre las e-competencias que se han de tener para trabajar comunicación digital, se tratará más adelante.

networking en eventos y conferencias, conocimiento y descubrimientos inesperados, fomentar el desarrollo de habilidades sociales, etc.

- Visión clara frente a un plan detallado: la intuición, la flexibilidad y la capacidad de adaptación son centrales en los inicios
- Liderazgo.
- Movimientos rápidos, en tiempo real, aprendiendo en la acción: no quedarse quieto, comunicar, pulsar opiniones, recibir propuestas. Estas llegarán tanto de los principales jugadores del sector como de cualquier internauta anónimo (pero no por ello desdeñable).

Visto desde el punto de vista de la comunicación, se está poniendo el acento en una comunicación que contempla al consumidor en sus distintas facetas de relación con la marca, con 'su' marca. Y a eso hay que sumarle que cada herramienta tiene sus propias características, lenguajes y formas específicas de comunicación.

Este panorama de nuevas competencias que suponen las nuevas tecnologías, y por tanto de empleabilidad, no ha pasado desapercibido por gobiernos y organismos responsables de gestionar el empleo. Hay una clara demanda de profesionales que la Industria TIC tiene que cubrir. Por ello se creó el Marco Europeo de Competencias TIC que pretende ser la referencia europea de las 36 competencias profesionales más representativas de la Industria TIC, que pueden ser adoptadas por todas aquellas empresas que ofertan y demandan productos y servicios en este sector. Este marco nació con dos objetivos: por un lado estandarizar las competencias TIC en Europa, y por otro, establecer las bases europeas para el desarrollo y planificación eficiente de personal a nivel internacional. Este marco, cuya última versión vio la luz en 2014, incide en las competencias necesarias y no concreta perfiles de trabajo. El Marco Europeo para competencias TIC pretende enlazar los sistemas de competencias nacionales con el de las empresas del sector. Para ello, clasifica las 36 competencias por áreas de negocio comunes a todas las compañías TIC: planificación, producción, ejecución, habilitación y gestión.

Entre las competencias señaladas por este marco se pueden destacar:

- Multidisciplinariedad, habilidad para integrarse en equipos con perfiles profesionales muy variados y tener una actitud positiva hacia ello.
- Capacidad para desempeñar su trabajo en procesos de ciclos acelerados.
- Orientación al usuario. La capacidad empática y los conocimientos sobre usabilidad y accesibilidad son tenidos cada vez más en cuenta.

- El conocimiento y la capacidad para proveer la interoperabilidad entre componentes, subsistemas y sistemas.
- Capacidad de adaptación al cambio, unida siempre a la capacidad de aprender.
- Capacidad de prospectiva, habilidad de detectar o descubrir si existe algún desarrollo o idea en otro campo que pueda adaptarse a los problemas con los que trata.

De ámbito europeo es asimismo el proyecto DIGCOMP (Digital Competence: Identification and European wide validation of its key components for all levels of learners). Comenzado en 2010 y cuyos objetivos son:

- Proponer una hoja de ruta para el posible uso y revisión del marco propuesto de Competencia Digital, aplicable a todos los niveles educativos, incluyendo los no formal
- Identificar los componentes clave de la Competencia Digital en términos de conocimientos, destrezas y actitudes que se necesitan para ser competentes en el uso de medios digitales.
- Desarrollar descriptores de Competencia Digital que establezcan un marco conceptual y pautas para su validación a nivel europeo, tomando en cuenta los actuales marcos disponibles.

El proyecto identifica cinco áreas de actuación con sus consiguientes competencias digitales, siendo el área de comunicación la que presenta un mayor número de competencias necesarias:

1. Información:

- 1.1. Navegación, búsqueda y filtrado de información: saber buscar información en Internet y acceder a ella, articular las necesidades de información, encontrar información relevante, elegir recursos eficaces, gestionar distintas fuentes de información, crear estrategias personales de información.
- 1.2. Evaluación de la información: conseguir, procesar, comprender y evaluar de forma crítica la información.
- 1.3. Almacenamiento y recuperación de la información: organizar, tratar y guardar los contenidos para recuperarlos de forma sencilla y rápida.

2. Comunicación:

- 2.1. Interacción mediante nuevas tecnologías: interaccionar a través de distintas aplicaciones y dispositivos digitales. Esto implica entender cómo se distribuye, presenta y gestiona la comunicación digital y cómo se gestiona mediante

medios digitales. También es importante conocer diferentes formatos de comunicación para adaptar estrategias y modos de comunicación a públicos y comunidades específicas.

- 2.2. Compartir información y contenidos: ser capaz de compartir conocimientos, recursos y contenidos haciendo de intermediario. Tener proactividad para difundir noticias y recursos. Además de conocer cómo se cita y se hacen referencias en entornos digitales.
- 2.3. Participación ciudadana en línea: implicarse con la sociedad mediante las tecnologías, buscar oportunidades para el empoderamiento y el desarrollo personal a través de las tecnologías, tomar conciencia del potencial de las plataformas 2.0 para la participación ciudadana.
- 2.4. Colaboración mediante canales digitales: utilizar medios digitales para el trabajo en equipo, procesos colaborativos así como para la creación y construcción común de recursos, conocimientos y contenidos.
- 2.5. Netiqueta: estar familiarizado con las normas de conducta en interacciones virtuales, tener conciencia en cuanto a la diversidad cultural, ser capaz de protegerse a sí mismo y a otros de posibles peligros digitales, desarrollar estrategias activas para la identificación de las conductas inadecuadas.
- 2.6. Gestión de la identidad digital: crear una o varias identidades digitales, saber proteger su reputación digital, gestionar los datos que uno produce a través de varias cuentas y aplicaciones.

3. Creación de contenidos

- 3.1. Desarrollo de contenidos: concebir contenidos en distintos formatos multimedia contenidos multimedia, mejorar el contenido propio o de otros a través de medios digitales y tecnología. Saber modificar, perfeccionar y combinar los recursos existentes para crear conocimiento original y relevante. Conocer la situación de los derechos de autor y licencias sabiendo cómo se aplican a la creación de contenidos.
- 3.2. Creación de contenidos: entender los principios de la programación, comprender qué hay detrás de un programa para realizar configuraciones, modificaciones, aplicaciones, programas, dispositivos etc.

4. Seguridad

- 4.1. Entender los riesgos y amenazas y las medidas de seguridad pertinentes para proteger:
 - ✓ Dispositivos
 - ✓ Datos personales
 - ✓ La salud

✓ El entorno

5. Resolución de problemas

5.1. Resolución de problemas técnicos así como la identificación de necesidades y respuestas tecnológicas.

12.2 Nuevas realidades profesionales

Siguiendo los criterios del Marco Europeo de Competencias Digitales, en 2011 se publica *Perfiles profesionales más demandados en el ámbito de los contenidos digitales en España 2012-2017. Profesionales TIC 2011*. El documento recoge los perfiles que mayor demanda tendrán hasta 2017 describiendo los sectores a los pertenecen, áreas de trabajo, la formación más adecuada para cada perfil y otros conocimientos valorables para el mismo, la oferta formativa de referencia actual, competencias y habilidades que requieren, funciones y tareas que desempeñan, las relaciones que tienen con otros puestos y algunos datos más sobre empleabilidad.

- Producción.
 - Diseño visual y arte y creatividad
 - Diseñador 3D
 - Diseñador gráfico /web
 - Desarrollador de personajes
 - Animador
 - Técnico *layaout*⁶⁶
 - *Lighting and Compositing Artist*⁶⁷
 - *VFX (Visual Effects)*
 - Técnico de estereoscopía⁶⁸
 - Técnico de efectos visuales
 - Director creativo
 - Director de arte
 - Periodista digital
 - Periodista de datos⁶⁹

⁶⁶ Es el perfil encargado de decidir tanto el ángulo como la posición de la cámara virtual, la luz y las sombras, trabajo que se debe llevar a cabo una vez que el encargado del *storyboard* haya realizado los bocetos.

⁶⁷ Se encarga de las tareas que dan color y luz al ambiente de la producción.

⁶⁸ Se encarga de crear la ilusión 3D y de profundidad en producciones audiovisuales y videojuegos.

- Visualizador de información⁷⁰
 - Content editor⁷¹
 - Productor
 - Productor de animación
 - Compositor de música para contenidos digitales
- Programación
 - Programador
 - Técnico *setup*⁷²
 - Técnico *rigger*⁷³
 - Técnico *render*⁷⁴
 - Técnico desarrollador de aplicaciones
 - Especialista en *Quality Assurance*⁷⁵
 - *Game tester*⁷⁶
 - Ingeniero de pruebas⁷⁷
- Negocio.
 - Estrategia y gestión de negocio
 - Responsable de estrategia digital⁷⁸

⁶⁹ Su labor consiste en la recopilación de grandes cantidades de datos para su análisis, a través del cual podrá desgranar noticias e informaciones que serán interesantes para el medio de comunicación en el que desarrolle su actividad.

⁷⁰ Una progresión del perfil del infografista, encargado de contar historias o de presentar datos / información de una forma sencilla y destacando los puntos relevantes.

⁷¹ Incluido en este estudio como perfil de comunicación

⁷² Se encarga de generar el movimiento de los personajes en la obra; es decir, dota de esqueleto y articulaciones a los protagonistas de un videojuego, una serie o una película de animación para que estos puedan ser posteriormente animados.

⁷³ Fabrican el esqueleto utilizando herramientas de programación

⁷⁴ Se encargan de generar imágenes a partir de un modelo para posibilitar el movimiento fluido de los personajes.

⁷⁵ Funciones de vigilancia y testeo de los contenidos

⁷⁶ Somete a pruebas de estrés al producto para asegurar que todas las vías de juego siguen su curso, evitando posibles errores (*bugs*) e incoherencias

⁷⁷ Se asegura del correcto funcionamiento de plataformas y todo tipo de *software*

⁷⁸ Incluido en este estudio como perfil de comunicación

- Jefe de producto
- Gestor de publicaciones digitales ⁷⁹
- *Content Curator*⁸⁰
- Responsable editorial digital⁸¹
- Tutor *on-line 2.0*⁸²
- Responsable de licencias / *licensing manager*
- Consultor digital⁸³
 - Consultor de mercados digitales⁸⁴
 - Consultor en *eHealth*⁸⁵
- Marketing y comunicación⁸⁶
 - Director de comunicación
 - Responsable de *branding/branding manager*
 - *Communciations/Global Marketing Strategy Manager*
 - *Community manager*/Gestor o responsables de comunidades⁸⁷
 - Especialista en Marketing Digital
 - Especialista en Marketing *On-line*
 - Especialista en Gamificación Digital

⁷⁹ Ídem 6

⁸⁰ Ídem 6

⁸¹ Ídem 6

⁸² Perfil que nace en el ámbito de la formación se encarga del diseño de contenidos educativos, realizar el seguimiento de los alumnos y sus actividades, dinamizar los cursos (foros, chats, redes...) e impartirlas sesiones presenciales en el caso de que las hubiera.

⁸³ Diseña la estrategia de la empresa o de proyecto que le permita conseguir financiación para desarrollar el contenido digital y su posterior explotación.

⁸⁴ Identifica oportunidades de negocio a través de Internet para todo tipo de mercados.

⁸⁵ Estandariza los procesos aplicando soluciones a los problemas presentes en las organizaciones sanitarias de una manera eficiente y sistemática a través de estándares e interoperabilidad.

⁸⁶ Todos estos perfiles quedarán explicados más adelante

⁸⁷ Al tratarse del objeto de estudio de esta investigación toda la información respecto a este perfil se encuentra en el capítulo 13.

- Especialista en posicionamiento *on-line*
- Legal
 - Especialista en derecho de IP, protección de datos, publicidad, *eCommerce*
- Otros perfiles
 - Especialista *Big Data*
 - Científico de datos
 - Humanista digital
 - *Game Designer*
 - Experto en usabilidad⁸⁸
 - Arquitecto de contenidos⁸⁹
 - Especialista en UX/*Experience Designer*⁹⁰

12.3 Los profesionales de la comunicación en el mundo digital

12.3.1 E-competencias para la comunicación

El presente lo está marcando un cambio en la manera que tenemos de comunicarnos, un cambio en las plataformas y soportes, un cambio en la actitud de los consumidores, un cambio en las propuestas... y todo ello implica un cambio en los profesionales pero sin olvidar cuáles son los objetivos de las marcas.

Todas estas nuevas habilidades y competencias, y este novedoso entorno para la comunicación empresarial, ponen de manifiesto que estamos necesitando nuevos perfiles profesionales, gente preparada que conozca realmente y sepa manejar las herramientas que tenemos en la red. Personal cualificado que pueda adaptar las estrategias y los objetivos de las empresas y sus marcas en 'pensamiento 2.0' e integre la cultura corporativa de la organización y comprenda y comulgue con el concepto de Web colaborativa. Ejecutivos, creativos, coordinadores, *planners* deben conocer este nuevo lenguaje para hacerle frente a sus desafíos. Lo que para algunos está suponiendo un auténtico problema (dominar el lenguaje de las nuevas tecnologías y pensar en hipertexto) para otros implica un universo de oportunidades laborales.

El futuro se presenta con grandes posibilidades para aquellos profesionales capaces de interpretar las necesidades, intereses, inquietudes, aspiraciones, humores

⁸⁸ Este perfil se verá más adelante ya que desde la perspectiva de la autora se trata de un perfil de comunicación.

⁸⁹ Ídem 23.

⁹⁰ Ídem 23.

y percepciones de la gente y desarrollar las habilidades exigidas para este mundo colectivo. Pero que además sean capaces de captar la cultura de la empresa.

Las empresas necesitan actualmente una mezcla de perfiles: psicólogos, sociólogos, técnicos de comunicación, antropólogos, etc... que nos permitan identificar los comportamientos del consumidor-*prosumer* (definido en Wikipedia como un acrónimo formado por la fusión original de las palabras en inglés producir (productor) y consumer (consumidor). También requieren especialistas en contenidos que permitan elaborar propuestas atractivas, pertinentes y relevantes para audiencias multiculturales hiper- segmentadas.

Y es que, como expresa Hazan:

“Necesitamos recursos humanos interdisciplinarios e inquietos, redactores que puedan sintetizar toda una noticia en un buen titular, pero que, a su vez, tengan su *blog* como hobby, y que participen en redes sociales, que entiendan la forma de comunicarse e informar en Internet. Es esencial que entiendan de SEO y SEM (Posicionamiento y marketing en motores de búsqueda). No sólo su forma de escribir, que conozcan cómo funcionan los buscadores y que sepan sobre marketing *on-line*, para poder redactar para la Web, de la misma manera que un periodista debe entender cómo funciona un diario” (Hazan, en AA.VVc, 2009:11).

Así, en línea con esta afirmación, podemos decir que no hay duda de que las corporaciones, grandes o pequeñas, para dar respuesta a sus demandas en materia de comunicación, necesitan personal polivalente, multidisciplinar. En palabras del mismo Hazan (en AA.VV, 2009c: 12), “directores de arte que puedan manejarse en los diversos medios, directores de arte multimediales”. O, en otros términos, ser capaz de dominar el lenguaje audiovisual, el del *mobile marketing*, etc. Nos referimos a equipos mixtos donde periodistas, creativos, psicólogos, productores, publicistas artistas, intelectuales generen experiencias enriquecedoras para los internautas, que tengan la capacidad de provocarlos con mensajes movilizados que tengan la virtud de adaptarse a los diferentes formatos con inteligencia y flexibilidad.

En esta nueva realidad los pioneros comienzan ya a distinguir claramente esas demandas laborales. Porque, como ya se expresa desde AERCO –Asociación Española de Responsables de Comunidad- (2009):

“Cada día aumenta el abanico de nuevos perfiles cuyas tareas pueden resultarnos difíciles de distinguir: *community manager*, *social media director*, *chief social media officer*, moderador, dinamizador, *social media PR*, etc. Por sorprendente que parezca, el perfil que resulta

menos novedoso es el del community manager. Sin embargo, con el tiempo, han ido modificando y adaptando algunas de sus tareas. Foros, chats, comunidades, y en general los primeros medios de comunicación *on-line*, que ahora mismo serían los abuelos de las redes sociales y demás herramientas colaborativas tal como las conocemos hoy, estaban liderados por los responsables de comunidad, que a su vez estaban apoyados por los moderadores o dinamizadores.”

A este respecto los colaboradores de la agencia de *Social Media*⁹¹ *Marketing Territorio Creativo*⁹² (2009) aclaran que existen una serie de protagonistas y participantes en esta nueva telaraña y panorama que supone la web 2.0 y su entorno. Así, nos encontramos con unos actores denominados ‘moderadores’ quienes velan por la calidad del contenido generado por el usuario (*user generated content*), asegurándose de que cumple las pautas de conducta de una comunidad o canal de comunicación y evitar que haya problemas de convivencia entre sus miembros. Existen también los llamados ‘dinamizadores’, miembros de las comunidades que generan conversaciones, participan y en definitiva ayudan a que estas estén vivas. Los ‘analistas de medios sociales’ (*social media analysts*) y los ‘jefes de medios sociales’ (*chief social media officer*), quienes utilizan los medios sociales para las relaciones públicas, proponer estrategias de marketing (promociones y campañas), pero no buscan necesariamente crear o mantener comunidad entorno a algo o alguien. Su punto de vista es corporativo y no tienen que ser necesariamente usuarios.

Aced (2010) habla de profesionales especializados en optimizar la reputación *on-line*. Entre los ámbitos que destaca como más habituales en la ejecución de estas tareas se encuentran disciplinas como: periodismo, relaciones públicas, publicidad y marketing. La autora hace referencia a perfiles nacidos al calor de la red; expertos en analítica web, gestores de contenidos digitales, arquitectos de la información, expertos en usabilidad; y algunos más destacados: directores de marketing relaciones y/o comunicación 2.0, *community managers*, responsables de reputación *on-line*, consultor

⁹¹ En español medios sociales, son plataformas de comunicación *on-line* donde el contenido es creado por los propios usuarios mediante el uso de las tecnologías de la Web 2.0 que facilitan la edición, la publicación y el intercambio de información.

⁹² Territorio creativo es una agencia consultora de *Social Media Marketing*. La agencia describe el Marketing en Medios Sociales como la función que evalúa el impacto de los medios sociales y los introduce en las componentes de la estrategia corporativa que tocan el marketing, como son la publicidad, la comunicación, el desarrollo de producto e investigación de mercado, la atención al cliente y su fidelización, y la función comercial.

de comunicación digital, responsable de grupos de trabajo (es un *community* de *communities*) Como se puede comprobar algunos de estos perfiles son adaptaciones Web de categorías *off-line*. Del mismo libro se desprende que, en mayoría de los casos, estos profesionales han aprendido a realizar sus tareas de manera autodidacta y destaca de ellos el interés por los avances tecnológicos, las habilidades multitareas y la capacidad de ser versátil y trabajar en diferentes temas y plataformas, distribuyendo adecuadamente el tiempo de su jornada laboral.

Milán Berzosa, *community managers* de *Ideas4all*⁹³, en unas declaraciones realizadas para *Expansión&Empleo* (2010:3) resaltaba como competencias deseables para estos perfiles las aptitudes personales y las ganas que le pongas para conseguir objetivos tangibles.

En el epígrafe 12.1 hemos citado e-competencias generales, necesarias para trabajar en entornos digitales y hemos comprobado como la comunicación es el área que más demandas tiene. Por ello, Aced pone el foco de atención en las competencias digitales que más van a colaborar en la gestión de la comunicación *on-line* (2010:70-77)

- Conocimiento de las herramientas 2.0: estar al corriente de las novedades que van surgiendo.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación: desaparece el trabajo para toda la vida y que saber adecuarse a las necesidades de los públicos.
- Reciclaje continuo: necesidad es actualizarse constantemente para no quedar desfasados.
- Creatividad: dar respuesta a los problemas de forma creativa y afrontar las nuevas situaciones de forma diferente.
- Capacidad de innovación: introducción de cambios sin perder la esencia.
- Iniciativa: pero sin olvidar al esencia de la organización
- Trabajo en equipo y a distancia: equipos pluridisciplinares y profesionales versátiles capaces de enfrentarse a cualquier situación de cambio.
- Capacidad crítica: saber discernir lo que vale la pena de lo que no entre tanto contenido como circula.
- Gestión del tiempo: saber distribuir adecuadamente el tiempo de la jornada laboral entre todas las tareas que se han de realizar.

⁹³ *Ideas4all* se dedican a la conectividad, se autodefine como agencia de *Global Brain*. Se trata de una empresa para compartir ideas y encontrar soluciones a diferentes problemas.

- **Mente abierta:** ser curioso e interesarse por las novedades tecnológicas que van apareciendo
- **Tener una visión integral y estratégica de la comunicación:** trabajar bajo una planificación adecuada, una ejecución excelente y valorando los resultados.
- **Gestión de la incertidumbre:** saber trabajar bajo presión y gestionar momentos difíciles, sin precipitarse a la hora de tomar una decisión.
- **Crear un ambiente de confianza:** honestidad y transparencia como valores esenciales.

Morales en su *blog* Transiciones, especializado en RRHH, continúa la línea de Aced para destacar las siguientes e-competencias:

1. Flexibilidad y capacidad de adaptación.
2. Creatividad y capacidad resolutoria.
3. Innovación
4. Trabajo en equipos virtuales. Capacidad de aprovechar la tecnología actual para llevar a cabo el trabajo en equipo. Reuniones a través de servicios de webmeeting, compartir el conocimiento a través de las redes, trabajar con soportes tecnológicos, etc.
5. Capacidad crítica. Saber discernir entre toda la información que encontramos en la red.
6. Generación de confianza.
7. Gestión de la incertidumbre. Capacidad de trabajar bajo presión y gestionar los momentos difíciles.

Por parte, los autores de (AA.VVc, 2009) apuestan por un nuevo profesional de la comunicación que debe:

- Entender las necesidades de los proyectos
- Saber trabajar en equipo
- Actualizarse constantemente para estar al día las nuevas plataformas y servicios
- Saber de diseño, tecnología y programación
- Saber ser intermediario entre directivos, agencias y clientes

Aced (2010 y 2013a) destaca la importancia de que estos profesionales tengan una actitud digital, que se ha de percibir en un código de cultura digital aplicado a las relaciones públicas: honestidad, confianza, solidaridad, agradecimiento, respeto, humildad, flexibilidad, sentido común.

12.3.2 La respuesta del sector

Resulta una obviedad destacar la necesidad de transformación de las estructuras de los departamentos y agencias de comunicación para trabajar de forma correcta y certera en entornos digitales. Smolak habla de claves para poder desarrollar estrategias de relaciones públicas en medios sociales y para ello propone:

- El cambio hacia un nuevo organigrama de funcionamiento: la creación de departamentos interdisciplinarios.
- Profesionalidad: la estrategia debería ser desarrollada por expertos en la materia.
- Ética y valores en el comportamiento comunicativo.
- Credibilidad y confianza como bases de cualquier acción en el ámbito *on-line*.
- Valor añadido y posición central del usuario: proporcionar a los diferentes tipos de audiencias contenido de gran valor y utilidad, a través de estas estrategias comunicativas que se centran más en establecer relaciones y dialogo en vez de intentar convencer a la decisión de compra.
- Integración no solo de la plantilla, sino también de las diferentes tácticas y sitios de medios sociales llevados a cabo por las entidades sin dejar de lado las acciones en el ámbito *off-line*.
- Medición de los resultados obtenidos y del alcance (2012: 297).

En la transformación de las estructuras e incorporación de estrategias pensadas para medios sociales y profesionales capaces de trabajar en el entorno *on-line*, las agencias han despegado más rápido que las corporaciones y han afrontado con mayor solvencia el reto que suponían las nuevas disciplinas digitales. Es interesante también destacar cómo se han posicionado con ventaja las agencias interactivas, que han llegado al mercado coincidiendo con la expansión digital y se han surgido como empresas especializadas en los nuevos medios (Territorio Creativo, Sr. Burns⁹⁴, *Goodwill Comunicación*⁹⁵ o Tú a Tú⁹⁶) o las agencias de medios, que han

⁹⁴ Agencia especializada en *Social Media Marketing*, Diseño y Desarrollo de *Social Identity & Personal Branding*, *Digital Entertainment* e *Interactive Street Media*.

⁹⁵ Agencia de comunicación especializada en el asesoramiento en el diseño y desarrollo de la imagen global de las empresas y en la ejecución de políticas planificadas en diferentes canales de comunicación. Es pionera en España en el uso de servicios Web para gestionar RR.PP con periodistas.

⁹⁶ Agencia de relaciones públicas especializada en *social media*.

demostrado mayor agilidad a la hora de adaptar sus estructuras a la nueva realidad comunicativa. Además, hay que resaltar el ascenso de las agencias de marketing directo e interactivo y, por otro lado, la irrupción de agencias que, como *Shackleton Group*, han nacido al mercado con una visión más integradora de las disciplinas de comunicación. A esto cabe añadir la proliferación de nuevos proveedores, tales como consultoras y *free-lance*, durante los últimos años. Algunas de las iniciativas más relevantes han estado protagonizadas por redes como *Publicis*, que anteriormente concentraba su negocio interactivo en *Publicis Dialog*, y ha creado una subestructura denominada *Vivaki* en la que agrupa los numerosos recursos digitales de que se ha dotado últimamente a base de adquisiciones en todo el mundo o como *Ogilvy*, que puso en marcha *Neo@Ogilvy*, dedicada a la planificación y optimización en medios digitales. También Grey se ha sumado a esta tendencia creando la división de Desarrollo Digital y Nuevos Medios, en línea con la marea de fichajes de profesionales procedentes del ámbito interactivo en agencias como *Sra. Rushmore*, *Euro RSCG Tactics* o *Contrapunto*, que tienen como objetivo dar impulso a sus operaciones digitales.

En este sentido coincidimos con Corredor y Farfán (2010 a y b) en destacar el modo en que las agencias de medios se han dotado, mediante adquisición o mediante generación en sus propias estructuras, de divisiones o de empresas de planificación y compra de medios digitales. Una clara apuesta por aumentar los servicios a los clientes y una respuesta lógica a la creciente importancia que estos están adquiriendo en los hábitos de consumo de medios de los ciudadanos y al gran peso que están tomando, entre otras vertientes, en el reparto de la inversión publicitaria de los anunciantes. A este respecto se pueden citar en el mercado español nombres como los de *Havas Digital*, *MEC Interaction*, *Isobar*, *Zed Digital* o la propia *VivaKi*. Con estas adaptaciones las agencias han encontrado al mismo tiempo un modo de hacer frente a la crisis económica y de la comunicación.

Entre los datos aportados recogidos por Corredor y Farfán (2010a: 15) sobre la actividad de las agencias de publicidad durante el año 2009 destacan que más de la mitad de las agencias de publicidad abordaron procesos de selección para la incorporación de especialistas en disciplinas digitales. Expertos en redes sociales, *community managers*, y desarrolladores de contenido para la marca *brand entertainment*, fueron los profesionales más demandados, puestos que no fueron cubiertos en su totalidad. “A falta de conocer los primeros resultados de los nuevos planes de estudio según los objetivos de Bolonia, la enseñanza reglada de Publicidad no aprueba la evaluación del sector profesional. De acuerdo con las agencias encuestadas las carencias de los recién licenciados atañen a aspectos claves del

negocio publicitario: creatividad, planificación estratégica y disciplinas digitales” (Corredor y Farfán, 2010a: 15)

Estas agencias y departamentos que se están formando los constituyen profesionales que gestionan la comunicación digital. Son nuevos perfiles profesionales netamente digitales surgidos al amparo de la eclosión de la Web 2.0, del auge de la telefonía móvil y la convergencia digital, fruto de la sociedad de la información. De entre todos los perfiles el más destacado es el de *community manager* o gestor de comunidades –traducción española del término– una realidad laboral que se analiza en el siguiente capítulo “*Community Manager* o Gestores de Comunidad”

12.3.3 Nuevos perfiles profesionales

Aced alerta que la comunicación sigue los planteamientos de la selección natural de Darwin, en cuanto a que los profesionales que no sepan adaptarse al nuevo escenario laboral y no evolucionen para desenvolverse con soltura en entornos digitales estarán expuesto a quedar fuera del mercado laboral (2010, 24). La autora resalta el solapamiento de labores que existe entre los nuevos puestos profesionales que gestionan la comunicación digital. Además distingue entre las profesiones que ya existían y se han adaptado a los entornos asumiendo funciones digitales a las que ya realizaban, y las que realmente han surgido con el funcionamiento de la Web 2.0⁹⁷.

En la primera situación están:

Director de comunicación *on-line*:

Entre sus nuevas ocupaciones se encuentran las relaciones con los medios de comunicación digitales, que tienen sus propias características y la gestión de la reputación *on-line*. Tienen que identificar a sus grupos de interés, las plataformas en las que están y sobre qué temas conversan. Ha de ser persona con iniciativa, capacidad de liderazgo, creativas, empáticas y con habilidades de comunicación. En España este profesional viene de estudios en comunicación y se ha especializado en el ámbito *on-line* de forma autodidacta, a través de su propia experiencia en la red, y asistiendo a conferencias y jornadas. (Aced, 2010: 37-39)

⁹⁷ En este proyecto se explican exclusivamente aquellos que están implicados en la comunicación corporativa, por lo que no se explican perfiles de marketing, periodismo u otras áreas cercanas, con los que incluso trabajan pero que no son materia de esta investigación. Entre estos estaría puestos como: especialista en posicionamiento *on-line* (SEM,SEO), responsable de tráfico *on-line*, desarrollador multimedia, gestor de publicaciones digitales, responsable editorial, especialista en marketing digital, director de marketing digital, especialista en gamificación.

Responsable de reputación *on-line*

Como su puesto indica, gestiona la reputación digital. Puede formar parte de las labores del CM y del director de comunicación *on-line*. Define los objetivos y estrategia de presencia *on-line*, en línea con la estrategia general de la compañía, gestiona la presencia de la organización en la red, monitoriza conversaciones, realiza escucha activa, identifica líderes y contacta con ellos, detecta temas de interés y crea contenidos para ellos. (Aced 2010: 46-48)

En cuanto a los perfiles que han surgido a partir de las necesidades de las nuevas tecnologías destacan:

Experto en analítica web, *social media/web analyst*:

Estudia las visitas que reciben la página web, cuántas, de dónde vienen, tiempo de navegación etc... y extrae conclusiones de estos números para mejorar la estrategia *on-line*. Su función principal es interpretar las estadísticas que generan los usuarios de internet (número de visitas, porcentaje de rebote, fuentes de tráfico, conversiones, ROI, etc.). También se encarga de: marketing de buscadores, posicionamiento y optimización en buscadores, gestión del tráfico y junto al social media manager establece los indicadores clave (Vela, 2013: 26). Necesita conocimientos de lenguajes de programación y dominio de analítica Web y posicionamiento SEO. (Aced 2010: 49-51; Martín, 2013: 40-41; Mejías, 2013:52)

Gestor de contenidos digitales, *digital content manager*:

Le compete todo cuanto esté relacionado con los contenidos, sean textos, audios o vídeos, es el encargado de coordinar y diseñar las estrategias de contenido. Es como un redactor jefe de los contenidos digitales de la organización. Sus funciones son: coordinación de los contenidos digitales, planificación del material que se necesitará para cada una de las plataformas *on-line*, velar por la calidad de los contenidos que la empresa publica en la web y en las plataformas. (Aced 2010: 53-55; Vela, 2013: 26; Mejías, 2013: 52).

Arquitecto de la información digital

Su labor se centra en diseñar la interacción del usuario en el sitio web, organizando y estructurando los contenidos del *site*. (Mejías, 2013: 52). Selecciona, organiza y estructura la información en el sitio web. Sirve de nexo de unión entre diseñadores, programadores y redactores de contenidos: Funciones: diseñar el mapa web, velar por la usabilidad y accesibilidad del web, etiqueta los contenidos para facilitar el acceso a la información a través de los motores de búsqueda, organizar y sistematiza la información que genera la organización. De gran importancia en la Web 3.0 o web semántica. (Aced 2010: 56-57).

Experto en usabilidad

Se encarga de que las páginas web sean sencillas e intuitivas y por tanto fáciles de usar por parte de los internautas. También cuida que la web responda a los objetivos para los que fue diseñada. Las funciones que desarrolla son: garantizar que el sitio web es fácil de usar, evaluar y mejorar continuamente la usabilidad del web (Aced 2010: 60 y 62; Mejías, 2013: 52).

Social Media Manager/Strategist (SMM/SMS), Social Media Planner:

Es la persona a cargo de la estrategia, el máximo responsable del departamento. El SMM realiza el diseño de la estrategia digital y su correspondiente planificación, que luego pondrá en marcha el CM. En caso de empresas grandes es el responsable de organizar un equipo con varios CM. En las empresas pequeñas el CM asume este rol estratégico. El SMS realiza la estrategia de contenidos de la empresa, también diseña las campañas de marketing *on-line*. Asesora en materia de Web social observa las tendencias con el objetivo de incorporar las que sean interesantes. Supervisa a todos el equipo de Social Media. (Martín, 2013: 40-41; Vela, 2013: 26; Mejías, 2013: 52).

Content curator, curador de contenido

Es un documentalista (Sanz, 2012). Se encarga de la búsqueda, agrupación y organización de información que será compartida externa e internamente, sirviendo de intermediario crítico, ya que discernirá según la importancia de los datos. Por lo tanto, detecta el mejor contenido que circula por la Web, lo valora y filtra lo más interesante para ponerlo a disposición de la comunidad. Siempre ha de estar a la última no sólo respecto al sector de la organización, sino en general (Vela, 2013:26).

Bloguero profesional

Es el profesional que redacta los artículos y contenidos en el *blog* corporativo y por lo tanto, de gran valor para la estrategia puesto que los *blogs* son la herramienta que más conversiones en ventas y clientes consiguen, pese a que todavía las empresas persistan en dar mayor peso estratégico y de inversión a la redes sociales en detrimento de *blogs*, cuando lo óptimo es integrarlos y que se complementen, siendo unas y otras soporte y ayuda para el otro (Vela, 2013 26).

En el informe *Perfiles profesionales más demandados en el ámbito de los contenidos digitales en España 2012-2017. Profesionales TIC 2011* (2012: 58, 70, 80, 81 y 90), se recogen otros perfiles profesionales como son:

Content Editor

Crea el material de comunicación corporativo, actualiza la *web* y el *blog*. También redacta y edita las publicaciones de cualquier otro medio en el que la empresa tenga presencia. Tiene la responsabilidad de transmitir los valores de la

marca a los diferentes *stakeholders* de la organización. Resulta bastante parecido al gestor de contenidos digitales.

Responsable de Estrategia Digital

Define y planifica la estrategia a seguir en espacios digitales. Se trata de un perfil directivo que diseña e implementa tácticas gestiona a los equipos que ejecutarán la estrategia que ha diseñado. Ha de entender de economía digital y estar al corriente de las tendencias del mercado y de las nuevas tecnologías. Resulta bastante parecido al *social media manager* o *strategist*.

Responsable de Branding / Branding Manager:

Desarrolla, gestiona y da valor a la marca convirtiéndose en su máximo responsable. Resulta bastante parecido al director de comunicación *on-line*.

Communications / Global Marketing Strategy Manager:

Se encarga del diseño de la estrategia de comunicación de la empresa, donde los contenidos digitales y la presencia en la Red son de suma importancia. Resulta bastante parecido al director de comunicación *on-line*.

Especialista en UX/Experience Designer

Es el encargado de la percepción de un producto o servicio por parte de un cliente en el momento de su consumo.

Aced también añade también formador en comunicación 2.0 y profesiones que han de reinventarse: diseñador web, periodista, programador, copy digital y *project manager* (2010, 65-68).

En esta lista de puestos de comunicación *on-line* ha faltado el CM, el más popular de todos. Y esto es así porque dependiendo del tamaño de la organización o de la agencia se encuentran más o menos perfiles pero muchas veces el CM es la única persona que está al frente de toda la gestión *on-line* (Martín, 2013: 39). Lo habitual es encontrar precisamente al *community manager* realizando todas estas tareas, de ahí que su perfil sea el más conocido y al que más literatura se ha dedicado (Vela, 2013: 26).

El CM es el objeto de estudio de este trabajo y al que se le dedica íntegramente el capítulo 13.

13. COMMUNITY MANAGERS O GESTORES DE COMUNIDAD

En este capítulo la autora se acerca al fenómeno de este puesto laboral tan popular en los últimos años y del que tanto se habla a través de lo que los propios CM también conocidos como gestores de comunidad o responsables de comunidad (Benito: 2010)⁹⁸ han dicho sobre sí mismos.

13.1. Una profesión en auge en el mundo *on-line*

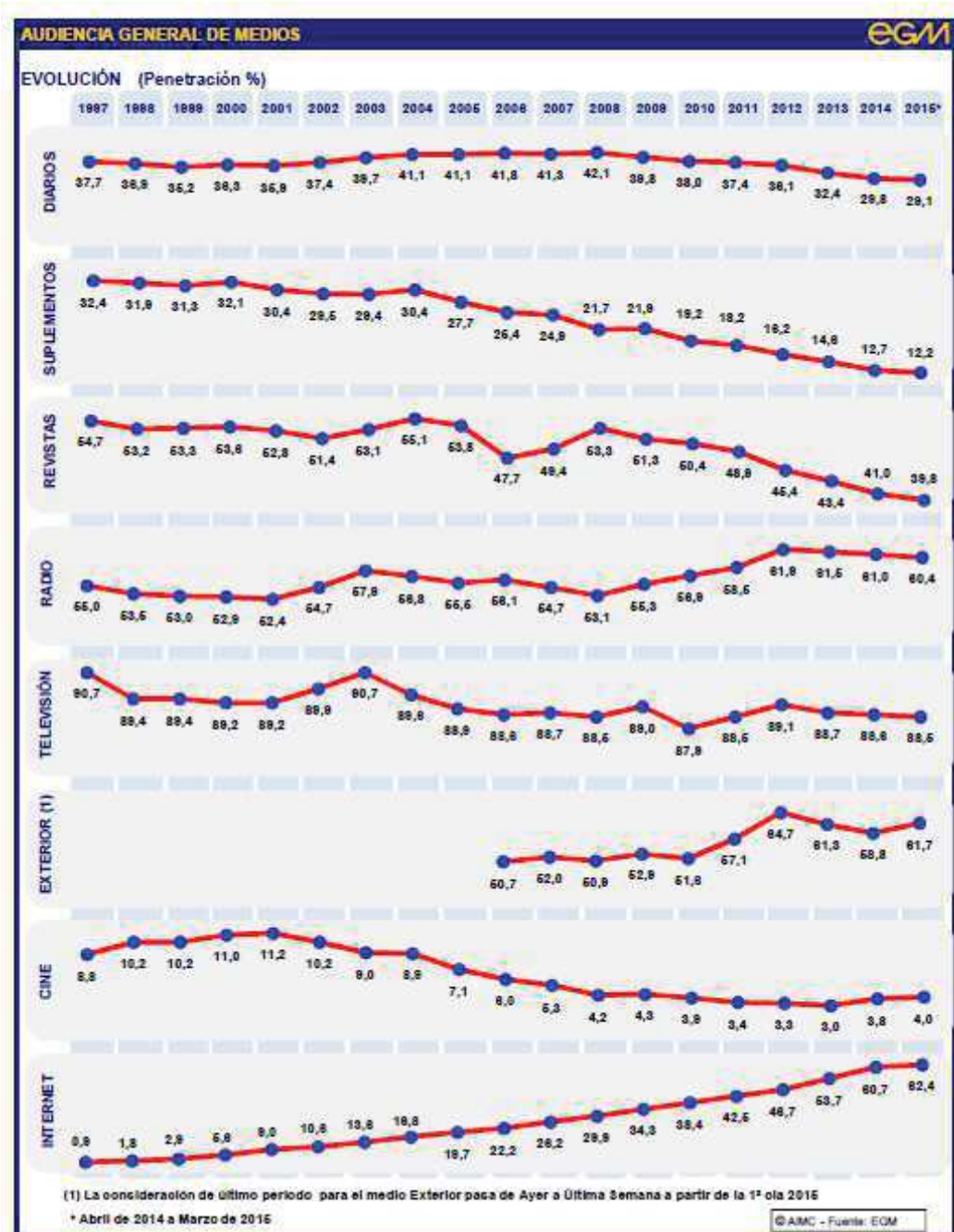
Tras las lecturas realizadas hemos podido detectar que la relevancia y auge adquiridos por este perfil, es sobre todo una consecuencia directa de la popularización del uso de Internet y especialmente de redes sociales⁹⁹ y comunidades virtuales.

El último resumen general del EGM, que analiza el consumo de medios de los españoles en el periodo correspondiente a abril 2014-marzo 2015, muestra la rápida penetración que ha tenido Internet en España desde el año 2005. En una década ha crecido 47 puntos. Este dato es más relevante si se compara con los demás medios cuya tendencia en general, salvando algunos casos como los exteriores, ha sido al decrecimiento o al estancamiento de datos. Si bien el lector podrá observar que puede haber una estabilización en el uso de Internet, no podemos dar por definitivo el valor del dato correspondiente al año 2015, puesto que su cuantificación cubre solamente el primer trimestre del año, no se tendrá un dato absoluto hasta que se publique la 3ª oleada del presente año.

⁹⁸ Se ha optado por usar el término anglosajón *community manager* dada la mayor frecuencia con la que se emplea en las redes sociales frente al de gestor de comunidad. Aunque la Fundación para el Español Urgente recomienda que se utilice la alternativa española gestor o responsable de comunidades virtuales.

⁹⁹ Redes sociales - Una red social es una estructura social que se puede representar en forma de uno o varios grafos en el cual los nodos representan individuos (a veces denominados "actores") y las aristas relaciones entre ellos. Las relaciones pueden ser de distinto tipo, como intercambios financieros, amistad, relaciones sexuales o rutas aéreas. También es el medio de interacción de distintas personas como por ejemplo juegos *on-line*, chats, foros, etc.

Figura 24. Evolución de la penetración de medios en España.

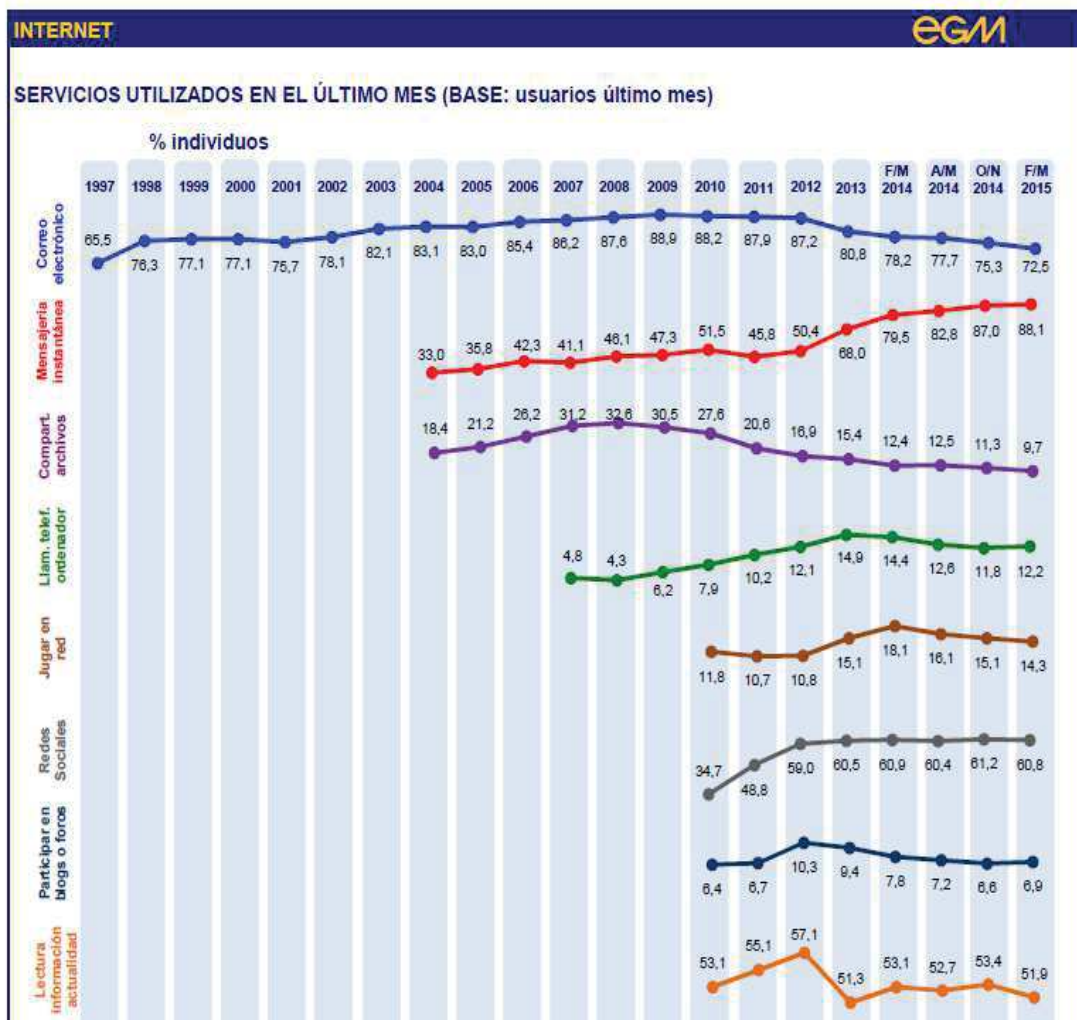


Fuente: EGM abril de 2014-marzo de 2015.

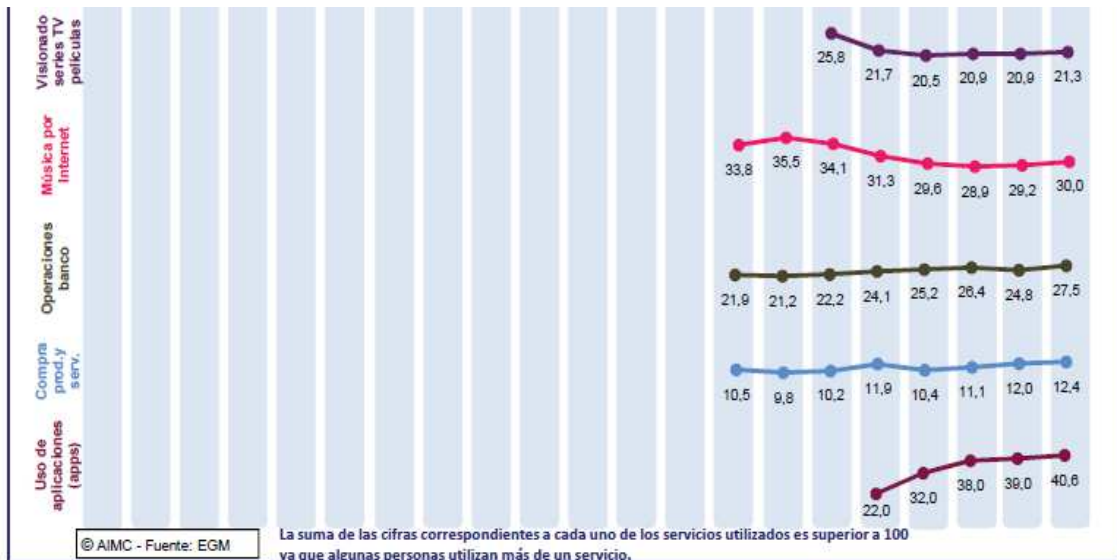
Si observamos la utilización de servicios de Internet que hacemos los españoles (Figura 24), podemos ver cómo, de manera general, se ha producido una normalización de estos en lo últimos dos años tras varios de rápido crecimiento. Esta tendencia es especialmente visible en lo que a redes sociales se refiere y coincide plenamente con la penetración de Internet. Las redes sociales crecieron rápidamente

entre el 2010 y 2013, época en la que surgieron muchas de ellas, y ahora parecen haber tocado techo. Sin embargo, los servicios más novedosos están en plena expansión como son los casos de la mensajería instantánea y las aplicaciones *apps*¹⁰⁰. La cifra de estas últimas casi se ha duplicado desde el 2013. No podemos obviar el hecho de que parte de los usos de las redes sociales son los mismos que los de la mensajería instantánea y de las aplicaciones con lo cual parece lógico que el aumento de utilización de estas frente al de las otras. Destaca asimismo el menor uso que desde 2012 se está haciendo de los foros y de los *blogs*, que ha descendido a niveles más bajos incluso que los que presentaba cuando se comenzaron a analizar por parte del EGM.

Figura 25. Servicios de Internet utilizados en el último mes



¹⁰⁰ Aplicación informática diseñada para ser ejecutada en teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos móviles.



Fuente: EGM abril de 2014-marzo de 2015.

Aunque en los siguientes epígrafes ahondaremos en las funciones de los CM. A priori podemos aventurar que, entre otras posibilidades, son los encargados del manejo de los medios sociales¹⁰¹ puesto que son muchas las plataformas en las que se pueden crear comunidades. En este sentido, diferimos en cierto modo con Patricia Corredor (2011); y se trata de una discrepancia conceptual pues Corredor distingue entre medios sociales y redes sociales y, según se puede deducir de las definiciones que se han aportado, entendemos que las redes sociales son parte de los medios sociales.

“En primer término, la generalización del uso de los medios sociales en Internet -como los foros, los *blogs* y más recientemente las redes sociales, como *Facebook*, *YouTube*, *Twitter* o *Tuenti*-, han elevado al *community manager* o *social media manager* hasta posiciones privilegiadas en las nuevas incorporaciones a las empresas dedicadas a la comunicación comercial, inaugurando una nueva categoría conocida como ‘publicidad dialogada’” (Corredor 2011:3)¹⁰²

Con independencia de los matices conceptuales que pueda haber, estamos ante una realidad y es que existe un uso intensivo de los medios sociales por parte de

¹⁰¹ Plataformas de comunicación en línea donde el contenido es creado por los propios usuarios mediante el uso de las tecnologías de la Web 2.0, que facilitan la edición, la publicación y el intercambio de información

¹⁰² Aunque Patricia Corredor en esta cita hace referencia a la publicidad, en esta investigación siempre hacemos el análisis desde el punto de vista de las relaciones públicas. El lector podrá comprobar que esta afirmación de Corredor es totalmente extrapolable a las relaciones públicas.

los públicos. El VI *Estudio de Redes Sociales* de IAB Spain (2015) así lo corrobora. El promedio de conexión a de redes sociales en la actualidad es de 3,6 días por semana y el 40% de los encuestados afirma que lo hace en cualquier franja horaria. Respecto al uso que le dan principalmente es social para ver qué hacen sus contactos, enviar mensajes, postear y chatear. El estudio refleja también que el 89% de los usuarios de RRSS siguen alguna marca en redes sociales.

Ante la realidad que reflejan estos datos, resulta comprensible que las organizaciones perciban como una necesidad contar con una consultoría de comunidad que lleve el día a día de esas comunidades. En el año 2013 el citado IAB Spain publicó el estudio *Inversión en Comunicación Digital*; entre los datos que mostraba se aprecia la concienciación de la necesidad de invertir en comunicación digital por parte de las empresas españolas. En el año 2011 el 83,4% de las empresas encuestadas ya destinaban dinero a este fin, y en el 2012 eran el 90,3%. En cuanto a los servicios *on-line*¹⁰³ a los que destinan esa inversión a la cabeza se sitúa la página corporativa (98%), redes sociales (88,9%), *display* (76,55), *emails* y *newsletters* (71,7%), SEO (70,8%), *branded content* (66,2%), juegos (64,8%), *blogs* (59,9%), página promocional (58,4%), atención al cliente (52,4%), web adaptada (50,5%), *apps* (45,7%), e-commerce (32,8%), SMS/MMS 32,4%, códigos QR (27,5%), *digital signage* (10,2%), TV conectada (7,9%). El 43,3% de la inversión total que las empresas españolas gastaron en 2012 en comunicación digital, se destinó a medios sociales, 24 puntos más respecto al año anterior. Por otra parte el estudio ofrece información sobre el perfil de las empresas: el 67% está ubicadas en Barcelona; la gestión de la comunicación digital se hace desde la dirección de marketing en el 50% de los casos, desde la dirección de comunicación en el 26% y desde la dirección digital en el 14%¹⁰⁴. En cuanto a la gestión de la comunicación digital existe una tendencia creciente a que se lleve a medias entre la organización y una agencia externa. Ese es el caso del 33,1% de las empresas participantes en el estudio, y supone un crecimiento de más de 11 puntos respecto al 2011.

Este panorama ha supuesto la apertura de departamentos interactivos, agencias digitales y la proliferación de consultorías *on-line*, lo que se traduce en empleo cualificado.

Uno de los principales indicadores que pusieron de manifiesto esta afirmación, fue el abrupto aumento de demanda de CM por parte de las empresas españolas

¹⁰³ Estos datos están referidos al año 2012

¹⁰⁴ Ídem.

durante 2010, año de pleno auge de crecimiento de uso de redes sociales. Así lo confirmaba el ya citado informe *Profesiones relacionadas con internet en el mercado laboral español 2010* sobre las ofertas de empleo publicadas en uno de los principales portales de empleo de España *Infojobs* y *Adigital* (Asociación Española de la Economía Digital). El estudio se basa en el análisis realizado de ofertas que en los últimos dos años se han publicado en el citado portal. Según el mismo la demanda de CM se multiplicó por 8 durante el 2010. Se ofertaron un total de 164 puestos de trabajo de CM frente a las 21 vacantes ofrecidas en todo el 2009, una tendencia que según publicaron los responsables del portal en su *blog* continuó durante el 2011 y que la autora de este proyecto pudo comprobar que siguió en el 2013¹⁰⁵.

Centrándonos en el área de la comunicación, la publicidad y el marketing las previsiones realizadas por el *Interactive Advertising Bureau* (IAB) también evidencian esta alta demanda de empleo que tienen los *community manager*. Según los datos publicados en el informe del *Observatorio del Mercado Laboral de los profesionales del marketing, la comunicación y la publicidad digital* (2ª oleada junio 2011: 27-29) durante el segundo semestre del 2011 la figura del CM concentrará el 43% de la demanda de profesionales de esta área. Un porcentaje mucho más elevado que el de los demás perfiles. El 12% de la demanda corresponderá a expertos de SEO¹⁰⁶, SEM¹⁰⁷ y posicionamiento web; el 11% supondrá la demanda de desarrolladores web y de aplicaciones y el 7% a expertos en analítica web. El otro 19% se estima que será la demanda de profesionales del área de marketing, comunicación y publicidad vinculados al ámbito digital.¹⁰⁸

“Parece, pues, que los profesionales del sector, lejos de considerar los medios sociales una moda pasajera, creen que la demanda de personal cualificado en este ámbito irá en aumento” (2ª Oleada 2011:27).

El anteriormente citado estudio *Perfiles Profesionales más demandados en el ámbito de los Contenidos Digitales en España 2012 – 2017 Profesionales TIC 2011*,

¹⁰⁵ Estos datos se ofrecen en el capítulo 17. Es importante destacar que al cierre de este trabajo *Infojobs* no había publicado información nueva respecto a la tendencia de ofertas de empleo desde el año 2010.

¹⁰⁶ SEO – La tarea de ajustar la información de las páginas que se pretenden hacer aparecer en primeras posiciones de los resultados es conocida como SEO, sigla en inglés de *Search Engine Optimization* (optimización para motores de búsqueda).

¹⁰⁷ SEM (*Search Engine Marketing*): - Estrategias de marketing *on-line* en buscadores a través de campañas de compra de palabras clave, enlaces, etc.

¹⁰⁸ (2ª Oleada 2011:27-29).

llevado a cabo por Rooter arroja datos en la misma dirección, el 81% de los perfiles más demandado hasta 2017 están relacionados con el marketing y la comunicación, siendo los más solicitados y en ese orden: especialista en marketing digital, *community manager*, programador y diseñador.

Estamos en disposición de afirmar que existe una necesidad real de incorporar CM en las organizaciones españolas bien sea para trabajar dentro de ellas o de forma externa. Pero también vimos en el capítulo 12 que se trata del perfil que se ha puesto de moda y en algunos casos no es exactamente el puesto.

La propia red, y los medios de comunicación tradicionales, están alimentando esta situación. La oferta de cursos, másteres y certificados de CM es cada vez más amplia, impulsados tanto por centros públicos como privados.

Al cierre de este análisis y en pleno ejercicio 2014-2015¹⁰⁹ se podía contar con la siguiente oferta de estudios¹¹⁰.

Figura 26. Cursos CM ofertados en universidades españolas públicas y privadas

CENTRO	TÍTULO ¹¹¹	CREDITOS	MODALIDAD
Universidad de Barcelona	Postgrado en Community Manager & Social Media	30	On-line
Universidad Complutense de Madrid	Máster en Social Media & Community Manager. Nuevas Tecnologías en el Mundo Empresarial	60	Presencial
Universidad Politécnica de Cartagena y AMYCA (Escuela de Negocios)	Máster en Community Manager	*6 meses	Semipresencial
Universidad Camilo José Cela	Experto en Community Manager	25 créditos	Presencial
La Salle-Universitat Ramón Lluch	Brand Community Management Postgraduate Course	Un año lectivo	Presencial
Universidad de Alicante	Curso Community Manager	* 75 horas	On-line
FUNED: Fundación Universidad Española	Curso Community Manager	*4 meses	On-line

¹⁰⁹Somos conscientes de que no estarán todos los cursos, esta lista comprende aquellos que aparecieron en las búsquedas de google. Durante contabilizó más de 400 cursos ofertados en una consulta realizada en el portal Emagister con las palabras claves *community manager* (2014: 11)

¹¹⁰ Únicamente se ha tenido en cuenta la oferta formativa que especificaba en su título o en la descripción la preparación para ser CM, sería interesante también contabilizar los cursos sobre marketing *on-line*, gestión de redes sociales, comunicación corporativa 2.0, reputación *on-line*, sociedad digital y un amplio etcétera. Se ha limitado además la observación al territorio nacional, a España. Tampoco podemos asegurar que estén todos los cursos que se ofertan en la actualidad.

¹¹¹ En la actualidad son todos títulos propios

Distancia				
Universidad de Sevilla	<i>Community Manager: redes, comunidades y social media marketing</i>	15 créditos	Semipresencial	
Universidad Internacional de la Rioja	Experto en <i>Social Media</i> y <i>Community Management</i>	10 créditos	On-line	
Universidad San Isidoro (adscrita a la Universidad Pablo de Olavide)	Grado en Community Manager	3 años	Presencial	

Fuente: elaboración propia.

Figura 27. Cursos CM ofertados en escuelas de diseño y de negocios

CENTRO	TITULO	DURACIÓN	MODALIDAD
ESIC	Curso Superior en <i>Community Management</i>	60 horas	Presencial
Área: Escuela Práctica de diseño y nuevas tecnologías	Máster en Social Media y Community Manager	5 meses	Presencial
Euroinnova Bussines School	Curso <i>Community Manager</i>	180 horas	On-line
Escuela Práctica de Diseño y Nuevas Tecnologías	Curso en Social Media y <i>Community Manager</i>	350 horas	Presencial
CICE Escuela Profesional de Nuevas Tecnologías	Máster Profesional de <i>Community Manager</i> , Marketing On-line y Gestión de Clientes 2.0	300 horas	Presencial
CES Escuela Superior de Imagen y Sonido	Máster en Comunicación 2.0 y <i>Community Manager</i>	350 horas	Presencial
Columbus International Bussines School	Postgrado en <i>Community Manager</i> , Gestor de Redes Sociales y Comunidades Virtuales On-line	150 horas	On line
IEBS: Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores	Postgrado en Marketing Digital y <i>Community Management</i>	750 horas	Presencial

Fuente: elaboración propia

Figura 28. Cursos CM ofertados en otros centros

CENTRO	TITULO	DURACIÓN	MODALIDAD
AERCO: Asociación Española de Responsables de Comunidades On-line	Curso <i>Community Manager</i>	5 días 60 horas	Presencial y On-line

Cámara de Comercio de Sevilla	Curso de Experto en <i>Community Manager</i>	150 horas	Presencial
Creativa: Escuela de Creativos	Curso <i>Community Manager</i>	39 horas	Presencial
INSA Estudios Superiores	Máster en <i>Community Manager & Social Media</i>	9 meses	Presencial
Máster D	Curso de marketing digital y <i>community manager</i>	6 meses	<i>On-line</i>
Deusto Formación	Curso <i>Community Manager</i>	300 horas	<i>On-line</i>
Escuela 101	Curso <i>Community Manager (in company)</i>	10-19 horas (3 días)	Presencial
Periodistas Hoy	Curso <i>Community Manager</i> y Comunicación 2.0	4 meses	<i>On-line</i>
	Curso <i>Community Manager</i> y Gestión de Medios	4 meses	<i>On-line</i>
CEDECO	Curso y <i>Máster Community Manager</i> el trabajador 2.0	Sin determinar	Semipresencial
International Marketing	Curso <i>Community Manager</i>	3 meses	<i>On-line</i>
Método Profesional	Curso <i>Community Manager</i> y SEO	3 días	Presencial

Fuente: elaboración propia

Como todo fenómeno la demanda de la profesión ha levantado algunas voces que critican esta gran oferta en lo que ya lo llaman el '*boom community manager*' como bien explicaron en su polémico artículo *Sí hay burbuja: se llama 'community manager'*¹¹² publicado en la versión digital de *El País* por Manuel Ángel Méndez y Adrián Segovia el 7 de junio de 2011. En dicho artículo los periodistas se hacían eco del negocio montado alrededor de esta figura que tantas dudas despierta. En él se recogen también algunos de los planteamientos que aquí hemos señalado: la confusión general que existe en las empresas sobre lo que son los CM y las expectativas laborales y salariales que generan.

¹¹²http://www.elpais.com/articulo/tecnologia/hay/burbuja/llama/community/manager/elpeputec/20110607elpeputec_3/Tes

13.2. ¿Qué es un gestor de comunidad?

La red ofrece una gran variedad de definiciones que explican qué es un *community manager*. De entre ellas hemos puesto su atención en las que aportan los propios profesionales.

José Antonio Gallego, presidente de AERCO (Asociación Española de Responsables de Comunidades *on-line*) habla del CM como “aquel que se encarga de cuidar y mantener la comunidad de fieles seguidores que la marca o empresa atraiga, y ser el nexo de unión entre las necesidades de los mismos y las posibilidades de la empresa” (en AERCO y TC, 2009: 4). Para ello ha de ser un verdadero experto en el uso de las herramientas de Social Media. A esta definición Coghlan añade que es el “arte de la gestión eficiente de la comunicación de otros *on-line* en las diferentes herramientas idóneas para el tipo de conversación que creamos conveniente con nuestros potenciales clientes, ya sea un *blog*, una comunidad a medida, una cuenta en *Twitter* o una Página de Fans en *Facebook*” (AERCO y TC, 2009: 5).

Luego estamos ante una figura encargada de generar flujos de comunicación constante entre las compañías y sus públicos, a través de herramientas *on-line*. Siguiendo a Río (en Cortés, 2009) el CM se encarga de dinamizar los espacios para ser ese nexo entre esa marca o causa, y el usuario. “En el caso de una marca, el responsable o equipo de comunidad tienen que intentar coger el objetivo de esa marca y transformarlo en un entorno que atraiga al usuario para que este se sienta a gusto. De esta manera intenta que los objetivos de ambas partes se cumplan”. Un CM busca, por tanto, adecuar a la Web 2.0 los objetivos de las empresas encontrando puntos en común entre estos y los gustos de los usuarios. A este respecto Dans entiende que es 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). Actividad que en el mundo *off-line* realizan los relacionistas públicos, como vimos en el epígrafe 9.

Un CM configura la identidad de las organizaciones en Internet erigiéndose como la propia personalidad de ésta y emitiendo los valores e inquietudes de la misma; hablando por ella y dialogando con las audiencias, tal y como afirma Barra (2008). Este mismo autor le adjudica un papel analítico para proponer nuevas conversaciones a través de las cuales “conseguir información útil” en base a los objetivos iniciales de las compañías y generar “conocimiento útil” para la empresa a través de esas conversaciones que genera en la Web con los públicos (Barra, 2008).

Owyang publica en 2007 *The Four Tenets of the Community Manager*, donde caracteriza a los CM con cuatro principios básicos.

1) Defensor de la comunidad: escuchar a los públicos y ser participativos tanto en la comunidad empresarial como en los sitios web externos. También debe ser capaz de responder a las peticiones y necesidades de los clientes o, simplemente, de participar en las conversaciones, tanto en privado como en público. También se responsabiliza de mediar en las posibles disputas de la comunidad.

2) Familiaridad con la comunicación y la transmisión de mensajes: entender las herramientas de comunicación, *foros, blogs, podcast, Twitter* y comprender el lenguaje que se utiliza en la comunidad. Luego estamos ante un perfil de ciencias de la comunicación.

3) Punto de unión entre las necesidades de los clientes y la empresa. “Este punto es tal vez el más estratégico de todos” (Vicente y Gozzer, 2010: 2). Los CM son los responsables de recoger las necesidades de la comunidad de una forma responsable y presentarlas internamente en la compañía.

Estos tres primeros principios resumen las definiciones referidas por los autores citados. Es la cuarta propuesta la que introduce una aportación nueva ya que un CM ha de ser también un apasionado de la organización, de sus servicios y productos (Barra, 2010; Paquier, 2009; Foster, 2009) y conocer técnicas de mercadotecnia y comunicación (Owyang, 2007).

4) Evangelizador de la marca porque promociona eventos, productos y actualizaciones a los clientes mediante el uso de técnicas de marketing tradicionales y las conversaciones que se produzcan en el medio.

Una de las características que resaltan las definiciones aportadas por los profesionales es el carácter apasionado de debe tener esta figura y el grado de implicación que ha de generar con la marca a la que representa. Sin embargo, al mismo tiempo ha de mantener una cierta independencia porque tiene que ser portavoz de lo que dicen los públicos sobre la empresa y sus productos y tener posibilidades en la compañía y la confianza suficiente como para trasladar las críticas que los usuarios dejan en Internet a los departamentos oportunos (Benito, 2010). Los CM escuchan a las comunidades *on-line*, se relacionan con ella en nombre de las organizaciones, trasladan a la compañía lo que se dice de ella en el mundo digital para identificar amenazas u oportunidades e integran estos espacios en las estrategias de negocio de la empresa. Todo ello con inmediatez y transparencia, utilizando un lenguaje cercano y ofreciendo contenidos relevantes (Castelló, 2010a: 8). Al ser el punto común entre la organización y los usuarios se es “la voz de la empresa puertas afuera, y la voz del

cliente puertas adentro” (Besson: 2009), humanizando de este modo la marca (Carreras, 2010:25).

Durántez (2014:7) destaca su relación con las plataformas 2.0. Desde esta perspectiva se configura como el “encargado de establecer y potenciar vínculos con los públicos a través de las redes sociales y otras herramientas de la Web 2.0” aunando esa visión de enlace con los públicos con la implicación tecnológica que supone verdaderamente su razón de ser.

Respecto a la definición y comprensión de esta ocupación, resulta especialmente interesante la opinión de Gallego (2009) quien entiende que existe una gran confusión en España con el rol del CM que no se da en las empresas anglosajonas, que lleva a nuestras organizaciones a denominar como *community manager* puestos laborales que no lo son. Una opinión compartida por la autora de la investigación. A este desconocimiento se le suma el desconcierto e inexperiencia que suponen las nuevas tecnologías para muchas empresas (Molinera en Arecomunidad, 2009).

Por eso, para poder llegar a una enunciación más acertada y científica es recomendable definir también lo opuesto (Ramos y Selva, 2005: 221), en este caso qué no es un *community manager*.

Uno de los principales errores es asimilar esta figura con una labor exclusiva de subida de contenidos a las redes sociales o con la labor de los técnicos informáticos un CM no es el chico de *Facebook*, ni de *Twitter*, tampoco es el *webmaster* (Eleazar, 2011; Mejías, 2013). Tampoco es un comercial, ni un vendedor, ni un empleado del departamento de comunicación y marketing, que mantiene un *blog* “un CM no se levanta por la mañana pensando en vender más, si no en cuántos conflictos podrá resolver ese día” (Benito, 2010).

Otro de los grandes errores es pensar que el trabajo de *community management* se le puede asignar a empleado habituado y usuario avanzado de redes sociales o a un becario a los que se le suman nuevas tareas como gestionar la imagen de la organización en Internet, “definitivamente, el *community manager* no es un becario contratado para que nos rellene de contenido el *blog* de la empresa” (Molinera en Arecomunidad, 2009).

Sin embargo, Martín destaca precisamente la labor comercial del CM sobre todas las demás características y definiciones, recordando que el fin último de cualquier estrategia de comunicación es vender y que en el mundo digital todo se mide y analiza para ver si tiene repercusiones en el objetivo final de toda empresa: la venta (2013: 16). Si bien es una realidad que cualquier compañía tiene ese último fin, desde estas páginas entendemos que esta es una visión muy simplista de la comunicación

corporativa que la aleja del concepto de responsabilidad social corporativa y lo acerca más a una estrategia de marketing.

Para Rodríguez (2013: 89) un *community manager* es más bien la adaptación de un profesional a una serie de labores y responsabilidades basadas en nuevos conceptos que van a ser de importancia vital en los próximos años.

Nos parece muy interesante la aportación de Mejías (2013: 50) cuando destaca que el CM además de todo lo dicho hasta ahora “es aquella persona que preserva la identidad digital de la compañía”. Aced (2010) y Elorriaga (2014) comparten esta visión y dan un paso más allá afirmando que el CM se encarga de la reputación *on-line* y posiciona a la organización en el espacio virtual.

13.3. Su lugar en las organizaciones

Frente a otros profesionales digitales, los CM se distinguen de los demás por su capacidad táctica y de toma de decisiones. De ahí que Máiquez asevere que ser “CM implica entender qué estrategia se debe seguir para construir relaciones alrededor de la marca y mantener interacciones personales con los miembros de la comunidad de la marca a la que se representa” (En AERCO y Territorio Creativo, 2009: 4-5). Estamos por tanto ante una posición directiva que identifica amenazas u oportunidades y las integra en las estrategias de negocio de la empresa (Castello, 2010a: 9) tomando decisiones en conjunto con otros departamentos de la empresa. El equipo de Puro Marketing (2010) considera que “debiera ser una cabeza visible y destaca dentro de un equipo disciplinar y organizado”. Ese carácter directivo acerca a los CM al área de RR.PP donde se toman decisiones consensuadas con otros departamentos, como vimos en el capítulo 9. Tanto es así que Roca (2010) destaca la coordinación existente entre los CM y otros equipos directivos para diseñar el Plan de Medios Sociales de la compañía, estableciendo los objetivos y las acciones para lograrlos, incluidos los plazos de ejecución y las herramientas de control para medir el éxito o fracaso de las mismas. Por ello podemos afirmar que estamos ante un papel relevante ya que sus funciones incluyen recogida de información, procesamiento y análisis de esta, y toma de decisiones en función del estudio previo manejando un conjunto de habilidades determinado. Dans opina además que para llegar a desarrollar correctamente esta labor se requiere experiencia que dote de capacidad de análisis con criterios sólidos. Solo de este modo, entiende el autor, y compartimos esta idea, se pueden detectar tendencias y oportunidades “pudiendo llegar a tener una verdadera influencia sobre la estrategia de la compañía” (Dans, 2010). Desde la visión de Dans podría tenerse una imagen del CM cercana a un rol directivo. En cualquier caso estamos ante una labor que sustenta a toda la empresa y genera flujos entre los

distintos núcleo de las organizaciones, haciendo “gestión de conocimientos y colaboración entre departamentos” Benito (2010).

Benito, destaca también la versatilidad de los CM ya que es un comunicador y analista; y defiende su independencia respecto a otros departamentos, incluidos los de comunicación, relaciones públicas, publicidad y/o marketing. “Deben tener su propio departamento, no pertenecer a comunicación, ni a marketing” Benito (2010). Una afirmación que corrobora el concepto de *manager*, de responsable, de gestión, y continúa explicando esta idea confirmando que “es una personal que toma decisiones estratégicas de comunicación con respecto a personas, es una persona que toma decisiones”.

La creación de un área específica para el o los CM está intrínsecamente unida a su función como cooperador y lazo de unión entre subsistemas de la empresa, utilizando la terminología empleado por Grunig (2000). Sánchez dice en este sentido que el *community management* ha de ser “un departamento transversal conectado con todos los demás con capacidad para reportar al director general” (2011: 31) capacidad que según este mismo autor en ocasiones asume el departamento de medios sociales.

El carácter transversal de la función del CM, una característica propia de los relacionistas públicos tal y como lo percibe la percibimos, es destacada por Dagobert al afirmar que colabora con otras direcciones destacadas de la organización y deja clara la necesidad de independencia con respecto a estas. “Direction marketing?, direction communication?, direction générale?, direction produit?, direction de la relation client? (...) *community managers* doivent occuper une place transversale” (Dagobert, 2010: 16 y 22).

Con todas estas particularidades que caracterizan a los CM es muy difícil todavía ubicarlo en los organigramas de las empresas y darle su sitio. ¿Dónde se ubica: comunicación, marketing, relaciones públicas...? Los profesionales de Territorio Creativo aseguran que lo habitual es que el CM pertenezca a los departamentos de comunicación o marketing, aunque en algunos casos dependen de tecnología o de innovación, idea compartida por Martín (2013: 24). Las organizaciones deben de empezar a ver que la gestión de los medios sociales comienza a ser una función en sí misma. No obstante, creen que es una figura más ligada a comunicación y RRPP dadas sus funciones y responsabilidades.

“Sus acciones están planteadas como en los planes de comunicación clásicos. Se analiza el mapa de públicos (*stakeholders*) a los que dirigirse, objetivo, estrategia, mensaje, canal y acción a desarrollar, sólo que el canal se ha ampliado a Internet (...) El director de marketing debería estar igualmente muy cercano a este perfil, independientemente

de que fuese de su departamento o de otro (...) Una vez más, el marketing considerado desde una perspectiva amplia, incorpora la función de publicidad, ventas, comunicación, atención al cliente, investigación de mercado, etc, y con todas ellas estará relacionado el puesto, de una forma u otra.” (En AERCO y Territorio Creativo 2009: 7).

Es por tanto un profesional multidisciplinar que ha de despachar con todos los departamentos Ventas, Marketing, Contabilidad, Recursos Humanos, Dirección y Mantenimiento (Heras: 2010), al igual que hacen los directores de relaciones públicas, que debe tener su propia área y tener conocimientos de esas áreas especialmente de marketing, periodismo, comercio y RR.PP (Ribas, 2011 y Dans, 2010).

Se suele incluir en el departamento de marketing o de comunicación de la organización. Aunque hay algunas que externalizan la función a una agencia especializada en *social media*. De este modo la función de *community management*, al igual que las relaciones públicas, puede gestionarse de forma interna o externa, cada opción tiene sus ventajas y desventajas. Si forma parte de la plantilla tendrá un conocimiento más profundo de la compañía de sus productos y servicios; si se subcontrata a una agencia, se asegura experiencia en el ámbito y un profundo conocimiento de las herramientas digitales (Aced, 2010: 43)

13.4. Funciones

Benito (2010) diferencia tres ámbitos de actuación del CM según la dirección en la que se produzcan los flujos de comunicación.

- a) Desde las comunidades a la empresa
- b) Dentro de la empresa
- c) De la empresa a las comunidades

Una clasificación que empleamos para tipificar las tareas señaladas enunciadas por Barra (2008), Ríos (en Cortes, 2009), Roska (2009), Benito (2010), Aced (2010: 40-46) y Roca (2010):

Funciones:

- Monitorizar y escuchar
- Participar en las conversaciones y responder a las dudas y comentarios rápidamente. Así como iniciar conversaciones.

- Crear contenidos relacionados con la organización sin caer en el discurso corporativo y compartirlo en las plataformas que crea más oportunas.
- Relacionarse y conectar con blogueros y usuarios que traten temas relacionados con el sector de la organización de forma transparente. De este modo, crear una relación directa y honesta con los líderes de opinión.
- Moderar y dinamizar las conversaciones, incentivándolas si disminuyen
- Posicionarse convirtiéndose en un embajador de la compañía si ser un portavoz corporativo.

a) Desde las comunidades a la empresa:

- Establecer los canales de soporte de la comunicación *on-line*.
- Detectar conflictos y comunicarlos a los departamentos implicados: informática, desarrollo, calidad etc...
- Escuchar: leer todo lo que se dice en la red.
- Detectar las reacciones de los usuarios sobre tus productos y sobre la competencia.
- Recoger las quejas, problemas y conflicto planteados por los usuarios, y también los elogios y beneficios que encuentran con los productos, servicios y marca.
- Controlar los códigos de acceso (*username* y contraseña) que actúen en la red en nombre de la compañía.

b) Dentro de la empresa:

- Creación de equipo (*Team Building*).
- Establecer estrategias y herramientas.
- Detectar los empleados proactivos en las redes para sacarle partido dentro de las estrategias de *community management*.
- Formación.
- Gestión del conocimiento dentro de los empleados.
- Suministrarle contenidos interesantes.
- Informar a los distintos responsables de la compañía de la puesta en marcha y desarrollo de aquellas actividades en la red sensibles para sus intereses.
- Velar por la coordinación entre los responsables de las diferentes acciones.

- Garantizar que los distintos departamentos disponen de los mecanismos y rutinas de monitorización de la red necesarios para el correcto desarrollo de sus objetivos.
- Hacer entender a las marcas lo que es una comunidad, cómo actúa un usuario en ese entorno e incluso si les interesa desarrollarla o no.

c) De la empresa a las comunidades:

- Generar contenidos relacionados con la organización sin caer en discursos corporativos y difundirlo en diferentes soportes: redes, *blog* etc...
- Comunicar a los usuarios cuando se arreglan o modifican contenidos.
- Moderar y participar en las conversaciones e interactuar con los usuarios.
- Responder a las dudas.
- Relacionarse y conectar con usuarios relevantes del sector de la organización y tratar con ellos de forma transparente.
- Coordinar de manera única la actividad en los medios sociales en casos de gestión de crisis.
- Velar por la coherencia editorial entre las distintas acciones que la compañía desarrolla en la red.
- Mantener y evaluar los protocolos generales de la compañía en los medios sociales.
- Convertirse en embajador de la organización si ser portavoz corporativo.

Atendiendo a los puntos claves identificados por Connie Bensen (2009) podemos identificar y clasificar las siguientes funciones de un CM según el área con la que se relaciona, demostrando así el carácter transversal de este perfil.

Marketing on-
line

- Contribuir a su desarrollo y a confeccionar las estrategias de la empresa.
- Fomentar un sentido de comunidad alrededor de la marca y construye relaciones con los usuarios.
- Contribuir en la estrategia de la web para que pueda estar presente en todos los puntos de comunicación con el cliente.
- Monitorizar las conversaciones y eventos para asegurarse de que la empresa está participando de manera efectiva.
- Tener un papel activo en las redes de la empresa
- Crear perfiles de la marca en las redes sociales para asegurar su presencia y protección; participando en las más apropiadas de la empresa
- Gestionar, mantener y asegurar el éxito del *blog* de la empresa.
- Garantizar que el *blog* se convierte en una herramienta de comunicación viable para los clientes.
- Reclutar a expertos para que participen en el *blog* y así convertirlo en referente.

RR.PP

- Identificar influenciadores en su sector, establece relaciones y colabora con ellos.
- Captar y motivar a los prescriptores más activos de la marca y se asegura de que sus esfuerzos sean tenidos en cuenta.
- Responder a las crisis a tiempo y con lenguaje profesional.
- Coordinar los esfuerzos de los evangelizadores, de los moderadores de foros y de los prescriptores para que estos sean llevados a cabo de manera eficiente, y coordinados en el tiempo, pues afectan directamente a los proyectos de la empresa.
- Poseer liderazgo para motivar y maximizar los impactos de los esfuerzos de la comunidad *on-line*.
- Fomentar el boca a boca: enseña a los influenciadores a empezar una conversación y a sostenerla.
- Definir e identificar los objetivos y el plazo de actuación.
- Desglosar los objetivos en tareas y gestiona los proyectos para conseguirlos.
- Asegurarse de que los proyectos se llevan a cabo y que son reconocidos. dentro y fuera de la empresa.

Soporte técnico y atención al cliente

- Conocer a fondo el producto. Aprende de él en la empresa y fuera de ella.
- Escuchar a los usuarios y atrae su *feedback*. Les agradece sus *inputs*.
- Extraer las necesidades de los usuarios y se las traslada a los departamentos pertinentes.
- Se responsable de la administración de la marca *on-line*.
- Asegurar que se mantenga un ambiente positivo, que sea el reflejo del compromiso de la marca con una excelente atención al cliente.
- Monitorizar los foros, identificar potenciales problemas y comunicárselos a los responsables.
- Velar por las necesidades de los clientes, pero también tener en cuenta las necesidades de la empresa, y comunicar a ambos (empresa y clientes) las decisiones tomadas.
- Garantizar que el *blog* se convierte en una herramienta de comunicación viable para los clientes.
- Reclutar a expertos para que participen en el *blog* y así convertirlo en referente.

Desarrollo de producto y aseguramiento de la calidad

- Comunicar las sugerencias de los clientes y suministra ideas para mejorar el producto.
- Participar en discusiones acerca del uso del producto.
- Informar de los defectos del producto.

Ventas y asociaciones de negocios

- Identificar y enviar oportunidades de venta a los departamentos pertinentes.
- Ser proactivo y estratégico en la construcción de relaciones que resulten mutuamente ventajosas.

Evangelizador
interno de la
Web 2.0

- Fomentar la comunicación interna.
- Desarrollar guías para asegurarse de que la comunidad *on-line* es tan efectiva como consistente con la imagen de la organización y con la organización en general.
- Aumentar la conciencia de las herramientas de la web 2.0 en toda la compañía y enseñar a sus miembros a usarlas.
- Enseñar, guiar y alentar a aquellos que son nuevos en las herramientas web 2.0 y en su cultura.

Presentación
de informes

- Plan de confección de la comunidad, incluido el presupuesto.
- Enviar informes con:
 - Información cuantitativa respondiendo o no a los resultados propuestos.
 - Sugerencias y *feedbacks* para la gestión y ejecución de diferentes niveles.
- Identificar y ofrecer soluciones para romper barreras entre la empresa y los clientes. Esto incluye identificar necesidades no detectadas previamente.

Fijación de metas
y desarrollo
profesional

- Estar al día en el uso de herramientas y mejores prácticas necesarias para el ejercicio de su trabajo, y sabe cómo otras empresas las están utilizando.
- Participar en *networkings* profesionales y asistir a eventos.

Proponemos una variación de esta clasificación puesto que entendemos que las funciones designadas como marketing *on-line* corresponden a la gestión de la comunicación corporativa y por tanto contribuyen a la reputación *on-line* tal y como ha sido definida en este documento en el capítulo 11. Del mismo modo reconoce como propias de las RR.PP *on-line* externas las reconocidas por Besson como funciones de RR.PP, soporte técnico, desarrollo de productos, aseguramiento de la calidad y presentación de informes. La autora propone dos apartados más: RR.PP *on-line* internas en la que incluye las funciones de evangelizador interno Web 2.0 y fijación de metas; y Ventas que engloba todas las determinadas como ventas y asociaciones de negocios.

Es el responsable de gestionar la reputación *on-line* de la empresa a través de su presencia en redes sociales y comunidades virtuales. Además es el encargado de dinamizar conversaciones que tienen lugar en estas plataformas, en relación con la organización.

Reputación on-line

- Contribuir a su desarrollo y a confeccionar las estrategias de la empresa.
- Fomentar un sentido de comunidad alrededor de la marca y construye relaciones con los usuarios.
- Contribuir en la estrategia de la web para que pueda estar presente en todos los puntos de comunicación con el cliente.
- Monitorizar las conversaciones y eventos para asegurarse de que la empresa está participando de manera efectiva.
- Tener un papel activo en las redes de la empresa
- Crear perfiles de la marca en las redes sociales para asegurar su presencia y protección; participando en las más apropiadas de la empresa
- Gestionar, mantener y asegurar el éxito del *blog* de la empresa.
- Garantizar que el *blog* se convierte en una herramienta de comunicación viable para los clientes.
- Reclutar a expertos para que participen en el *blog* y así convertirlo en referente.

RR.PP on-line externas

- Conocer a fondo el producto. Aprender de él en la empresa y fuera de ella.
- Escuchar a los usuarios y atrae su *feedback*. Les agradece sus *inputs*.
- Extraer las necesidades de los usuarios y se las traslada a los departamentos pertinentes.
- Se responsable de la administración de la marca *on-line*.
- Asegurar que se mantenga un ambiente positivo, que sea el reflejo del compromiso de la marca con una excelente atención al cliente.
- Monitorizar los foros, identificar potenciales problemas y comunicárselos a los responsables.
- Velar por las necesidades de los clientes, pero también tener en cuenta las necesidades de la empresa, y comunicar a ambos (empresa y clientes) las decisiones tomadas.
- Garantizar que el *blog* se convierte en una herramienta de comunicación viable para los clientes.
- Reclutar a expertos para que participen en el *blog* y así convertirlo en referente.
- Conocer a fondo el producto. Aprende de él en la empresa y fuera de ella.
- Escuchar a los usuarios y atrae su *feedback*. Les agradece sus *inputs*.
- Extraer las necesidades de los usuarios y se las traslada a los departamentos pertinentes.
- Se responsable de la administración de la marca *on-line*.
- Asegurar que se mantenga un ambiente positivo, que sea el reflejo del compromiso de la marca con una excelente atención al cliente.
- Monitorizar los foros, identificar potenciales problemas y comunicárselos a los responsables.
- Velar por las necesidades de los clientes, pero también tener en cuenta las necesidades de la empresa, y comunicar a ambos (empresa y clientes) las decisiones tomadas.
- Garantizar que el *blog* se convierte en una herramienta de comunicación viable para los clientes.
- Reclutar a expertos para que participen en el *blog* y así convertirlo en referente.
- Comunicar las sugerencias de los clientes y suministra ideas para mejorar el producto.
- Participar en discusiones acerca del uso del producto.
- Informar de los defectos del producto.
- Plan de confección de la comunidad, incluido el presupuesto.
- Enviar informes con:
 - Información cuantitativa respondiendo o no a los resultados propuestos.
 - Sugerencias y *feedbacks* para la gestión y ejecución de diferentes niveles.
- Identificar y ofrecer soluciones para romper barreras entre la empresa y los clientes. Esto incluye identificar necesidades no detectadas previamente

RR.PP on-line internas

- Fomentar la comunicación interna.
- Desarrollar guías para asegurarse de que la comunidad *on-line* es tan efectiva como consistente con la imagen de la organización y con la organización en general.
- Aumentar la conciencia de las herramientas de la web 2.0 en toda la compañía y enseñar a sus miembros a usarlas.
- Enseñar, guiar y alentar a aquellos que son nuevos en las herramientas web 2.0 y en su cultura.
- Estar al día en el uso de herramientas y mejores prácticas necesarias para el ejercicio de su trabajo, y sabe cómo otras empresas las están utilizando.
- Participar en *networkings* profesionales y asistir a eventos.

Ventas

- Identificar y enviar oportunidades de venta a los departamentos pertinentes.
- Ser proactivo y estratégico en la construcción de relaciones que resulten mutuamente ventajosas.

Algunos de los autores consultados tienen una visión del CM que lo acerca a un perfil directivo y entienden que algunas de sus funciones pertenecen al ámbito de la dirección. Ese es el caso de Sánchez (2011: 35) que entre las funciones que adjudica al perfil están: “atajar una crisis, liderar una conversación, *crowdsourcing*, conocer a nuestro público objetivo, captación, solucionar errores, desvelar a los influyentes, comprobar el resultado de nuestras acciones en la red, mejorar la reputación, transmitir los valores de la marca, atraer tráfico”.

Mejías (2013) también defiende esta idea del CM y por ello clasifica sus funciones en dos áreas: técnica y estratégica. En la siguiente figura puede verse dicha clasificación.

Figura 29. Funciones del CM según Mejías

Funciones estratégicas	Funciones tácticas
Tener visión global	Escuchar y monitorear
Crear la estrategia de redes sociales	Circular la información internamente
Estimar el presupuesto	Explicar la posición de la empresa
Definir las redes sociales adecuadas	Responder y conversar activamente
Administrar la reputación <i>on-line</i>	Dinamizar

Encontrar vías de colaboración	Motivar
Buscar líderes	Generar contenido
Medir y analizar	Liderar la comunidad
	Evangelizar internamente

Fuente: Mejías (2013: 56)

Martín (2013: 33-34) también apoya esta idea y da una visión mucho más directiva del CM al incluir entre sus misiones: definir qué objetivos de posicionamiento *on-line* establece la empresa para posteriormente desarrollar una estrategia adecuada y diseñar el plan de medios sociales para le empresa. Labores, que como se vio en el capítulo anterior, parecen propias del *social media strategist*.

La presente investigación se acerca, entre otras cuestiones, a determinar si el CM es o no un perfil directivo.

13.5. Habilidades deseables

Destacamos tres ámbitos en los que un *community managers* ha de desarrollar habilidades: como profesional digital, como perfil de comunicación y relaciones públicas, y como cargo directivo para aquellas ocasiones en las que ha de actuar como tal. Ámbitos deducidos de las definiciones y funciones detectadas.

Como profesional digital un CM ha de despuntar demostrando sus e-competencias, señaladas en el capítulo 10 del presente trabajo, y algunas cualidades específicas que configuran la base del trabajo en la red:

- Generador de comunidad (Dagobert, 2010:22; Benito, 2011): saber rodearse de usuarios interesados en la organización e/o interesantes para ésta. Y una vez creadas las comunidades ha de saber dinamizarlas y darles contenido para convertirlas en espacios dinámicos fomentando la participación. Al mismo tiempo, ha de localizar oportunidades entre los usuarios para conectar a los miembros de las comunidades entre ellos.
- Manejo fluido y apasionado constante de las herramientas *on-line* – medios sociales pero también métricas y herramientas de cuantificación de tráfico (Dans, 2010), ser un amante de las nuevas tecnologías –lo que Mena (2011) denomina ser *Techy*– y vivir conectado permanentemente a Internet a través de distintos dispositivos que le

permitan estar 24 horas en red, vivir *Always on* desde el punto de vista de Benito (2011).

- Ser un evangelizador, comprendiendo y conociendo el fenómeno fan para entender a los usuarios y las experiencias que demandan a las empresas en Internet. Un evangelista debe amar la marca y la empresa (Mena, 2010 y Benito, 2011).

Benito (2011) añade a estas capacidades el hábito de estar siempre a la última, cazando tendencias de gestión en los medios sociales y Elogorriaga (2014) destaca que se trata de un puesto muy vocacional y para el que se ha de tener una actitud crítica.

Por su parte, Mejías (2013: 54-55) distingue entre habilidades sociales, administrativas y técnicas. En las primeras sitúa algunas de la que Aced (2010) considera técnicas: ser creativo, buen escritor, paciente, cordial, empático, asertivo y humilde; y saber escuchar. Como habilidades administrativas destaca: ser organizado, moderador resolutivo y apasionado por la tecnología; así como tener sentido común, capacidad de autoaprendizaje, carácter de liderazgo y saber trabajar en equipo. Según Mejías, el CM ha de tener además una serie de habilidades técnicas: buena ortografía y redacción -destacada también por Mena (2010)-, conocimientos de comunicación y marketing, manejo de las redes sociales, experiencia en comunicación *on-line*, conocimientos de análisis web, capacidad para formular una estrategia de gestión de reputación, conocimiento de la audiencia y de la empresa y sector. Con esta visión Mejías se acerca a la idea de un CM.

Esta visión de Mejías acerca al CM como perfil de comunicación y relaciones públicas, ya que ha de tener una experiencia previa en el ámbito, una opinión que compartimos con él y con que está de acuerdo Dans (2010). Los profesionales de las RR.PP desarrollan su trabajo en un ámbito que requiere altas dosis de empatía, accesibilidad, transparencia y carácter abierto; habilidades que deben presentar también los CM para acercarse a los usuarios y trasladar las inquietudes de estos a la corporación y viceversa (Benito, 2011; Borrego, 2011; y Mejías 2013).

Las habilidades expuestas nos acercan también a un perfil de dirección. En su faceta como cargo directivo, el CM ha de poseer una experiencia previa en medios en la gestión medios sociales y conocimientos de la empresa y su industria sentido común para responder en las situaciones de crisis: responder en el momento oportuno. En este sentido Dans (2010) estima oportuno que tengan “capacidad de análisis para tener un criterio sólido” y sobre todo “capacidad para detectar oportunidades y tendencias, pudiendo llegar a tener una verdadera influencia sobre la

estrategia de la compañía” de forma rápida y adecuada, tal y como afirma Benito (2011). Esta CM destaca asimismo el liderazgo tanto para trabajar y coordinar equipos como para detectar líderes dentro de las comunidades (Elorriaga, 2014; Benito, 2011; y Aced, 2010).

Los profesionales subrayan que para operar en estas tres áreas un gestor de comunidades lo hará más adecuadamente si es inquieto, paciente puesto que “los objetivos son siempre a medio y largo plazo” (Mena, 2010), intuitivo, revolucionario, asertivo, diplomático y comprensivo (Bosco, 2010; Dagobert, 2010; Dans, 2010; Mena, 2010; Benito, 2011; Borrego, 2011; y Pashman: 2011); y que es muy interesante que tengan un perfil de comunicación por estudios y por experiencia profesional (Rodríguez, 2013; y Aced, 2010).

13.6. Herramientas de trabajo

Existen muchas herramientas que facilitan y mejoran el trabajo de los CM. Siguiendo la clasificación de Rodríguez (2013) distinguimos:

- Herramientas generalistas para medios sociales
 - Investigación y monitorización social: *How Sociable, Social Mention*
 - Audiencias y tráfico web: *Alexa, StatBrain, Compete*
 - Escucha social: *Google Alerts, ReputaciónXL, BoardReader*
 - Tendencias: *Google Trends, Google Insights, IceRocket Trend*
 - Identidad digital: *KnoEm, Amplicate, Claim.io*
 - Influencia social: *Klout, PeerIndex, Kred, Noteca*
 - Sistemas de gestión de contenidos (CMS): *WordPress, Joomla, Drupal*
 - Analítica y control de datos: *Google Analytics, Omniture SiteCatalyst*
 - SEO: *Google Webmaster Tools, Open Site Explorer, Majestic SEO*
- Herramientas de gestión de contenido social:
 - Gestores multiperfil y multiplataforma: *Hootsuit, TweetDeck*
 - Acortadores de URL: *Bit.ly, TinyURL*
- Aplicaciones de productividad personal:
 - Gestión personal: *Evernote, Delicious, DropBox, Wrldea*
 - Productividad: *Google Docs, Google Calendar, Google Reader*
- Aplicaciones para *Facebook*: para monitorizar, interactuar, personalizar...
- Aplicaciones para *Twitter*: monitorizar, personalizar, publicar, ver tendencias...

PARTE III. ESTUDIO EMPÍRICO: ANÁLISIS DE SITUACIÓN

- **REFERENCIAS METODOLÓGICAS**
- **DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**
- **EL ESTUDIO**

14. REFERENCIAS METODOLÓGICAS

El concepto metodología hace referencia al diseño de la investigación a través del establecimiento de los métodos y las técnicas adecuadas y seleccionadas por el investigador que permiten la recogida, el tratamiento y el análisis de los datos y la información para contrastar y verificar las propuestas realizadas en las hipótesis (González Río, 1997; Habermas, 1996; Lasso de la Vega, 1977; Berger y Kellner, 1985; Cea D'Ancona, 2001). En este sentido, González Río (1997:16) considera que la metodología debe ser entendida como el estudio (descripción, explicación y justificación) de los métodos empleados en una investigación.

14.1 Metodología cualitativa vs. Metodología cuantitativa

En la literatura sobre comunicación, de manera genérica, y sobre publicidad y relaciones públicas, de manera concreta, existe un fuerte predominio de los planteamientos empíricos de naturaleza cuantitativa. Los investigadores, con el objeto de aprehender la realidad, desarrollan complejos y sofisticados modelos estadísticos que tratan de encontrar generalizaciones en el comportamiento de las acciones y herramientas de relaciones públicas, buscando una medición similar a la de las campañas publicitarias, y su influencia en el público. Las revistas de mayor calado de esta área de conocimiento se hacen eco de estos estudios y en muchas ocasiones, para lograr publicar en ellas, es una condición indispensable recurrir a estas herramientas de investigación. Sin embargo, en los últimos años diversos autores defienden la validez de la metodología cualitativa y algunas de las revistas más prestigiosas empiezan a dar cabida en sus páginas a trabajos empíricos contruidos a la luz de los estudios de casos u otro tipo de diseños de investigación de naturaleza cualitativa. Un método, que a priori, parece más cercano a las relaciones públicas dada la dificultad que estas presentan para cuantificar sus datos (Valls, 1992: 154).

Pero lejos de existir un consenso sobre ambas maneras de aproximarse a una realidad los investigadores suelen ubicarse en posturas contrapuestas. Los partidarios del análisis cuantitativo afirman que el análisis cualitativo carece de mecanismos internos que garanticen el nivel mínimo de fiabilidad y validez. Los partidarios del análisis cualitativo afirman que la supuesta neutralidad y precisión de medida de los datos cuantitativos no pasan de ser una mera afirmación ideológica, resaltando el escaso valor explicativo de varianza aportado por los cuestionarios con fines estadísticos y ridiculizando el abuso esotérico de fórmulas cada vez más cabalísticas

para el logro de unas definiciones de los fenómenos sociales progresivamente alejadas de la realidad social (Ruiz, 1996: 11).

En esencia, no se trata de un simple debate metodológico; la raíz del problema reside en la ontología y epistemología de las investigaciones. Es la controversia clásica que enfrenta las aproximaciones positivistas con las interpretativas, la objetividad frente a la subjetividad (Morgan y Smircich, 1980).

Nuestra postura es que, frente a esta controversia, ambas metodologías son igualmente válidas. Cada una de ellas tiene sus ventajas e inconvenientes, lo importante es elegir el método adecuado en función del objeto de la investigación (Olson, 1995). Incluso vamos más lejos y nos atrevemos a afirmar que ambas son complementarias y que la tendencia es llevar a cabo estudios empíricos que desarrollen complejos y sofisticados modelos estadísticos que tratan de encontrar generalizaciones en las acciones de RR.PP. Estudios empíricos que hagan a la oposición cuantitativo-cualitativo, como elaboraciones de naturaleza descriptiva que recogen una amplia y diversa gama de información, ricos y densos en significados, polisémicos, difícilmente reproducibles dada su vinculación a contextos y momentos determinados, y recogidos a partir de una instrumentación mínima, pues para obtenerlos se utilizan procedimientos más que instrumentos (Rodríguez, Gil y García, 1996: 200).

Olson (1995) hace una revisión de la literatura que trata el problema de la metodología cuantitativa y la cualitativa y llega a la conclusión de que tradicionalmente la definición de la metodología, o los datos cualitativos se ha hecho de forma negativa (Bradley, 1993; Chatman, 1984), y centrando más la atención en los métodos que en los aspectos ontológicos y epistemológicos como sugieren Morgan y Smircich (1980). Es decir, al igual que ocurre con los datos, la metodología cualitativa se define en la literatura en oposición a lo cuantitativo. En este sentido Olson (1995: 2) cita a Glazier (1992: 6) cuando al definir la metodología cualitativa utiliza la expresión "It is not... It is not... It is not... It is not...."

Entendemos que tienen mayor interés las definiciones positivas. Algunos autores han definido el concepto de lo cualitativo de forma positiva (Janesick, 1994; Fidel, 1993; o Ruiz, 1996). Fidel (1993), por ejemplo, enumera las características de la investigación cualitativa: es holística, contextual, inductiva o dialéctica, plural o relativa y está entremezclada con el objeto de la investigación.

Con un planteamiento más amplio y detallado enumeramos las características de los métodos cualitativos. Para ello nos basamos en las aportaciones de Ruiz (1996) y Janesick (1994):

- Su objetivo es la captación y reconstrucción del significado de las cosas, más bien que describir los hechos sociales.
- El lenguaje que emplea es básicamente conceptual y metafórico. Frente a los números, algoritmos y fórmulas estadísticas.
- Su modo de captar la información no es estructurado sino flexible y desestructurado. Una de las herramientas más empleadas es la entrevista en profundidad, frente a las encuestas masivas y estandarizadas de los métodos cuantitativos. Hace referencia a lo personal, cara a cara, e inmediato.
- Su procedimiento es más inductivo que deductivo. No se parte de una teoría y unas hipótesis perfectamente elaboradas y precisas. Requiere el análisis conjunto de los datos.

La orientación de la investigación no es particularista y generalizadora sino holística y concretizadora (Miles y Huberman, 1994: 6). La investigación pretende captar todo el contenido de experiencias y significados que se dan en un solo caso o en un número reducido de ellos.

Se centra en las relaciones dentro de un sistema o cultura. Olson (1995) completa estas características con una consideración de naturaleza metodológica. El contexto es esencial en la investigación cualitativa, el objeto de estudio se integra y relaciona con el medio en el que tiene lugar (Bradley, 1993; Fidel, 1993; Mellon, 1990).

La diferencia esencial entre uno u otro enfoque epistemológico se derivan del planteamiento global de la investigación, de forma que se ajuste en mayor o menor medida a los seis puntos anteriormente mencionados.

En la siguiente tabla el lector podrá ver las principales diferencias entre investigación cuantitativa y cualitativa que evidencia la complementariedad entre ambas.

Figura 30. Diferencias entre la investigación cuantitativa y cualitativa

	CUALITATIVA	CUANTITATIVA
Objetivos	Comprender motivos subyacentes en las conductas de las personas. Formular hipótesis para desarrollar investigaciones cuantitativas. Entender problemas.	Cuantificar datos e inferir resultados de una muestra a una población
Muestras	Pequeñas y escasamente representativas	Grandes y representativas

Recogida de información	No estructurada	Estructurada
Análisis de la información	No estadístico	Estadístico
Utilidad	Comprender situaciones o hechos	Recomendar o prescribir acciones

Fuente: Grande Esteban y Abascal Fernández (1996:222)

Por ello, y tomando como referencias las consideraciones anteriormente expuestas, la autora considera que, para proceder a la comprobación empírica de la hipótesis de esta investigación, el mejor procedimiento es una metodología combinada basada tanto en técnicas cuantitativas como cualitativas de recogida de datos para su posterior análisis. En este sentido, las técnicas que se emplearon están enmarcadas en tres métodos: análisis de contenido, estudio de caso -diseño de caso múltiple- y encuesta. Dando lugar a un triangulación de métodos concepto que se abordará en el capítulo 15 “Desarrollo de la investigación”.

14.2 Análisis de contenido

El análisis de contenido es una técnica objetiva con una orientación fundamentalmente empírica donde las especulaciones y teorías deben aplicarse a datos. Es una técnica de investigación que se fundamenta en una descripción cuantitativa, metódica y objetiva del contenido de cualquier comunicación (Berelson, 1968: 19). Es una herramienta que consta de múltiples utilidades, lo que le confiere un carácter universal, pudiendo servir de método de estudio para infinidad de materias y, como expresa Bardin (1986: 24), es “un abanico de útiles”.

Su concepto se fundamenta en su característica base: la descripción objetiva, centrada única y exclusivamente en el contenido del texto (escrito o audiovisual) y no en las hipótesis de partida; por ello, el principal propósito de un análisis de contenido es la descripción de ese contenido (en su fondo y en su forma).

El análisis de contenido permite un análisis riguroso y objetivo de cualquier obra, mensaje o texto y es una técnica muy apropiada para muchos estudios de las ciencias sociales. Frente a otras técnicas, presenta una objetividad rigurosa en la que ningún ente externo puede influir o actuar sobre el contenido o la interpretación del objeto de estudio. El análisis de contenido, como aclara Guerrero (2002: 58) “se basa en la lectura como instrumento de recogida de la información. Por lo tanto debe realizarse de modo científico: de manera sistemática, objetiva, replicable y válida”.

Bardin (1996: 23) define el análisis de contenido como “un conjunto de técnicas de análisis de comunicación tendente a obtener indicadores (cuantitativos o no) por

procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes”. Un buen análisis de contenido necesita objetividad y capacidad de medida.

Los objetivos fundamentales de un análisis de contenido, según Bardin (1986: 169), son tres:

- Descripción metódica de las características de una comunicación.
- Comprobación de hipótesis para su verificación o rechazo.
- Formulación de explicaciones, sobre contenidos exteriores.

Por su parte, Clemente y Santalla (1991: 31) añaden que el análisis de contenido parte de tres premisas:

1. Comprueba hipótesis mediante deducciones de las peculiaridades del discurso (qué).
2. Comprueba las hipótesis mediante deducciones sobre las causas (quién, por qué).
3. Comprueba esas hipótesis mediante deducciones sobre las consecuencias (para qué).

Por todo ello el análisis de contenido ha de entenderse de manera flexible, ya que es un instrumento metodológico que se ha ido perfeccionando con el paso del tiempo y con su aplicación a discursos muy distintos. Además, el análisis de contenido presenta una serie de ventajas que lo hacen especialmente útil en el ámbito de las ciencias sociales. Primero, porque no es una técnica intromisiva, por lo que los *community managers*, agencias y empresas que han participado en este estudio de manera general no han podido actuar directamente en la interpretación del contenido; segundo, porque el análisis de contenido puede aplicarse sobre material de muy diversa índole; y tercero, porque el análisis de contenido intenta entender los datos como fenómenos simbólicos y no como un conjunto de acontecimientos físicos, que es lo que harían las ciencias naturales. Todas estas ventajas han permitido usar esta metodología de análisis para tener una información rigurosa sin entrar a valorar aspectos subjetivos por parte de la analista que podrían suponer un sesgo de los resultados finales.

En este sentido, coincidimos con los elogios que autores como Clemente y Santalla hacen del análisis de contenido:

“el análisis de contenido es una técnica de recogida de información que debe reunir todos los requisitos científicos necesarios como técnica de medida, más los que se refieren a un sistema de creación de categorías que, empleado dentro del esquema general de una investigación, obtiene información numérica y cuantificable a través del contenido manifiesto de un documento, con lo que permite descubrir

aspectos del mismo que no figuran en él de manera directa, evitando el problema de la obstrusividad y que es de gran ayuda para el estudio de todo aquellos procesos en los que está implícita la influencia social” (1991: 16) .

Pero el análisis de contenido también tiene algunas desventajas, ya que puede ser aplicado de forma errónea o bien, siendo correcta esta aplicación, pueden darse errores en la aplicación de las posibles relaciones posteriores que se piense que pueden surgir, es decir, la interpretación que se les dé a estos datos.

No obstante, el análisis de contenido es muy completo en cuanto a técnica de recogida de datos y han sido numerosos los autores que han hecho uso de ella en el ámbito de la comunicación social y más concretamente en publicidad y relaciones públicas, como por ejemplo Garrido (2004), Al-Olayan & Karande (2000), Hetsroni & Tukachinsky (2005), Jiménez (2008), García (2011) o Pulido (2012). Porque el análisis de contenido tiene un papel especialmente destacable en la investigación científica de la comunicación, dado que “el dominio tradicional del análisis de contenido ha sido el de la comunicación de masas” (Krippendorf, 1990: 34).

Por ello, y en definitiva, el análisis de contenido se eligió porque, con independencia de sus cualidades, es el método que mejor podía responder a las preguntas de investigación planteadas sobre los CM y más específicamente sobre la visión que de ellos se tiene desde el ámbito de la empresa.

Sin embargo hay muchos aspectos que el análisis de contenido no puede demostrar, elementos más subjetivos que no quedan patentes sólo con un análisis de tipo cuantitativo. En el análisis de contenido se introducen categorías cerradas frente a otro tipo de metodologías, ya que en este las categorías siempre han tenido que ser exportables, es decir, que cualquier persona entienda lo mismo frente a una misma obra. Sin embargo, en otras metodologías se introduce cierta percepción individual del investigador. De hecho, Berelson (1968) recalcó que un buen análisis de contenido no tenía que prestar atención exclusivamente a los resultados cuantitativos sino también a los cualitativos. Por ello, podemos afirmar que se necesitan dos procedimientos complementarios para estudios como el que ahora se aborda. Es más, ya Krippendorf (1990) hizo alusión a tres tipos de diseño en la investigación mediante análisis de contenido: validación directa, validación de la correspondencia con otros métodos y verificación de las hipótesis respecto de otros datos. En esta investigación se ha validado mediante esta técnica un conjunto de datos cuantificando una serie de ofertas de empleo publicadas en las que se solicitan CM personas que realicen estas funciones en el contexto de otra categoría profesional. Así, en esta investigación

acudimos a otras técnicas complementarias, como son el estudio de casos y los cuestionarios.

14.3 Estudios de casos

El estudio de casos se utiliza en las ciencias sociales desde que Frederic Le Play publicara su investigación “Les Ouvriers Europeens” en 1855, que es considerado el primer trabajo sociológico genuinamente científico. La metodología empleada fue denominada, a posteriori, estudio de casos. Pero no es hasta fechas mucho más recientes cuando algunos investigadores han tratado de sistematizar y validar el estudio de casos como metodología científica. Entre ellos cabe destacar las contribuciones de Yin (1989, 1993, 2009) y Miles y Huberman (1994). Estas son esenciales para la comprensión del estudio de casos como metodología capaz de generar conocimiento científico.

El estudio de casos es definido por Denny (1978: 370) como un “examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo”. Patton (1980) considera al estudio de casos como una forma particular de recoger, organizar y analizar datos.

Según Yin (1988: 23) el método del estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno actual dentro de su contexto real, dirigido a situaciones en las que los límites entre el fenómeno y el contexto son confusos, y usa múltiples fuentes de evidencia. Según Eisenhardt (1989: 535), los estudios de casos pueden ser empleados para alcanzar diversos objetivos: describir un fenómeno, probar una teoría o generarla.

Todas las definiciones vienen a coincidir en que el estudio de casos implica un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprehensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés (García, 1991: 67).

Como hemos podido comprobar a través de los párrafos anteriores, cuando se hace referencia al estudio de casos se conceptualiza como un ‘método de investigación’. En esta tesis entendemos el estudio de casos de manera más amplia, como una estrategia de diseño de la investigación más que como un simple método (Yin, 1988).

De forma general, el estudio de casos se basa en el razonamiento inductivo.

Las generalizaciones, conceptos o hipótesis surgen a partir del examen minucioso de los datos, por lo que se considera una buena herramienta para el desarrollo de lo que se ha denominado ‘Teoría fundamentada’ (*grounded theory*). Bartolomé (1992: 24) considera que el estudio de casos se plantea con la finalidad de llegar a generar hipótesis, a partir del establecimiento sólido de relaciones

descubiertas, aventurándose a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales que aparecen en un contexto naturalístico concreto y dentro de un proceso dado. Stake (1994) opina que, a través del estudio de casos, el investigador puede alcanzar una mayor comprensión de un caso particular, conseguir una mayor claridad sobre un tema o aspecto teórico concreto, o indagar un fenómeno, población o condición general. El estudio de casos permite la generalización de naturaleza teórica, generalizando de forma inductiva los datos hacia la teoría (Yin, 1989: 21).

Estas orientaciones acerca de la utilidad del estudio de casos nos lleva a plantearnos cuál es la situación apropiada para el empleo de esta metodología ya que la base de cualquier investigación es encontrar el método adecuado para responder a las cuestiones que se plantea el investigador. Yin (1993) indica que el estudio de casos es apropiado cuando los investigadores desean:

- Definir ampliamente tópicos, y no desde un punto de vista estrecho.
- Cubrir las condiciones contextuales y no exclusivamente el fenómeno objeto de estudio.
- Emplear diferentes fuentes de evidencia empírica.

Yin (1993) precisa aún más estos argumentos justificativos del estudio de casos:

- a) cuando la investigación debe cubrir un fenómeno particular o el contexto en el que tiene lugar;
- b) las hipótesis del contexto contienen importantes variables explicativas acerca del fenómeno;
- c) los límites entre el fenómeno y el contexto no están claros.

Por otra parte Yin (2009) distingue tres tipos de estudios de caso en función de sus objetivos: explicativos (tienen el objetivo de establecer relaciones de causa y efecto), descriptivos (se centran en las características definitorias del caso investigado) y exploratorios (sobre áreas con pocos conocimientos científicos y en las que no se dispone de una teoría consolidada donde apoyar el diseño de la investigación). Este estudio bien puede encuadrarse en cualquiera de los tres tipos:

- Objetivo explicativo: interpretar las relaciones: relaciones públicas -*community managment*.
- Objetivo descriptivo: definir y caracterizar la figura de los CM
- Objetivo exploratorio: como se señaló en el capítulo 4. "Fundamentos de la investigación" estamos ante una realidad que aún ha sido poco investigada.

Según estos parámetros el objeto de nuestra investigación se ajustaba perfectamente a la metodología del estudio de casos. La realidad de los *community*

managers supone un fenómeno complejo en el que intervienen muchas variables cuya relación no tiene que ser lineal. Es un fenómeno que para su comprensión es importante contemplar el entorno, el contexto, los sujetos promotores, los sujetos ejecutores, los públicos etc. El estudio de caso completó la investigación realizada a través del análisis de contenido y de discurso.

14.3.1 Diseño de casos múltiples

De entre las diferentes opciones que ofrece el estudio de casos hemos seleccionado el estudio de casos múltiples. En el diseño de casos múltiples se utilizan varios casos únicos a la vez para estudiar la realidad que se desea explorar, describir, explicar, evaluar o modificar. Frente al diseño de caso único, se argumenta que las evidencias presentadas a través de un diseño de casos múltiples son más convincentes, y el estudio realizado desde esta perspectiva es considerado más robusto al basarse en el concepto de replicación (Yin, 1984), que entendemos como la capacidad que se tiene con este tipo de diseño de contestar y contrastar las respuestas que se obtienen de forma parcial con cada caso que se analiza (Rodríguez, Gil, García, 1996: 96). Es lo que Yin (1984) denomina “replicación lógica”, es decir, los casos son tratados como una serie de experimentos, y cada caso sirve para confirmar o negar las inferencias aportadas por los demás o las perspectivas conceptuales emergentes (Yin, 1988).

El estudio de casos múltiples ofrece una mayor garantía a la hora de generalizar los datos, al mismo tiempo que ofrece la posibilidad de una mejor explicación del objeto de estudio en un contexto concreto.

Encontramos el precedente de Hetsroni & Tucachinsky (2005) que acuden al estudio de casos múltiples como un complemento del análisis de contenido y así poder encontrar relaciones estables si empleamos distintos casos para apoyar o contrarrestar las relaciones emergentes. Si, además, los casos seleccionados son afines y operan en sectores y situaciones contextuales comparables, resulta más fácil encontrar relaciones causales generalizables.

Para llevar a cabo el estudio de casos en este proyecto se han implementado dos métodos: encuesta y entrevista personal.

14.3.1.1 Encuesta

La encuesta o cuestionario es un método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas, un "método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables,

tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida" (Buendía y otros, 1998:120). Lo cuestionarios sirven para entregar descripciones de los objetos de estudio, detectar patrones y relaciones entre las características descritas y establecer relaciones entre eventos específicos. La encuesta es además un proceso interrogativo que se le utiliza para conocer lo que opinan algunas personas sobre una situación o problema que los involucra, y se les pregunta directamente.

Siguiendo a Kerlinger (1997) los cuestionarios servirán como:

- a. Instrumento exploratorio para ayudar a identificar variables y relaciones, sugerir hipótesis y dirigir otras fases de la investigación
- b. Complemento a otros métodos, permitiendo el seguimiento de resultados inesperados, validando otros métodos y profundizando en las razones de la respuesta de las personas.¹¹³

Las encuestas resultan especialmente efectivas en investigaciones donde se busca generalizar el resultado a una población definida. La elaboración del cuestionario requiere un conocimiento previo del fenómeno que se va a investigar. Del mismo modo, la experiencia del investigador es imprescindible para la construcción de cuestionarios, los que deben ser adaptados a las necesidades del investigador y a las características de la comunidad en la que se realiza la investigación (Kerlinger, 1997; Buendía y otros, 1998)

La validez y estructura de las encuestas van a depender de la capacidad y habilidades de los investigadores, de la correcta selección de la muestra que se sondeará y de la realización de las preguntas (Limón, 1999:191). A este respecto, añade este autor "El contenido de las preguntas invariablemente tendrá que estar relacionadas con la hipótesis, o sea que, las preguntas deberán estar enfocadas hacia los puntos clave, que una vez que se viertan las respuestas, estas contengan los datos directamente relacionados con la hipótesis, pero sobre todo, que una vez codificados e interpretados, permitan confirmar o refutar la hipótesis" (Limón, 1999: 180)

¹¹³ Este autor le atribuye otros posibles propósitos a los cuestionarios que no se aplicarán a la presente investigación. Las técnicas de investigación cualitativa son un método de medición relativamente no estructurado que permite una serie de respuestas posibles, las muestras son pequeñas y no generalizadas a una amplia población, y cada investigador al analizar los mismos resultados puede llegar a diferentes conclusiones (Kotler et. al., 2009). De acuerdo con Creswell (1998) existen cuatro tipos básicos de recopilación de información cualitativa: observaciones, entrevistas, documentos e material audiovisual. Para la realización de esta investigación se seleccionó el análisis de entrevistas como método cualitativo. En el estudio, como metodología cualitativa, se ha escogido el análisis de entrevistas.

Los cuestionarios resultan una de las técnicas más económicas puesto que se autocompletan mediante envío del cuestionario a la muestra seleccionada y ésta responde reenviando el cuestionario a la investigadora, sin que ésta influya en las respuestas que se señalan. En este sentido, Buendía y otros (1998: 124) estiman que un cuestionario pretende "conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que puedan ser respondidas sin la presencia del encuestador".

14.3.1.2 Entrevista personal

Las técnicas de investigación cualitativa son un método de medición relativamente no estructurado que permite una serie de respuestas posibles, las muestras son pequeñas y no generalizadas a una amplia población, y cada investigador al analizar los mismos resultados puede llegar a diferentes conclusiones (Kotler et. al., 2009).

De acuerdo con Creswell (1998) existen cuatro tipos básicos de recopilación de información cualitativa: observaciones, entrevistas, documentos y material audiovisual. Para la realización de esta investigación se seleccionó el análisis de entrevistas como método cualitativo.

La entrevista en profundidad se adapta perfectamente a la multidimensionalidad de objetos de estudio complejos como el que nos ocupa (Valles, 1997). En este sentido, la medida estadística resulta insuficiente (Alonso, 1998). Esta técnica completará el análisis del discurso y los cuestionarios de manera significativa (Ortí, 2000: 221;e Ibáñez, 2000) sobre la realidad de este perfil profesional y su gestión de RR.PP.

La entrevista de carácter abierto permitirá analizar los diferentes discursos que desarrollan los individuos en las empresas y tratar de dilucidar los componentes de los mismos (Carrasco, Larrinaga, Caro et al, 1997: 41):

- Componente racional: lo que el CM piensa que debería ser su profesión.
- Componente real: como realmente se está desarrollando la profesión.
- Componente emotivo: es el discurso que sobrepasa la racionalidad y se construye en torno a posturas emocionales que no precisan más justificación que los propios sentimientos personales.
- Componente social: está muy ligado al racional, y lo constituye el discurso que está aceptado por el grupo de referencia en el que se inserta el CM

Las entrevistas contribuyen a recopilar datos descriptivos en el lenguaje del propio sujeto, permitiendo al investigador desarrollar intuitivamente una idea sobre la manera en que los sujetos interpretan aspectos del mundo (Bogdan y Biklen, 1994).

Con esta herramienta se puede obtener la información que subyace en los discursos estructurados, resaltando las opiniones, las dudas y las contradicciones, algo difícil de captar a través de un cuestionario de respuesta cerrada. La información obtenida de esta manera es mucho más rica en matices y permite una aproximación más completa al fenómeno estudiado. La entrevista permite describir e interpretar aspectos de la realidad que no son directamente observables: sentimientos, impresiones, intenciones o pensamientos, así como acontecimientos del pasado que sólo permanecen en la mente de los sujetos (Patton, 1987).

Piensan que una duración superior puede ser contraproducente: el sujeto pierde facultades intelectivas y memoria y la actitud positiva o el interés con que aborda la tarea tiende a declinar.

La amplitud del objeto de estudio y la cantidad de información hace necesaria una entrevista más larga, aunque no necesariamente tiene que fatigar a los entrevistados.

Para esta investigación se entrevistará a los CM *freelance* y a los empleados de empresas, perfiles que al denominarse como tal se les presupone una trayectoria completa para indagar en su labor de manera más profunda.

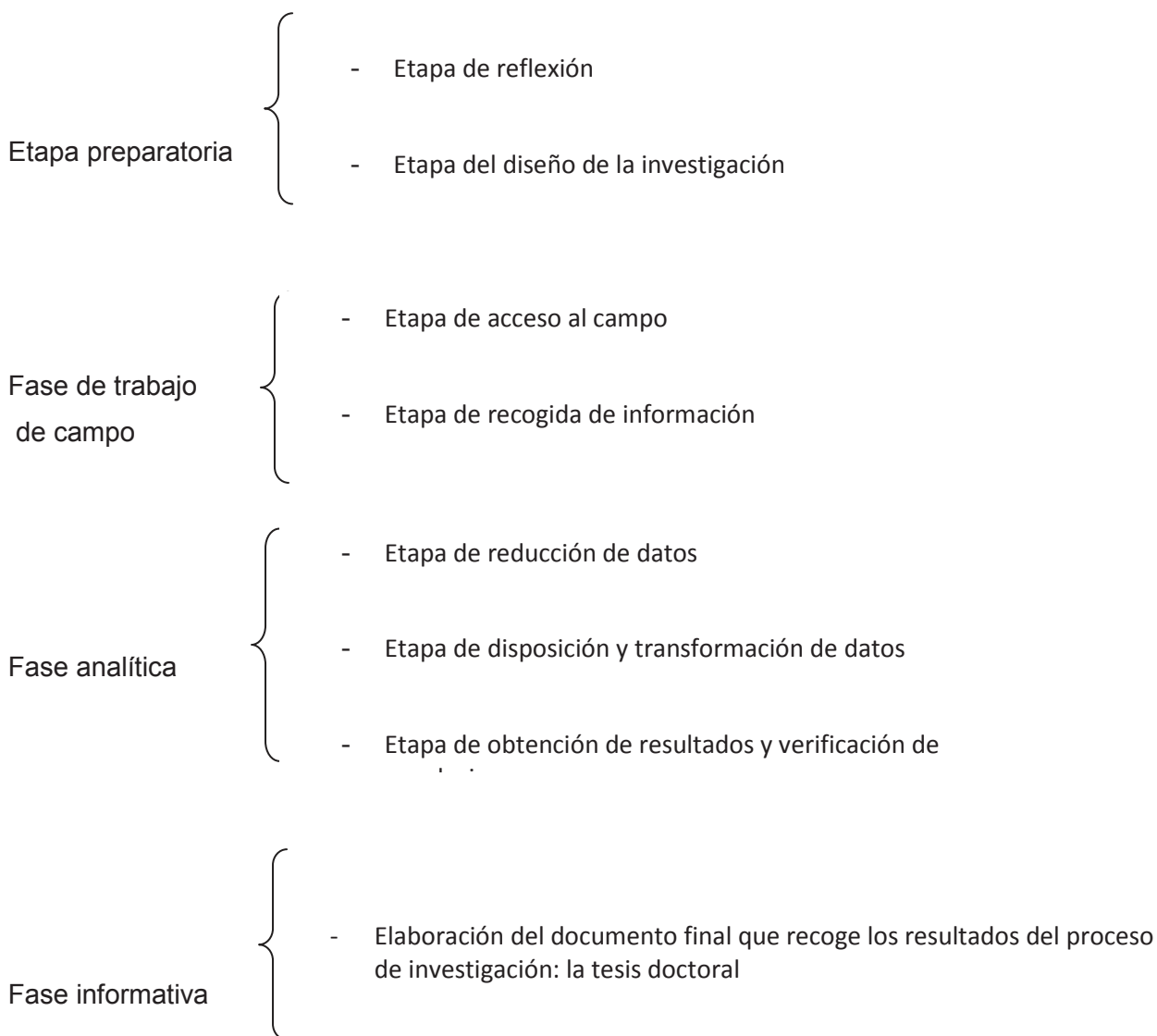
15. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

15.1 Proceso de investigación

Para garantizar el rigor de la investigación empírica que se desarrolló la autora ha seguido las pautas de Rodríguez, Gil, y García (1996) quienes contemplan cuatro etapas en cualquier investigación que posea parte del trabajo de carácter cualitativo:

- Etapa preparatoria
- Trabajo de campo
- Etapa analítica
- Etapa informativa

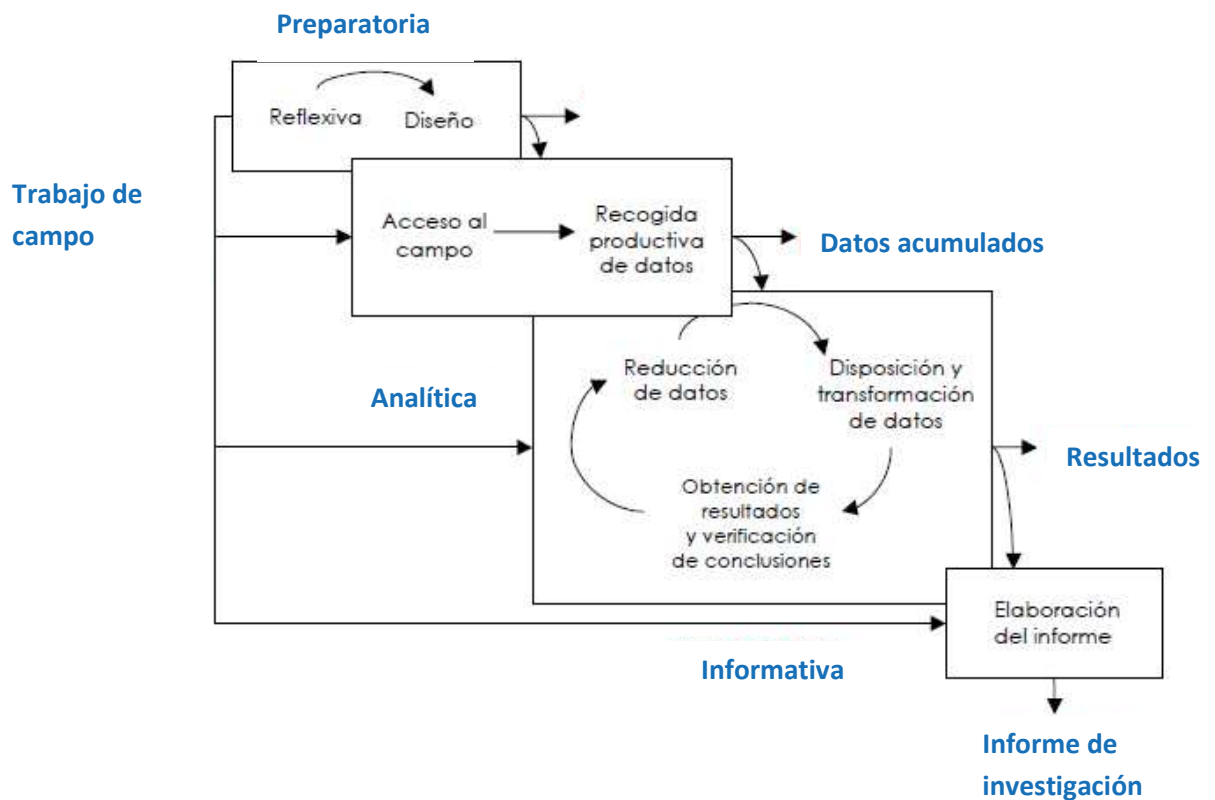
Cada una de estas fases se descompone, a su vez, en otras:



Además, cada una de las fases genera un producto distinto:

Preparatoria	➡	Proyecto de investigación
Trabajo de campo	➡	Datos acumulados
Analítica	➡	Resultados de la investigación
Informativa	➡	La tesis

Figura 31. Fases y etapas de la investigación cualitativa



Fuente: Rodríguez, Gil y García, 1996: 64

Por motivos didácticos se presentan estas fases de forma lineal pero, incluso en la anterior representación gráfica, se puede observar cómo las fases se solapan y están estrechamente relacionadas.

A la hora de plantear la investigación del presente trabajo se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos recomendados por Yin (1993: 45):

- La metodología se articuló en base a los objetivos de la investigación.
- Los objetivos y cuestiones del estudio se relacionaron con las unidades básicas del mismo.
- Se identificó la evidencia crítica (entrevistas, documentación y observaciones) que apoyó la hipótesis, incluida la evidencia contraria.
- Se estipularon las técnicas relevantes para analizar los datos.

En los siguientes apartados se describe el diseño de esta investigación, al tiempo que se explica cómo se ejecutaron cada una de las fases diseñadas.

15.2 Fase preparatoria.

15.2.1 Etapa reflexiva

Dentro de esta etapa se ubica todo el trabajo previo de identificación del objeto de estudio de la investigación. Aquí se incluyen las lecturas y estudios de trabajos leídos y analizados en busca de un objeto de investigación atractivo para la comunidad científica y para la investigadora, también las conversaciones con colegas y con la directora del presente trabajo de investigación.

Lo más relevante de esta fase fue definir un marco teórico amplio que recogiera las principales aportaciones sobre el tema de investigación. El marco conceptual no se ha ciñe a una sola perspectiva, sino que se utilizó un planteamiento múltiple que ha permitido un análisis abierto del fenómeno a estudiar y que fomentó el hallazgo de nuevas relaciones en el análisis de los datos.

Las reflexiones y lecturas, a su vez, ayudaron a la definición de las categorías y variables previas. No obstante, la investigadora y la directora de este estudio son conscientes de que las categorías y relaciones que se están contemplando *a priori* podrían ser distintas y que otros investigadores incluirían otras y suprimirían algunas de las propuestas. Es importante señalar que el marco teórico se estuvo revisando y ajustando hasta los últimos días de elaboración de este estudio.

El marco conceptual se entiende como una herramienta, gráfica o narrativa, que explica las principales cuestiones (factores, constructos o variables) que se han estudiado y las posibles relaciones entre ellas (Miles y Huberman, 1994: 18). El marco conceptual nos permitió seleccionar y decidir lo que es importante y qué relaciones tienen más sentido (Eisenhardt, 1989: 536). Asimismo orientó el proceso de recogida y análisis de datos (Rodríguez, Gil, y García, 1996: 66).

15.2.2 Etapa de diseño

Una vez determinado el marco teórico y las cuestiones de investigación, se seleccionó el método de investigación, la triangulación, las técnicas e instrumentos de recogida de datos, la forma de analizar los datos y los procedimientos de consentimiento y aprobación.

Respecto al método, ya se ha señalado en el capítulo 15 “Referencias Metodológicas” la opción por la integración de una metodología combinada basada en el análisis de contenido y estudio de casos. Esta metodología ha permitido la pluralidad metodológica que requiere el fenómeno que hemos investigado y la incorporación de datos cualitativos y cuantitativos.

La utilización de varios métodos ha dado lugar a la triangulación metodológica. La triangulación es una de las ventajas derivadas de la utilización conjunta de métodos cualitativos y cuantitativos en el estudio de un mismo fenómeno (Pérez Serrano, 2004: 61). Para González (1997: 287) la triangulación se define como el empleo de diferentes métodos, complementarios entre sí, para abordar un mismo objeto de estudio. Es decir, hay que poner el punto de atención en cómo los métodos empleados se complementan para corregir los inevitables sesgos que se hallan presentes en cada uno. De este modo, añade la citada autora (1997:287) “la capacidad de triangular, además, favorece la optimización de los resultados, mejorando la fiabilidad, validez y operatividad de la investigación”.

Se pueden contemplar varias modalidades de triangulación (Denzin, 1978; Janesick, 1994):

- Triangulación de datos: utilizando una gran variedad de fuentes de datos en un estudio. La evidencia puede ser cualitativa (por ej. palabras), cuantitativa (por ej. números) o ambas (Eisenhardt, 1989).
- Triangulación del investigador: utilizando diferentes investigadores o evaluadores.
- Triangulación teórica: utilizando diferentes perspectivas para interpretar un mismo conjunto de datos.
- Triangulación metodológica: utilizando múltiples métodos para estudiar un problema.
- Triangulación disciplinar: utilizando distintas disciplinas para informar la investigación.

En la presente investigación y con el objeto de reforzar su validez interna y externa se ha procurado tener en cuenta algunas de estas diferentes formas de triangulación; principalmente metodológica por el empleo de técnicas combinadas.

Respecto a la triangulación de datos, en este trabajo de investigación se ha recurrido a diversas fuentes de evidencia como son las publicaciones especializadas del sector, el cuestionario, la observación, el análisis de contenido, el análisis de discurso la entrevista en profundidad, conversaciones con profesionales del sector. Estas herramientas nos han permitido adquirir una visión más equilibrada antes de sacar conclusiones definitivas. La combinación de todos estos tipos de datos ha dado fuertes sinergias en la investigación.

En cuanto a la triangulación de los investigadores hay que señalar que, por la propia naturaleza de esta investigación (un trabajo individual), ha sido quizás este uno de los requisitos más difíciles de alcanzar. Para reducir la subjetividad que se deriva de la existencia de un único investigador se utilizaron diferentes estrategias. Entre estas se contempla el uso de la figura de ‘abogado del diablo’, para ello se recurrió a colegas docentes e investigadores de distintas universidades españolas con los se ha coincidido en congresos, *simposiums*, encuentros y foros, o incluso en la labor diaria con los que la autora discutió los planteamientos deducidos de sus análisis. Esta forma de aumentar la confianza del análisis ha sido utilizada por otros investigadores como Sutton y Callahan (1987: 411).

Respecto a la triangulación disciplinar, se han utilizado trabajos que estudian las nuevas tecnologías y los fenómenos a los áreas de conocimiento como la sociología, la lingüística y, evidentemente, desde el campo de la comunicación. Especialmente se han empleado investigaciones que analizan los perfiles profesionales de la comunicación y su desarrollo en las áreas de comunicación: comunicación audiovisual, periodismo y publicidad y relaciones públicas.

La triangulación metodológica derivó directamente de la triangulación de las fuentes de evidencia. Para captar y analizar cada una de las fuentes se recurrió a métodos diferentes y complementarios, que en conjunto, se han integrado en la estrategia de investigación.

La complejidad de un estudio que incluye parte de análisis cualitativo hace difícil predecir con precisión el resultado. Por ello, la característica fundamental del diseño cualitativo es su *flexibilidad*, su capacidad de adaptarse en cada momento y circunstancia en función del cambio que se produzca en la realidad que se está indagando.

15.2.3 La selección de los casos

La selección de los casos es una fase esencial para la validez de esta estrategia de investigación (Eisenhardt, 1989: 537). Un caso puede ser una persona, una organización, un programa de enseñanza, una colección, un acontecimiento

particular o un simple depósito de documentos. La única exigencia es que posea algún límite físico o social que le confiera entidad (Rodríguez, Gil y García, 1996: 92).

15.2.4 Diseño de las herramientas de investigación

En esta fase se diseñaron las herramientas necesarias para la recolección de datos. Siguiendo la recomendación de Yin (1993: 7), en primer lugar se creó un protocolo piloto de investigación para cada uno de los métodos seleccionados que se puso a prueba en los soportes objeto de estudio.

Los protocolos pilotos sirvieron para ajustar la herramienta y terminar de definir los parámetros de análisis. En el apartado 16 “El estudio” se describen las herramientas diseñadas para cada uno de los métodos puestos en marcha.

15.3 Trabajo de campo

Dentro del trabajo de campo distinguimos dos fases: el acceso al campo y la recogida productiva de datos. En la primera de ellas entra en juego la pericia del investigador para implementar y desarrollar las herramientas diseñadas. En la segunda se trata de la recolección de los datos que posteriormente se estudiarán y que darán lugar a unos resultados analizables.

15.4 Análisis de datos

Se define el análisis de datos como “un conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones, comprobaciones que se realizan sobre los datos con el fin de extraer significado relevante en relación con un problema de investigación” (Rodríguez, Gil y García, 1996: 200). Para garantizar el éxito de este análisis de datos no basta con la posible habilidad o experiencia del investigador en cuestión (en este caso, la investigadora), sino que es necesario seguir una serie de pasos precisos para orientar al analista y marcar las pautas de trabajo.

La autora, asesorada siempre por la directora del proyecto, tuvo que realizar en el caso del análisis de contenido una doble recogida de datos puesto que el desarrollo de la propia investigación así lo requirió.

Miles y Huberman (1994: 12) proponen una serie de fases en el proceso de análisis de datos que son, en primer lugar, la reducción de datos y en segundo lugar, la presentación, extracción y, por último, verificación de las conclusiones. Un modelo que se ha seguido en este estudio.

15.4.1 Reducción de datos

La reducción de datos hace referencia al proceso de selección, centrado, simplificación, abstracción y transformación de los datos que aparecen en el corpus de estudio (Miles y Huberman, 1994: 10).

15.4.2 Establecimiento de conclusiones

Cada oferta se analizará de forma individual y se consideró como un caso único. Cuando el análisis de cada anuncio finalice, se realizara un análisis agregado para desarrollar las nuevas perspectivas conceptuales, Posteriormente mediante la comparación de esas conclusiones parciales se llegará unas conclusiones generales.

La comparación permitirá destacar las semejanzas y diferencias entre las unidades que conforman el corpus de estudio, e posibilitará la formulación de propiedades fundamentales, a partir de las cuales pudo llegarse a la definición, ilustración y verificación de las hipótesis propuestas.

Para facilitar esta tarea usaremos soportes informáticos, que permitirán ordenar los campos de la base de datos y visualizar los datos de forma más clara y extraer automáticamente las características de cada unidad de registro.

Una vez ordenados los datos en tablas servirán de resumen para ofrecer una radiografía global del perfil de los CM a nivel empresarial en relación con las relaciones públicas, se compararán esos resultados con las hipótesis planteadas y se integrarán en el estudio, determinando en qué medida contribuyen a la generación de información válida y fiable.

15.4.3 Verificación de conclusiones

La validez de las conclusiones que se generen en esta investigación residen en la forma en cómo se ha llevado a cabo todo el proceso de investigación, desde la aplicación de las diferentes formas de triangulación hasta el sometimiento de los resultados. Esta investigación se ha desarrollado de forma sistemática y sus resultados se han contrastado con otras investigaciones y estudios afines, para procurar su validez interna y externa. La validez interna se ha alcanzado con la especificación de las unidades de análisis, el desarrollo a priori de teorías y la recolección de datos y análisis de los mismos de forma rigurosa. La validez externa se ha logrado mediante la especificación y conexión con las relaciones teóricas que han permitido hacer generalizaciones.

Por otra parte, había que conseguir, asimismo, fiabilidad. Ésta, como ya apuntaba Krippendorf (1990) ofrece seguridad respecto a que los datos se han obtenido de manera autónoma en relación al suceso y al instrumento o persona que

los mide. Así, un procedimiento o metodología fiable es aquel que mide los mismos resultados para los mismos fenómenos independientemente de las circunstancias de su aplicación.

Para lograr esta fiabilidad se pusieron en marcha protocolos de estudio unificados para todas las unidades del análisis y el desarrollo de una base de datos de cada caso. Este protocolo aseguró que se hayan seguido los mismos procedimientos en los tres métodos. La presencia de una única investigadora ha facilitado la fiabilidad de la investigación ya que dota de homogeneidad al conjunto. También es cierto que ha podido limitar la objetividad de la investigación e incrementar el sesgo, aunque para eso ya se han utilizado algunas figuras clásicas en la literatura sobre el estudio de casos como 'el abogado del diablo' o las conversaciones y discusiones con expertos en la materia, como se ha comentado anteriormente.

16. EL ESTUDIO

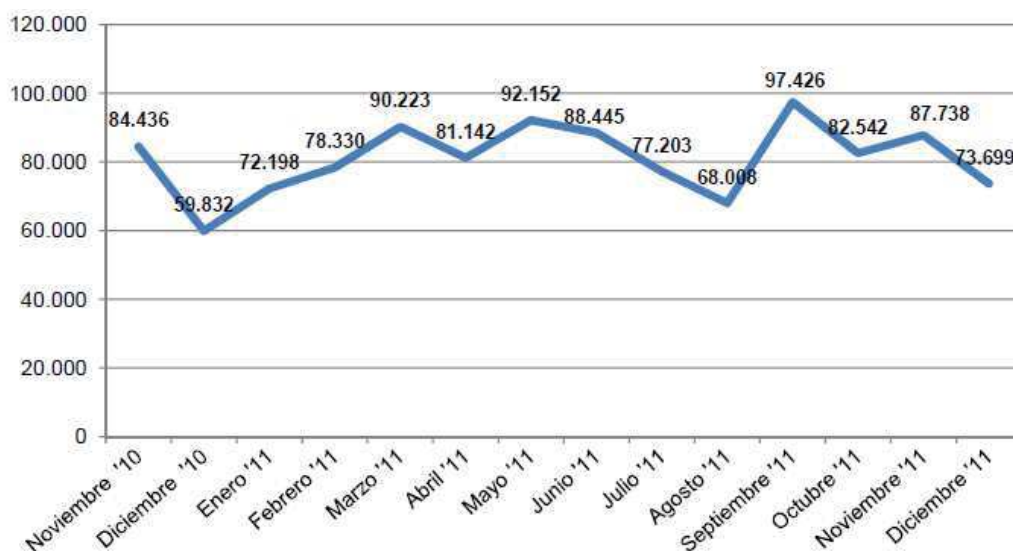
16.1 Análisis de contenido

16.1.1 Selección de casos

Si bien en principio esta investigación planteaba coleccionar las ofertas de empleo de *Infojobs*, LinkedIn, AERCO y Bytepr, a la hora de realizar el trabajo de campo pudo observarse que en esta última red vertical no se publicaban anuncios de empleo desde el año anterior y que el número de publicados durante el 2012 suponía una muestra poco significativa para este estudio. Por lo tanto finalmente se trabajó con los anuncios publicados en: *Infojobs*, LinkedIn, AERCO durante el periodo comprendido entre el 1 enero y 30 junio de 2013.

La elección temporal se ha basado en los datos ofrecidos por *Infojobs* en 2011 y 2012, Indicadores 2011 e Indicadores 2012, en los que se aprecia cómo durante los seis primeros meses del año el número de ofertas publicadas es mayor. A la vista de los gráficos, se ha optado por realizar la compilación de anuncios en el periodo señalado.

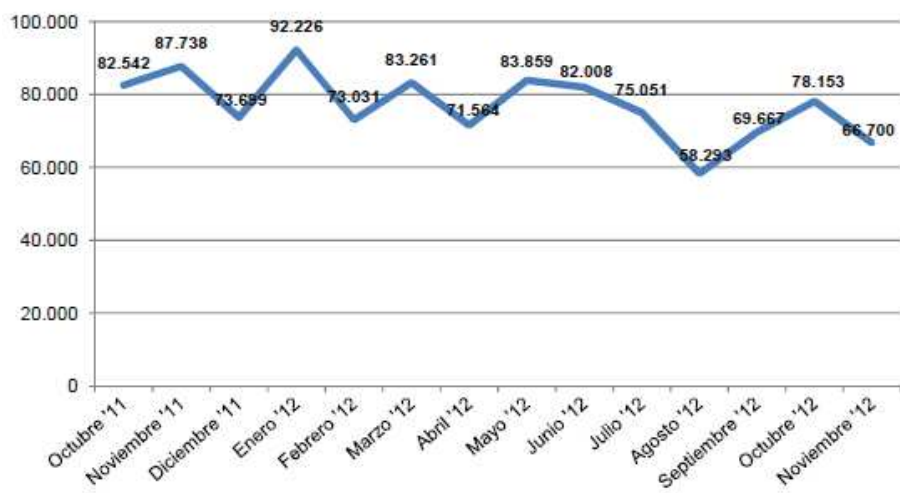
Figura 32. Evolución mensual del nº de puestos de trabajo ofertados en España en el periodo noviembre 2010-diciembre 2011



Unidad: Número absoluto de puestos de trabajo ofertados

Fuente: *Infojobs*

Figura 33. Evolución mensual del nº de puestos de trabajo ofertados en España en el periodo noviembre 2011-diciembre 2012



Unidad: Número absoluto de puestos de trabajo ofertados

Fuente: Infojobs

Figura 34. Evolución del nº de puestos de trabajo ofertados en España, periodo noviembre 2010-diciembre 2011

España			
Mes	Nº puestos ofertados		
	Nº puestos ofertados	Variación mensual absoluta	Tasa de variación mensual (%)
Noviembre '10	84.436	10.140	13,6
Diciembre '10	59.832	-24.604	-29,1
Enero '11	72.198	12.366	20,7
Febrero '11	78.330	6.132	8,5
Marzo '11	90.223	11.893	15,2
Abril '11	81.142	-9.081	-10,1
Mayo '11	92.152	11.010	13,6
Junio '11	88.445	-3.707	-4,0
Julio '11	77.203	-11.242	-12,7
Agosto '11	68.008	-9.195	-11,9
Septiembre '11	97.426	29.418	43,3
Octubre '11	82.542	-14.884	-15,3
Noviembre '11	87.738	5.196	6,3
Diciembre '11	73.699	-14.039	-16,0

Fuente: Infojobs

Figura 35. Evolución mensual del nº de puestos de trabajo ofertados en España, periodo noviembre 2011-diciembre 2012

España		Nº puestos ofertados	
Mes	Nº puestos ofertados	Variación mensual absoluta	Tasa de variación mensual (%)
Octubre '11	82.542	-14.884	-15,3
Noviembre '11	87.738	5.196	6,3
Diciembre '11	73.699	-14.039	-16,0
Enero '12	92.226	18.527	25,1
Febrero '12	73.031	-19.195	-20,8
Marzo '12	83.261	10.230	14,0
Abril '12	71.564	-11.697	-14,0
Mayo '12	83.859	12.295	17,2
Junio '12	82.008	-1.851	-2,2
Julio '12	75.051	-6.957	-8,5
Agosto '12	58.293	-16.758	-22,3
Septiembre '12	69.667	11.374	19,5
Octubre '12	78.153	8.486	12,2
Noviembre '12	66.700	-11.453	-14,7

Fuente: *Infojobs*

En lo que se refiere a la elección de bolsas de empleo *on-line* responde a la propia naturaleza del objeto de investigación.

Infojobs se ha convertido en el buscador de empleo más utilizado por las empresas anunciantes y los candidatos. Así lo corrobora el ranking elaborado por www.canalempresas.com en el que lo sitúa como primera opción a tenor de los datos seleccionados. Según los datos aportados por dicho ranking, se pueden consultar una media de 20.000 ofertas de empleo y cada día se cuelgan 159 currículos nuevos. *Infojobs* es gratuito tanto para que los buscan trabajo como para las empresas que necesitan profesionales. Canalempresa destaca también la gratuidad de la bolsa tanto para las empresas como para los profesionales, así como los servicios extraordinarios que ofrece la bolsa como enlaces directos a todas las empresas que ponen anuncios o recursos destinados a optimizar las búsquedas. Además contiene un gran número de servicios que han ido ampliando según la crisis ha hecho disminuir el número de ofertas de empleo. Sobre esto Cabello (2010) resalta la posibilidad de insertar varios currículos lo que permite optar a distintas ofertas de empleo ajustando los perfiles.

LinkedIn es una red profesional¹¹⁴ cuyo objetivo es crear contacto entre los profesionales y las empresas y otros empleados. El crecimiento de *LinkedIn* para gestiones empresariales es lo que nos ha llevado a seleccionarla como soporte. Entre 2010 y 2011 *LinkedIn* pasó de 65 millones de usuarios a más de 100 (Pozzi, 2011) y de los cuales 25 millones son profesionales europeos (Jiménez, 2011) un crecimiento que permitió su salida en bolsa en mayo de 2011 en la histórica jornada del estreno de las redes sociales en la bolsa de New York, momento en el que *LinkedIn* duplicó su valor (Pozzi, 2011). Poco después la empresa expande sus oficinas, instalando, entre otras, una sed e Madrid.

Que se trata de la mayor red profesional lo atestiguan datos como el III y IV Estudios sobre Redes Sociales en Internet publicado por el IAB en noviembre de 2011 y enero de 2013 respectivamente. En 2011 apareció por primera vez *LinkedIn* como una de las redes sociales que más se recordaban de manera espontánea entre los españoles, con un 11% de respuestas, y se convirtió con este dato en la 4ª red más recordada¹¹⁵. El promedio de visitas al mes de los usuarios españoles era de 14, un dato que cobraba más relevancia si se compara con las 28 de *Facebook*, red social generalista¹¹⁶. En el IV Estudio sobre Redes Sociales *LinkedIn* se había consolidado en ese 4º puesto como red más recordada de forma espontánea y presentaba un crecimiento del 20% respecto al estudio anterior. Las ediciones V y VI de este estudio corroboran los datos de crecimiento y estabilidad de esta red hasta diciembre de 2014, última fecha de análisis con datos disponibles¹¹⁷.

Entre los servicios que ofrece *linkedin*: grupos de discusión, plataformas de organización de empleo, *mashup* con otros medios sociales, etc...presenta un importante motor de búsqueda de empleo que recoge gran cantidad de ofertas, más todas aquellas que de manera individual, los miembros de los grupos publican en exclusiva para sus compañeros de grupo.

Según el estudio realizado en 2009 por el Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación) sobre el uso de redes sociales y entornos afines por parte de los directivos de comunicación en España, se puede apreciar como usan en un 70%

¹¹⁴ Tiene características de las redes sociales pero su uso es exclusivamente laboral

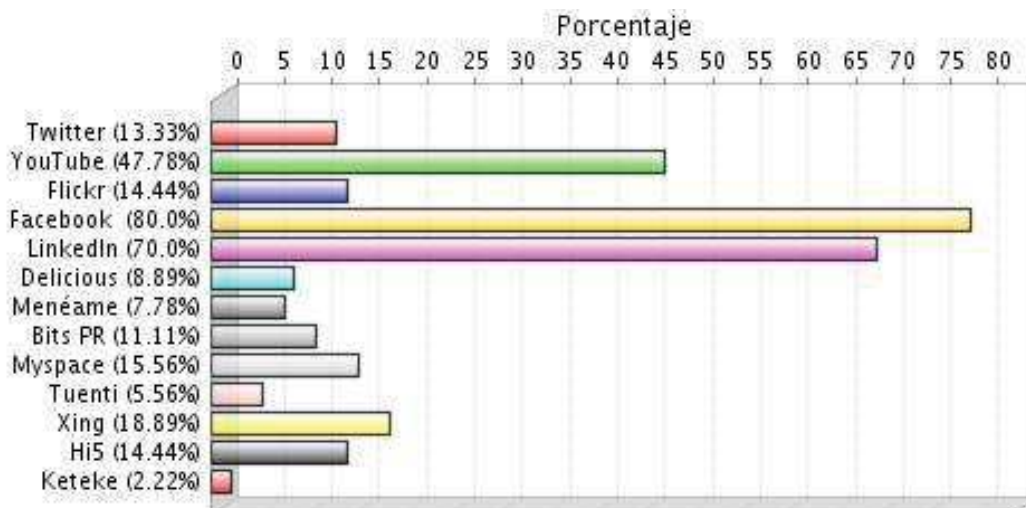
¹¹⁵ III Estudios sobre las redes sociales en Internet (2011:19)

¹¹⁶ III Estudios sobre las redes sociales en Internet (2011:25)

¹¹⁷ En las últimas ediciones de Estudios sobre las redes sociales en Internet, se puede obtener toda la información sobre los datos correspondientes al uso de redes sociales por parte de los españoles.

LinkedIn frente al 80% de los que usan *Facebook*, lo que quiere decir que a niveles directivos el uso de esta red es bastante más frecuente desde hace más años.

Figura 36. Uso de redes sociales y entornos afines por parte de los directivos de comunicación en España (Encuesta Dircom 2009)



Fuente: <http://www.activosintangibles.com/2009/02/bitspr-entre-las-webs-mas-usadas-por.html>

Por último se recogieron las ofertas publicadas en AERCO (Asociación Española de Responsables de Comunidades y Profesionales del Social Media) puesto que se trata de la asociación que:

- “Representa al Community Manager ante organismos oficiales, instituciones académicas, empresas o medios de comunicación, de modo que entiendan la importancia estratégica de esta profesión.
- Ofrece un lugar de reunión e intercambio de ideas, mejores prácticas y conocimientos, fomentando el crecimiento profesional y los vínculos entre los Responsables de Comunidad.
- Presta un servicio activo de bolsa de empleo, que ponga en contacto eficazmente a empleadores y Community Managers.
- Fomenta, transmite y vela por los códigos de conducta que deben regir en toda comunidad *on-line*” tal y como se lee en el apartado objetivos de su página web.

La investigadora contempló también la posibilidad de compilar los anuncios publicados en *Twitter*, por ser una de las plataformas más usadas por los CM y en Bytepr, ya que se trata de la única red vertical destinada exclusivamente para los profesionales de la comunicación corporativa y las relaciones públicas. Sin embargo, la recogida de ofertas en *Twitter*, dadas las características de la propia herramienta,

resultaba complicada y durante la realización de la misma se pudo comprobar que la mayoría de los anuncios procedían de *Infojobs*. Por otra parte las fuentes de procedencia de muchas de las fuentes no ofrecían credibilidad. Estos dos motivos hicieron que se descartara. En cuanto a *Bytepr*, a la hora de realizar el trabajo de campo, pudo observarse que esta última red vertical no se publicaban anuncios de empleo desde el año 2012 y que el número de estos publicados durante este año era muy pequeño como para que sirviera de cara al estudio.

En los casos de *Infojobs* y *LinkedIn* se procedió a buscar diariamente las ofertas en las que aparecía el término *community manag*^{118*}. Para ello se introducía tal cual en el motor de búsqueda y se fueron guardando dotas las ofertas que aparecían por meses y por bolsa de empleo. De este modo se localizaron las ofertas que hacían referencia al puesto profesional, a la labor, a sus funciones y/o a la experiencia de CM.

En el caso de las ofertas de AERCO la investigadora se asoció a la organización y solicitó ser incluida en una lista de distribución de e-mails a través de la cual realizan los envíos de noticias e información de interés. De este modo se recibieron todas las ofertas de empleo que la asociación publica. Como en el caso anterior se guardaron las ofertas que solicitaban *community managers* o que hacía referencia a este término por experiencia deseada, estudios relacionados o funciones con esa etiqueta y las demás se guardaron como no CM. En este caso no se hizo clasificación por meses puesto que el número de ofertas era bastante reducido.

La misma rutina se siguió con las ofertas de empleo que incluían los términos relaciones públicas y comunicación.

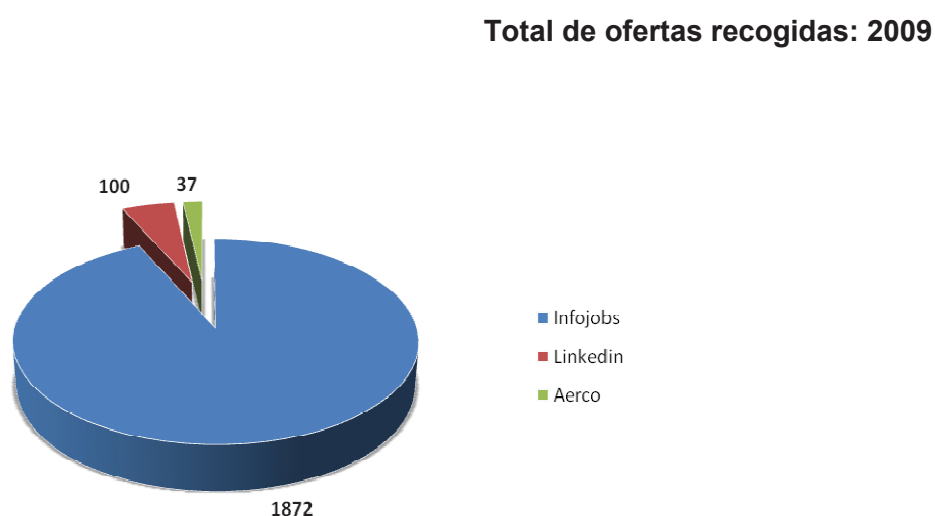
¹¹⁸ Con esta etiqueta se podrían localizar las ofertas que hicieran referencia a la profesión, a su labor, a sus funciones.

16.1.2 La muestra

En total se recogieron 2009 ofertas de empleo durante los seis meses, 1700 de ellas estaban relacionadas con Comunicación y RR.PP, y 309 hacían referencia explícitamente a *community management*. Si atendemos a las bolsas de empleo la distribución fue la siguiente: 1872 ofertas de *Infojobs*, 100 de *LinkedIn* y 37 de AERCO.

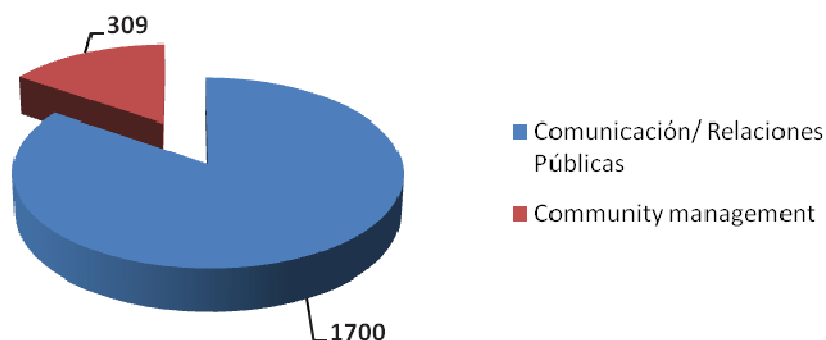
En las figuras 37 y 38 se puede observar la distribución y tamaño del universo.

Figura 37. Distribución de las ofertas de empleo por portales



Fuente: elaboración propia

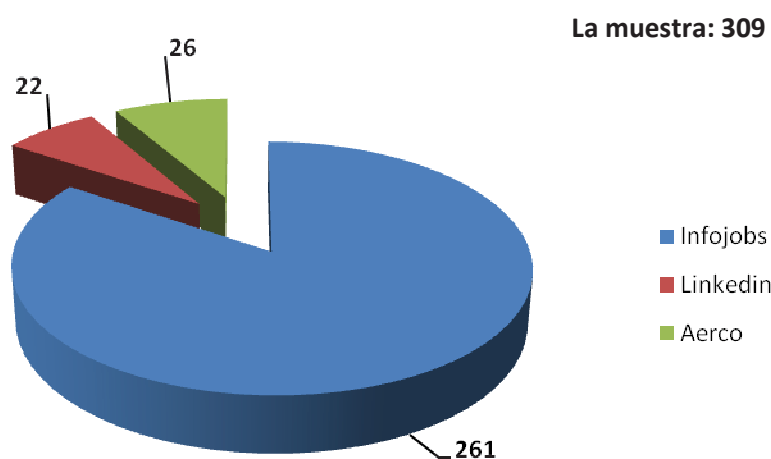
Figura 38. Distribución de ofertas de empleo según categorías establecidas



Fuente: elaboración propia

Una vez recogidas y contabilizadas las ofertas, se procedió a su clasificación y filtración ya que algunas estaban repetidas pues se publicaron durante varios meses, asimismo se procedió a la eliminación de aquellas que no tenía sentido analizar en el contexto de esta investigación. Esta tarea se realizó entre los meses de julio y septiembre de 2013. Fue en esta fase cuando se decidió acotar la muestra. El número de ejemplares recogidos era muy amplio y se encontró que en muchos casos los anuncios no tenían nada que ver con comunicación, a pesar de estar, por ejemplo, identificados como relaciones públicas. Asimismo se determinó que únicamente las que contaban con la etiqueta *community manag** eran realmente de interés para esta investigación ya que las otras, en su gran mayoría, no indicaban cualidades ni funciones que tuvieran relación alguna con el ámbito digital. Así fue como la muestra se redujo a las 309 ofertas que hacían mención directa a CM o *community management* bien como puesto profesional, como estudios o como experiencia previa.

Figura 39. Distribución ofertas de CM según portales



Fuente: elaboración propia

La muestra tomada finalmente es de 309 ofertas de empleo, por tanto representativa del universo de ofertas de empleo publicadas en España, en las que se solicitan personas para trabajar como CM, ejercer funciones de CM o tener experiencia previa como CM. Una muestra que, por su tamaño y características similares a las del conjunto de la población, permiten hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido.

Figura 40. Fases diseño de la muestra



Fuente: elaboración propia

16.1.3 Diseño de la herramienta de investigación

Para realizar el análisis de contenido de las ofertas que forman la muestra se procedió a registrarlas dotándolas de un número a cada una de ellas. Para este estudio se procedió a realizar una ficha de análisis a través de la cual poder categorizar los contenidos oportunos y extraer datos. La ficha se construyó a partir de una serie de variables que se propusieron a partir de las lecturas de *El estado de la comunicación en España 2010*, *Las funciones del community manager* –de AERCO y Territorio creativo, Almansa (2003 y 2011), Silva (2012) y Silva y Jiménez (2011). Las referencias para la construcción de las mismas se encuentran también a lo largo del bloque ‘Consideraciones Conceptuales’ de la investigación. Asimismo la propia estructura de publicación de ofertas de empleo de ambos canales facilitó el diseño de la ficha de análisis.

Se hizo una ficha de análisis con la que se llevó a cabo un primer vaciado de datos entre octubre de 2013 y marzo de 2014. Posteriormente, con el objetivo de poder hacer el tratamiento informático adecuado de los datos y tras consultar a expertos en informática, se rehízo la ficha y con ella el vaciado de datos.

Los bloques temáticos de análisis han sido:

1. Portal de empleo de procedencia
2. Puesto profesional
3. Titulación mínima exigida
4. Mención explícita a relaciones públicas o comunicación corporativa
5. E-competencias
6. Competencias de RR.PP
7. Competencias de dirección
8. Funciones de CM
9. Funciones de RR.PP
10. Funciones de dirección
11. Otras funciones
12. Conocimientos de idiomas
13. Experiencia
14. Condiciones de trabajo
15. Jerarquía del cargo

Algunos de estos puntos eran en si una variable y otros de ellos se trabajaron a través de diversas variables independientes aunque su análisis posterior se haya

hecho conjuntamente. En el anexo 1 en el lector podrá ver la ficha de análisis que se elaboró para llevar a cabo el análisis de contenido.

16.1.4 Trabajo de campo

El análisis de contenido constó de cinco etapas bien diferenciadas a lo largo de dos años de trabajo que quedan reflejada en la siguiente tabla.

Figura 41. Etapas de trabajo del análisis de contenido.

Etapa	Fechas	Trabajo realizado
1	De enero a junio de 2013	Recogida diaria de las ofertas de empleo publicadas en Infojobs, LinkedIn y AERCO, con las búsquedas: <i>community manag*</i> , comunicación y relaciones públicas.
2	De julio a septiembre de 2013	Ordenación, recuento, selección y registro de las ofertas válidas para el estudio.
3	De octubre de 2013 a marzo de 2014	Vaciado de dato
4	De diciembre a enero de 2015	Reajuste del vaciado de datos con la selección definitiva de información que se iba a tratar
5	Enero de 2015	Análisis de los datos registrados, tratamiento informático y extracción de resultados

Fuente: elaboración propia

Nos parece relevante concretar que los datos se recogieron y codificaron en Excell, posteriormente se trataron con SPSS para relacionarlos y hacer inferencias entre los mismos, por último se volvió a usar el programa Excell para dibujar los gráficos de resultados.

16.2 Cuestionarios

16.2.1 Selección de casos

La selección de casos se hizo de forma minuciosa para poder obtener una muestra representativa. El empleo de muestras “para aproximarse al conocimiento de la realidad es práctica habitual en el campo de la investigación científica” (Rodríguez, 1991:11). Estas son de vital importancia a la hora de inferir datos referidos a una población. Por ello Salkind sostiene que “esta es la base del método inferencial. Si no es posible someter a prueba a todos los miembros de la población, la única opción es seleccionar una muestra” (1998: 96); Además, es esencial tener en cuenta que es muy importante ser cuidadoso en este aspecto para lograr una muestra que se aproxime lo máximo posible a la población: “*When a sample is chosen for a study, the primary objective is to draw one that truly represents the population*” (Adams, 1989: 47).

Para diseñar la muestra, se han de tener claros los conceptos de “población” y “muestra”. “Una población es un grupo de posibles participantes al cual usted desea generalizar los resultados del estudio” (Salkind, 1998: 96) y la muestra es “un subconjunto de la población. Una buena técnica de muestreo incluye maximizar el grado en que este grupo selecto representa a la población” (Salkind, 1998: 96); por ello, resulta necesario realizar un buen muestreo. El primer paso para seleccionar la muestra es saber cuál era el universo: “El punto de partida para el diseño de la muestra es la definición y acotación de la población o universo objeto de estudio” (Cea D’ Ancona y Valles, en Clemente, 1992: 279).

En esta investigación las encuestas se realizaron entre los profesionales que gestionan comunidades de organizaciones en agencias de comunicación y que no siempre son un perfil puro de CM. Entendemos que es el método más adecuado para este perfil cuya implicación con las empresas gestionadas es más diversificada y realizan otras funciones que, a priori, no tienen por que desempeñarse en los otros dos casos ya que como dice Limón lo “importante está en saber elegir a las personas que serán encuestadas para que toda la población esté representada que serán encuestados para que toda la población esté representada en la muestra” (1999: 191). Con el objetivo de cubrir el mayor espectro posible de agencias de comunicación de España y recabar la información de mayor calidad posible, la investigación se centró en dos tipos de agencias.

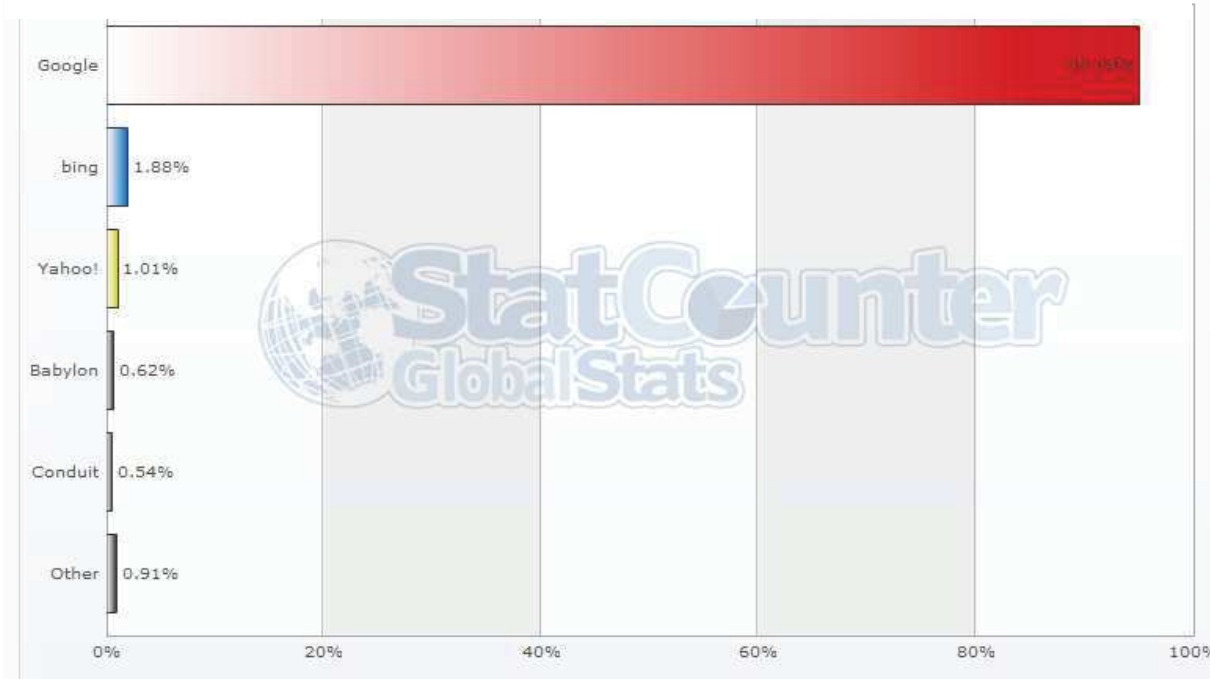
Por una parte aquellas que aparecen en el *Anuario de la Comunicación 2013*, bajo el epígrafe “Empresas de comunicación y RR.PP”. Esta publicación, emitida cada año por la Asociación de Directores de Comunicación de España (Dircom), recoge los datos de las agencias asociadas. Es uno de los pocos directorios de empresas de RR.PP españolas que existen, más allá de los publicados por algunas comunidades

autónomas con las empresas de su región, como puede ser el caso de la Agenda de la Comunicación que publica la Junta de Andalucía.

Por otra parte, se tuvo en cuenta a las agencias de comunicación *on-line* españolas. Al cierre de esta investigación no se localizó ningún repositorio en el que se compilen este tipo de empresas, por lo que se seleccionaron las que aparecían en las 12 primeras páginas del buscador *Google* al realizar la búsqueda “agencia comunicacion *on-line*” España. Se usó comunicación en lugar de relaciones públicas por entenderse como una etiqueta más amplia y utilizada.

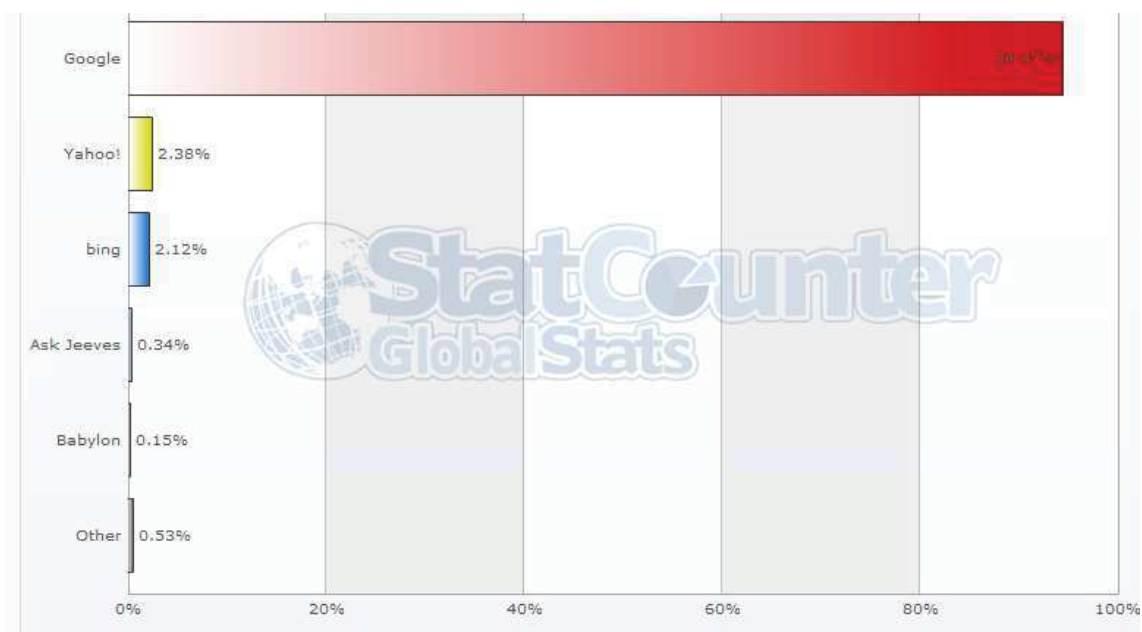
Google es el buscador más utilizado por los españoles como demuestra los *rankings* de *Statcounter*, empresa que cuantifica el uso a nivel mundial de, entre otras realidades digitales, los buscadores y los navegadores. Como se muestra en las siguientes figuras los españoles emplean mayoritariamente *Google* una gran diferencia respecto a los demás.

Figura 42. Top 5 de buscadores utilizados en España en 2013. Búsquedas realizadas desde ordenador de mesa, tabletas y consolas



Fuente: *StatCounter Global Stats*

Figura 43. Top 5 de buscadores utilizados en España en 2014. Búsquedas realizadas desde ordenador de mesa, tabletas y consolas



Fuente: StatCounter Global Stats

La recolección de las agencias que aparecían a través del buscador se paró en la página 12 puesto que a partir de la 13 dejaron de mostrarse empresas con sede en España.

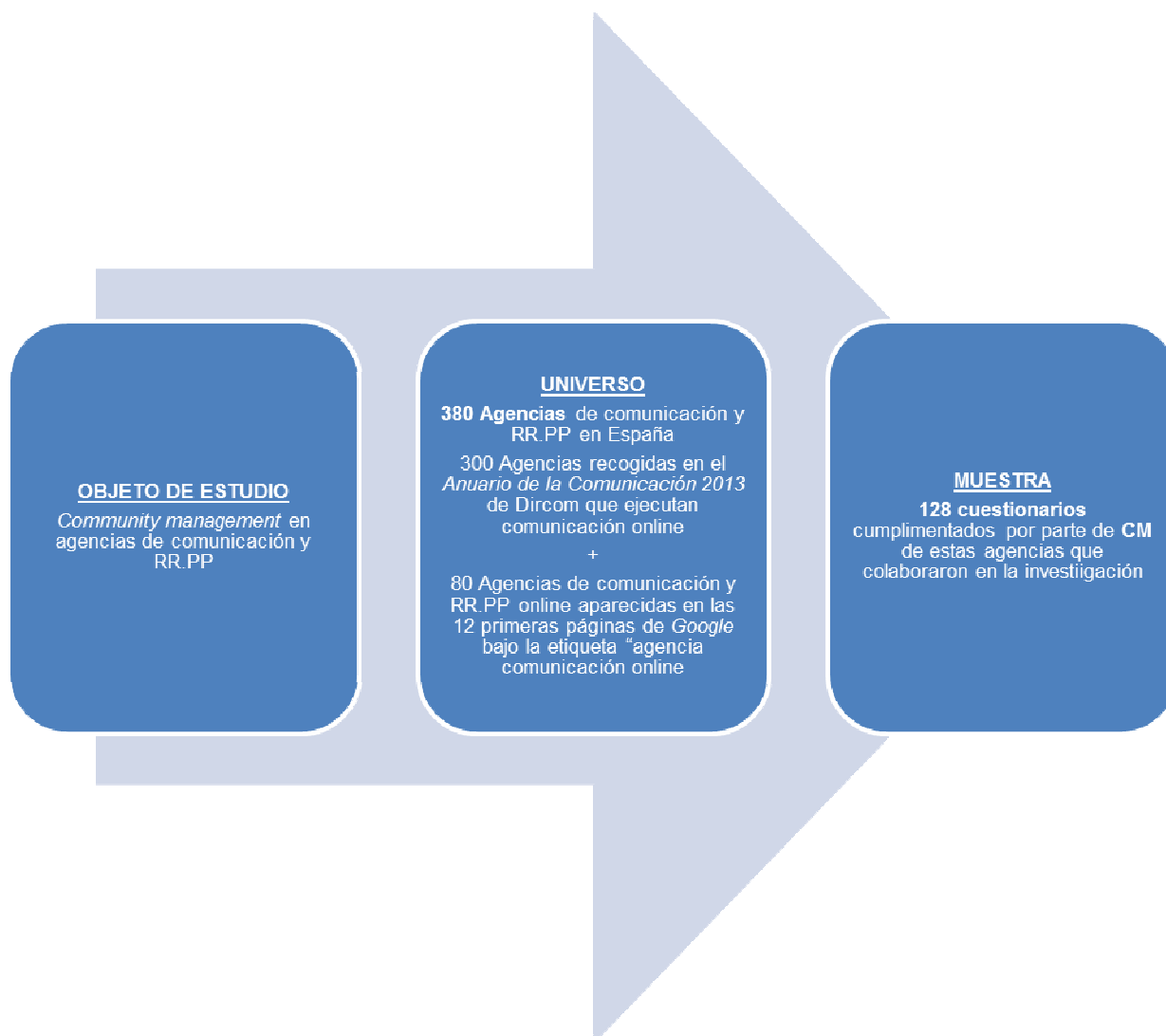
Para ordenar los casos seleccionados y facilitar la realización de la encuesta se elaboró una base de datos, en Excell, en la que figuran las personas de las agencias elegidas que desempeñan la función de *community management* en las mismas, teléfono y correo electrónico de las mismas. Hablamos de función y no de CM como tal ya que hubiera sido excluyente y se habría perdido información de valor, la de aquellos que aún teniendo otra categoría profesional, realizan tareas de CM. Para su elaboración se realizaron llamadas telefónicas a cada una de las agencias localizadas para obtener el contacto de las personas que realizan las funciones de CM en las agencias, nombre y e-mails. De este modo también pudieron eliminarse aquellas agencias que realizan exclusivamente servicios de RR.PP *off-line* o que no consideraban que hicieran labores de *community management*.

En la base de datos se incluyeron finalmente un total de 380 agencias: 300 pertenecientes a Dircom y 80 *on-line* que configuraron la población o universo de estudio. En el anexo 2, se pueden cotejar dichas agencias.

16.2.2 La muestra

De ese universo de 380 agencias se obtuvieron un total de 128 respuestas sobre cuyas respuestas se pudo trabajar.

Figura 44. Muestra para la encuesta



Fuente: elaboración propia

Como ocurrió con la muestra seleccionada para el análisis de contenido respecto a las ofertas de empleo, esta también es representativa del universo de empresas dedicadas a comunicación y RR.PP en España que estén integrando acciones y herramientas *on-line* para sus clientes. Asimismo su tamaño y características también son similares a las del conjunto de la población. Por lo tanto de

nuevo nos permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido.

16.2.3 Diseño de la herramienta de investigación

Una vez registrados todos los contactos de interés en la base de datos, se procedió al envío de los cuestionarios mediante correo electrónico.

En un principio se realizó una prueba piloto enviando cuatro cuestionarios de prueba para ver cómo funcionaban y en función de las opiniones y aportaciones recibidas se terminó de construir el cuestionario. Esta experiencia se realizó en el mes de febrero de 2014. Con el correo electrónico se adjuntó un archivo Word que contenía la encuesta. Los colaboradores en esta prueba reenviaron este archivo con sus respuestas. Realizada la misma y con la retroalimentación recibida se procedió a poner en marcha de manera definitiva el método.

Para el diseño de la encuesta se tuvieron en cuenta los criterios aportados por Limón (1999: 181-190)

- Las preguntas derivan de las variables establecidas en la hipótesis.
- Las preguntas son simples, breves y redactadas en un lenguaje comprensible y desprovisto de tecnicismos innecesarios.
- Las preguntas están ordenadas y agrupadas de manera que atraigan la atención y neutralicen la resistencia.
- El cuestionario está estructurado de manera tal que facilita la codificación de las respuestas.
- Las preguntas están definidas con precisión, de manera que las posibles respuestas generen el tipo de información que se busca.
- Las preguntas cubren totalmente los aspectos fundamentales de la investigación
- Las preguntas son concretas para obtener respuestas precisas y claras.
- La encuesta se realizó una vez diseñado un cuestionario, que puede ser entendido como “el instrumento básico para la obtención de datos en la investigación mediante encuesta. Se trata de un listado de preguntas, formuladas a partir de los objetivos de la investigación, que se aplica de igual forma a todos los sujetos incluidos en la muestra” (Cea D’ Ancona, en Clemente, 1992: 264).

En el caso que nos ocupa, una encuesta basada en preguntas cerradas en las que el entrevistado elige una respuesta, o varias, entre unas categorías de respuestas predeterminadas (Alvira, 1994; García, 2000; Díaz de Rada, 2005; Igartua, 2006).

El diseño del cuestionario, el envío de los mismos y la recopilación de datos se hizo a través de la aplicación *SurveyMonkey*¹¹⁹. Dicha aplicación permite elaborar la encuesta subiéndola automáticamente a un servidor que genera URLs que la identifica, de manera que se pudo enviar esos enlaces directamente a través de correos electrónicos. Además el sistema integra la gestión de e-mails. De este modo se crearon listas de envíos y se pudo hacer seguimiento de los mismos ya que se generaron la tasa de rebote y la tasa de respuesta. La herramienta incluye asimismo la posibilidad de volver a enviar mails a aquellos destinatarios de las listas de direcciones generadas que no han respondido al sondeo.

La encuesta constó de 24 preguntas distribuidas en 8 temas diferenciados y se calculó para que el tiempo de respuesta de la misma no excediera los 15 minutos:

- Datos profesionales y personales. Preguntas 1-5
- Usted como *community manager*. Preguntas 6-8
- Funciones y competencias del *community manager*. Preguntas 9-14
- Los clientes. Preguntas 15
- Condiciones profesionales del *community manager*. Preguntas 16-20
- Formación del *community manager*. Preguntas 21-23
- Su visión del *community manager*. Preguntas 24

El modelo de encuesta enviado puede verse en el anexo 3.

16.2.4 Trabajo de campo

Como ya se ha referido, las encuestas se administraron a través de la red. El uso de este procedimiento tiene como principales ventajas la rapidez y el bajo coste, aunque somos conscientes de que una de las grandes desventajas de esta táctica es la elevada dependencia de la voluntariedad en la respuesta.

Los cuestionarios comenzaron a enviarse el 18 de mayo de 2014 y la encuesta estuvo abierta hasta el 18 de octubre de 2014. Se les hizo llegar mediante un correo electrónico en el que se incluía un enlace el cual daba acceso directo a las preguntas. La aplicación *SurveyMonkey* grabó sus respuestas en el servidor directamente. Con lo cual los participantes no tenían que devolver ningún correo electrónico y una vez cumplimentada la última pregunta terminaba su colaboración. Esto ha permitido agilizar la recolección de información, ha evitado la pérdida de esta en un intercambio de e-mails y ha hecho más liviana la colaboración de los participantes.

¹¹⁹ Herramienta para la gestión de encuestas *on-line*.

Durante los cinco meses que se mantuvo la encuesta abierta se realizaron 4 fases de envío para poder obtener un mayor número de respuestas ya que había personas contactadas que se les olvidaba que se les había enviado la encuesta.

Figura 45. Etapas de desarrollo de la encuesta

Número de envío	Fecha de envío	Contenido	Destinatarios
Envío 1	18 de mayo, 2 y 18 de junio, 2 y 18 de julio de 2014	Presentación de la investigación y enlace para la encuesta	Toda la BBDD de completa de contactos de agencias que realizan funciones de CM
Envío 2	2, 18 y 31 de julio, y 18 de agosto de 2014	Recordatorio y enlace para la encuesta	Contactos que no habían respondido al envío 1
Envío 3	9 de septiembre	Recordatorio y enlace para la encuesta	Contactos que no habían respondido a los envíos 1 y 2
Envío 4	9 de octubre	Recordatorio y enlace para la encuesta	Contactos que no habían respondido a los envíos 1, 2 y 3

. Fuente: elaboración propia

Una vez obtenidas las respuestas se procedió a realizar la extracción de los resultados correspondientes. Tarea que se llevó a cabo entre enero y febrero de 2015. La aplicación utilizada realiza de manera automática la ordenación estadística de las variables sencillas y las presenta en PDF, Excell, SPSS y power point.

16.3 Entrevista personal

16.3.1 Selección de casos

La selección de los casos ha sido una fase esencial para la validez de esta estrategia de investigación (Eisenhardt, 1989: 537). Un caso puede ser una persona, una organización, un programa de enseñanza, una colección, un acontecimiento particular o un simple depósito de documentos. La única exigencia es que posea algún límite físico o social que le confiera entidad (Rodríguez, Gil y García, 1996: 92).

A la hora de determinar el número de casos que se estudiarán hay que desligarse de planteamientos cuantitativos en la elección de la muestra. En concreto,

en la presente investigación, se estudian ocho casos de acuerdo con la recomendación de Eisenhardt (1989: 545) quien manifiesta que “el número de casos tiene que ser reducido”, recomendándose un número entre 4 y 10.

A diferencia de lo que ocurre con la metodología puramente cuantitativa, la selección de los casos no puede ser aleatoria y neutral, tiene que realizarse desde el conocimiento del marco teórico, “que aporta una guía esencial” (Yin, 1993 y Eisenhardt, 1989a) y de forma razonada. Incluso dentro de cada caso, la elección de los informantes debe ser razonada, deliberada e intencional. Las personas o grupos no se seleccionan al azar para completar una muestra, sino que se eligen uno a uno de acuerdo con el grado en que se ajustan a los criterios o atributos que hemos establecido (Rodríguez, Gil y García, 1996: 135). Por ello, tanto los CM como los encargados de comunicación digital fueron analizados previamente.

Era fundamental para esta investigación completar los resultados obtenidos a través de exploración realizada a través de las agencias de relaciones públicas analizar la perspectiva de las organizaciones, como entes que promueven la comunicación con sus públicos a través de entornos digitales.

Por otra parte, una de las metas de este proyecto era acercarse a la visión que desde las corporaciones se tiene del *community management*: qué lugar le dan en los organigramas, qué roles desempeña, cómo se está integrando en los departamentos de comunicación. Por ello se determinó realizar entrevistas en profundidad a dos grupos diferenciados de personas: directores de comunicación y community managers de organizaciones.

Para configurar el primer grupo de interés se contactó con las 20 primeras empresas del ranking MERCO EMPRESAS 2013. En un primer instante se envió un correo electrónico a las cinco empresas que encabezan la lista. Y se obtuvo una única respuesta de participación. Por lo que se enviaron solicitudes de entrevista a las quince siguientes en espera de poder obtener un número más elevado de respuestas positivas. Los datos de contacto de las corporaciones se extrajeron nuevamente del *Anuario de la Comunicación* 2013. El lector podrá ver todas las empresas a las que se les envió un correo electrónico solicitando la participación en el proyecto de investigación en el anexo 4.

El segundo foco de interés de las entrevistas personales se situó en los propios CM que trabajan en organizaciones o como *freelance*. La selección de estos casos resultó muy complicada puesto que no existe ningún listado en el que se recojan CM como tal. Por ello, se acudió al directorio de profesionales de comunicación digital que tiene AERCO para elaborar la lista de entrevistados ya que fue el único repositorio encontrado. En el mismo aparecían profesionales inscritos en las siguientes categorías: *community manager*, *social media strategist*, *content curator*, responsable de *social media*, consultor, gerente-director CEO, propietario, marketing *on-line*, ejecutivo de cuentas, atención al cliente, comunicación, desempleado, estudiante, otros. Se filtró a través de CM y se obtuvieron 19 personas en tal categoría. El repositorio ofrecía como datos de contacto los perfiles en medios sociales de estas personas. Así que se procedió a contactar con ellos, en primer lugar, a través de *Twitter*, por la inmediatez de la herramienta y por la cotidianeidad de uso que hacen los CM de la misma. En el anexo 5 se han listado todos los CM a los que se contactó para que participaran en el estudio.

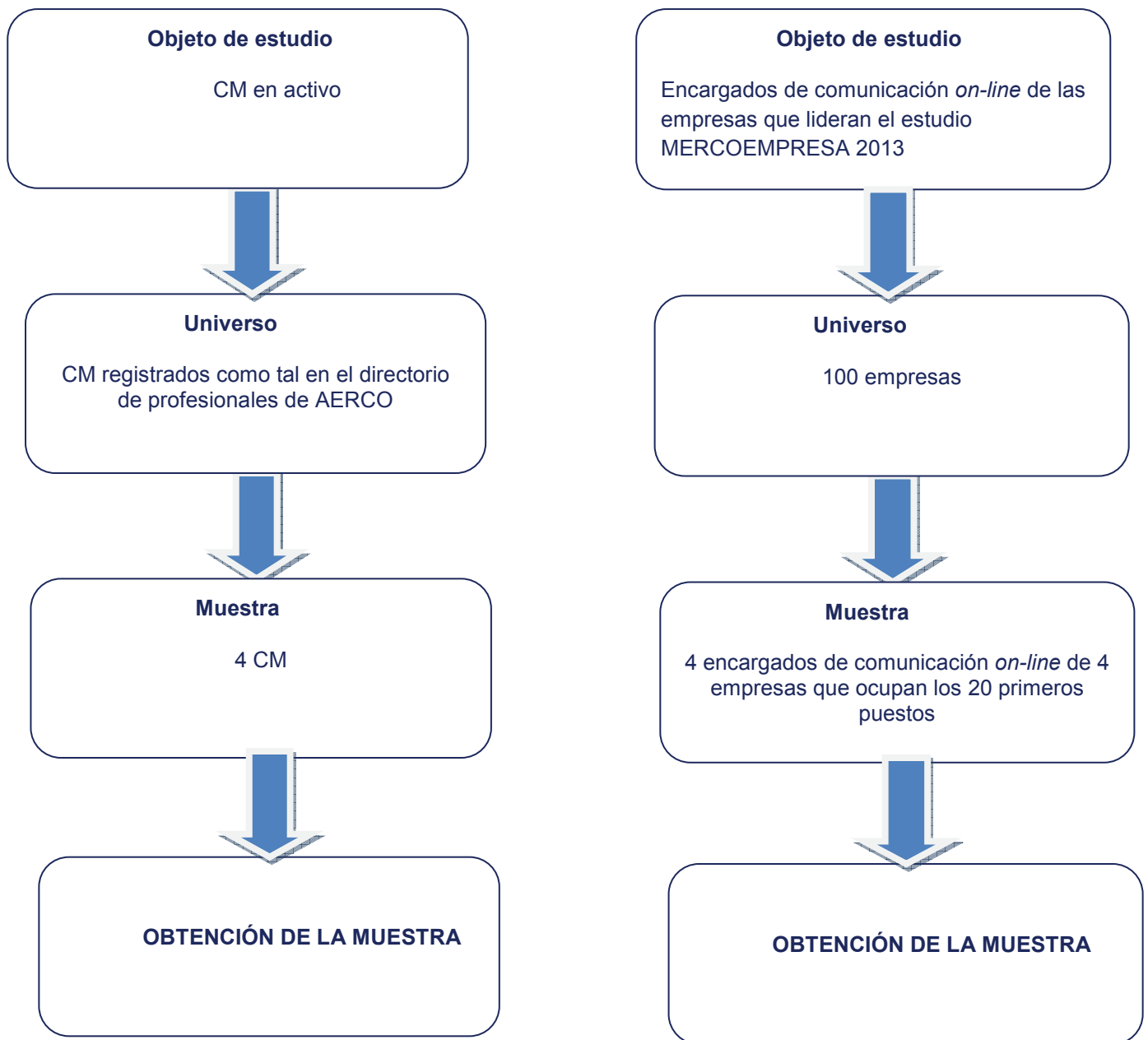
16.3.2 La muestra

Una vez realizados todos los contactos de los dos grupos: directores y CM; se fueron recibiendo respuestas de colaboración o no y así fue configurándose la muestra.

Fueron los propios directores de comunicación o marketing de las empresas que participaron los que determinaron quiénes eran las personas oportunas para realizar la entrevista en consenso con la investigadora. De este modo se concertaron cinco entrevistas y de entre ellas se seleccionaron cuatro en función a la idoneidad del puesto de los posibles entrevistados con respecto a la investigación. Finalmente han sido Iberdrola, Indra, BBVA y Coca-Cola las organizaciones que han participado en este método.

En cuanto a los CM, siete de los 19 contactados prestaron interés en la propuesta de entrevista. Una vez establecido el primer contacto se envió un correo electrónico a cada uno de ellos presentándoles el tema de la misma y se concertó día y hora para realizar la entrevista. En este proceso se descartó a una de las personas contactadas que en la actualidad no trabaja en nada relacionado con la comunicación y dos de ellas no llegaron a realizar la entrevista. Obteniéndose así el mismo número de casos que para el grupo anterior.

Figura 46. Muestras para las entrevistas personales



Fuente: elaboración propia

16.3.3 Diseño de la herramienta de investigación

La entrevista personal contó con un cuestionario de preguntas abiertas. Este tipo de preguntas no estructuradas permiten a los entrevistados utilizar sus palabras y generalmente revela más información sobre el pensamiento de las personas. Son especialmente útiles en la investigación exploratoria, en la cual el investigador busca comprender la forma en que piensan las personas (Kotler et. al., 2009), como es el caso que nos ocupa.

Las preguntas propuestas fueron las siguientes.

Cuestionario 1. Responsables de comunicación *on-line*:

1. ¿Qué se entiende por comunicación *on-line*?
2. En su organización, ¿la comunicación/RR.PP *on-line* forman parte del plan de comunicación global o funciona de forma independiente?
3. La comunicación/RR.PP *on-line* en su organización ¿está integrada dentro de un departamento?
4. ¿Considera necesaria la figura de un *community manager*?
5. ¿Cómo debe de ser un CM en su opinión: formación y experiencia previa?
6. ¿Situaría usted al CM como un cargo directivo o técnico?
7. ¿Cree que las empresas tienen claro qué es un *community manager* y cuáles son sus funciones o las confunden con otros perfiles profesionales?

Cuestionario 2. *Community managers*

1. ¿Podría resumir su CV?
2. ¿Qué es un *community manager*? Funciones y competencias que considera primordiales.
3. ¿Qué perfil ha de tener un *community manager* en relación a su formación y experiencia previa?
4. ¿Considera que el *community management* forma parte de la comunicación *on-line* o RR.PP *on-line* de las empresas y por tanto las directrices de su trabajo están incluidas en el plan global de comunicación? En caso de que no fuera así ¿tienen su propio plan de trabajo?
5. ¿Tiene un *community manager* capacidad para tomar decisiones que afecten a las empresas o instituciones para las que trabaja?
6. ¿Situaría usted al CM como un cargo directivo o técnico?
7. ¿Cree que las empresas tienen claro qué es un *community manager* y cuál debe de ser la cualificación de las personas que realizan tales funciones o se confunde con otros perfiles profesionales?

16.3.4 Trabajo de campo

Las solicitudes para realizar las entrevistas al primer grupo se enviaron directamente a los responsables de comunicación de las marcas elegidas entre los días 5 y 20 de septiembre. En algunos casos hubo que realizar llamadas telefónicas previas dado que algunos datos no eran correctos. Las entrevistas tuvieron lugar entre el 24 de septiembre y el 4 de noviembre.

En el caso de los CM se contactó con ellos vía *Twitter* el 22 de octubre y las entrevistas tuvieron lugar entre el 3 y 24 de noviembre.

La realización de las entrevistas se llevó a cabo mediante llamada telefónica. Estas llamadas fueron grabadas, bajo consentimiento expreso de los participantes. Para dichas grabaciones se usó la aplicación de móvil, *Automatic Call Recorder*, que permite subir los archivos de sonido a la nube.

16.4 Obstáculos en la investigación.

A lo largo del desarrollo de esta investigación han surgido una serie de problemas e inconvenientes que han sido solventados sin perjudicar los fines de la investigación.

OBSTÁCULO 1

El elevado número de ofertas empleo que se recopilaban dificultó la selección de las mismas e incluso desvió en determinados momentos la investigación de sus objetivos principales.

Resolución del problema

Se optó por filtrar aquellas que hacían referencia explícita a *community management* que es la realidad que ocupa este proyecto, dejando para futuras investigaciones otros posibles análisis que se barajaron.

OBSTÁCULO 2

Dificultad de encontrar un registro en el que se recojan todas las agencias de comunicación y RR.PP de España. Existe en la actualidad un elevado número de agencias que operan en el territorio nacional, de los tamaños más variados. Una variedad que ha crecido en los últimos años con la multiplicación de microagencias. Por ello, hubiera sido necesario contar con más investigadores para alcanzar la totalidad de empresas de este sector.

Resolución del problema

Compra del *Anuario de la comunicación 2013*. Publicado por Dircom. De esta manera se limitaba el universo al conjunto de agencias que están asociadas a la organización que promueve el estudio y la difusión de la comunicación corporativa.

OBSTÁCULO 3

Inexistencia de un registro en el que se recojan todas las agencias de comunicación y RR.PP *on-line* de España. No se ha encontrado ninguna publicación en la que se distinguan agencias especializadas en el sector, sin embargo existen y la investigadora entendía necesario incluir este perfil de agencias en el estudio.

Resolución del problema

Se optó por la búsqueda de en *Google* de las agencias que aparecían bajo la etiqueta “agencia comunicación *on-line*”, incluyendo en la muestra aquellas que aparecían en las 12 primeras páginas. No se siguió incluyendo más puesto que en las páginas 13 y 14 no aparecía ninguna agencia española, dándose por finalizada la búsqueda en ese punto.

OBSTÁCULO 4

Salto temporal entre la obtención de los datos de *El Anuario* y el uso de los mismo por para la investigación. Lo que trajo consigo contactos que ya no estaban en las agencias e incluso agencias que habían desaparecido, se habían fusionado o habían cambiado de nombre.

OBSTÁCULO 5

Agencias que no desarrollan funciones de CM. En el listado ofrecido por *El Anuario* se encuentran empresas que no han implementado acciones ni herramientas de comunicación *on-line* y otras que solamente realizan organización de eventos o lobby.

Resolución de los problemas 2, 3 y 4

Se llamó agencia por agencia para la realización de una base de datos actualizada en la que se recogieran realmente las agencias que llevan a cabo funciones de *community manager* y realizar una actualización en base a las necesidades de la investigación. Al mismo tiempo se construyó la base para agencias digitales a través de la información obtenida de sus webs y de las llamadas telefónicas.

OBSTÁCULO 6

Seguimiento de la cumplimentación de los cuestionarios. El envío del email a las personas correctas no garantizaba que fuesen a realizar la encuesta por diversos motivos entre ellos: olvido (al no ser parte de su trabajo fácilmente podían ir dejándolo y que los cuestionarios cayeran en el olvido) o falta de tiempo en el momento recibido y obviarlo. También había un alto porcentaje de contactados sin interés en la participación

Resolución del problema

A excepción de la última posibilidad, el problema se solucionó repitiendo hasta tres veces los envíos para solventar esos posibles olvidos o falta de tiempo. Los envíos se distanciaron en el tiempo por los mismos motivos. De igual utilidad fue la herramienta utilizada que permitía cotejar las personas que ya habían respondido y las que no, para no saturar a aquellas que habían realizado ya el cuestionario.

OBSTÁCULO 7

Recogida sistemática de los cuestionarios y extracción de los resultados. En la primera experiencia piloto se pudo comprobar que el envío en documento adjunto, reenvío por parte de los encuestados y su posterior recogida de datos eran farragosos tanto para los participantes como para la investigadora.

Resolución del problema

El uso de *SurveyMonkey* resolvió esta dificultad puesto que automatizó la implementación de los cuestionarios y la recogida de la información obtenida de los mismos.

OBSTÁCULO 8

Imposibilidad de llegar hasta los responsables de comunicación de las empresas del MERCADOEMPRESA. Al tratarse de corporaciones de gran tamaño y bien estructuradas Escaso interés en participar por parte de los responsables de e imposibilidad de llegar hasta ellos por la cantidad de personas filtro que los rodea.

Resolución del problema

La compra del *Anuario de la comunicación 2013* ayudó a tener el contacto directo de las personas en las que estábamos interesados. Eso facilitó el envío de la información sobre el proyecto de investigación de manera oportuna.

OBSTÁCULO 9

Desinterés general de las compañías en participar. En la mayoría de los casos no se obtuvo respuesta o llegaron correos indicando que habían borrado el e-mail de

contacto. También hubo correos de respuesta en los que se informaba de la no disposición a colaborar en la investigación esgrimiendo excusas de diferente tipo. Bajar en la lista

Resolución del problema

Se contactó a un mayor número de empresas para poder aumentar la cantidad de entrevistas concertadas. De este modo se pasó de las 10 primeras posiciones del MERCOEMPRESA a las 20 primeras.

OBSTÁCULO 10

Inexistencia de un repositorio de calidad reconocida que recoja *community managers*. Es cierto que al comienzo de esta investigación se localizaron 2 rankings: *Top 50 list of community manager accounts on Twitter* realizado por la conocida empresa francesa de relaciones públicas *Le vide poches* y el listado *25 CM más influyentes*, publicado por *eleconomista.es*. Sin embargo, en el desarrollo de la investigación se pudo comprobar que en el primero de ellos aparecían un único CM español, con el que contactó sin éxito de respuesta; y en el segundo de los casos el listado no resultó correcto del todo, ya que la valoración se realizaba en función del número de seguidores que tuvieran en *Twitter* y nos encontramos con casos en los que las personas señaladas no eran realmente CM.

Resolución del problema

El directorio de profesionales que en su web tiene publicado AERCO dio solución a este problema, ya que las personas que aparecen en el mismo bajo la categoría de CM son profesionales asociados y acreditados por la asociación¹²⁰. De este modo se pudo obtener un listado de profesionales.

OBSTÁCULO 11

Imposibilidad de realizar las entrevistas físicamente. Todos los profesionales entrevistados de las dos categorías seleccionadas se encontraban geográficamente lejos de la investigadora, hecho que imposibilitó el hacer las entrevistas “in situ”.

Resolución del problema

La distancia física se salvó mediante entrevistas telefónicas, que si bien no permiten captar toda la comunicación verbal que el entrevistado pueda transmitir, a efectos de contenidos permiten las mismas oportunidades que la entrevista cara a

¹²⁰ No obstante hacemos constatar desde estas páginas que para ser socio AERCO no solicita ningún aval que reconozca la profesión ni los estudios de los interesados en pertenecer a la misma.

cara. Para no perder ninguno de los datos que los entrevistados pudieran ofrecer se determinó la grabación de las mismas mediante *Automatic Call Recorder*.

PARTE IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

- **RESULTADOS**
- **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**
- **CONSTRATACIÓN DE HIPÓTESIS**
- **CONCLUSIONES**
- **ABRIENDO NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

17. RESULTADOS

17.1. Análisis de contenidos

Para realizar un estudio más profundo de los datos obtenidos con el análisis de contenido se extrajeron los datos de la muestra completa, de las ofertas que anunciaban como puesto profesional a cubrir *community manager* y una comparación entre ambos resultados. De este modo se ha analizado la función y la profesión. Si bien la tendencia de resultados en ambos casos tiene muy pocas variaciones si se han podido detectar algunas diferencias en relación a el conjunto de ofertas que solicitaban otros puestos.

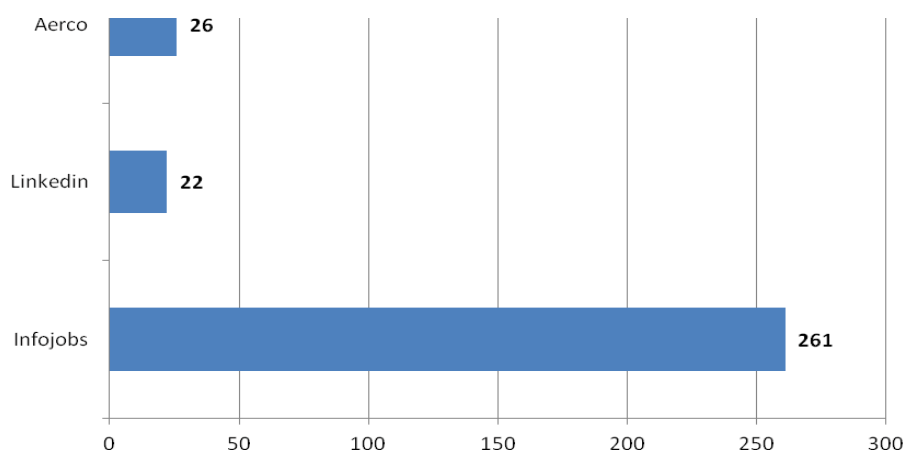
Bloque 1. Portal de empleo de procedencia

Figura 47. Tabla de frecuencias variable 1

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos <i>Infojobs</i>	261	84,5
<i>Linkedin</i>	22	7,1
Aerco	26	8,4
Total	309	100,0

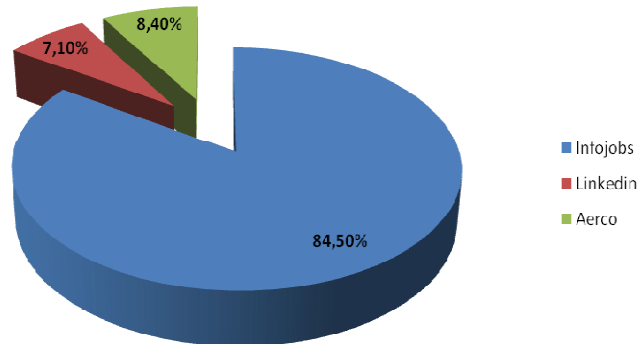
Fuente: elaboración propia

Figura 48. Diagrama de barras variable 1



Fuente: elaboración propia

Figura 49. Diagrama de sectores variable 1



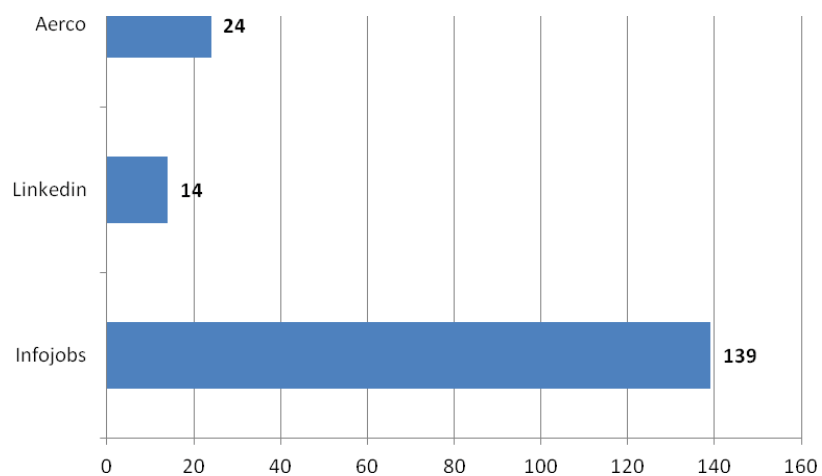
Fuente: elaboración propia

Figura 50. Tabla de frecuencias variable 1. Ofertas CM

Fuente			
	Frecuencia	Porcentaje	
Válidos	<i>Infojobs</i>	139	78,5
	<i>LinkedIn</i>	14	7,9
	Aerco	24	13,6
	Total	177	100,0

Fuente: elaboración propia

Figura 51. Diagrama de barras variable 1. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 52. Diagrama de sectores variable 1. Ofertas CM

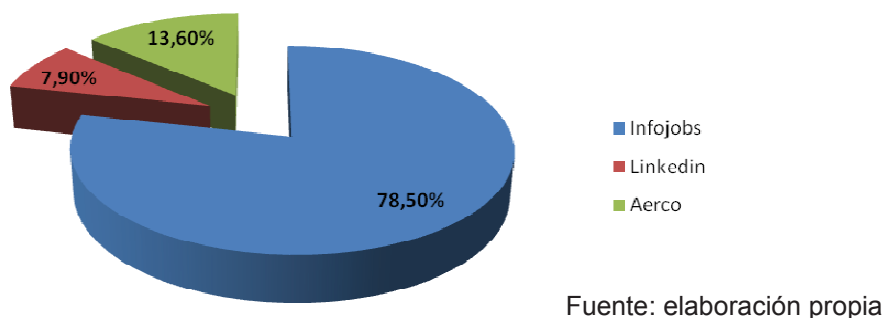
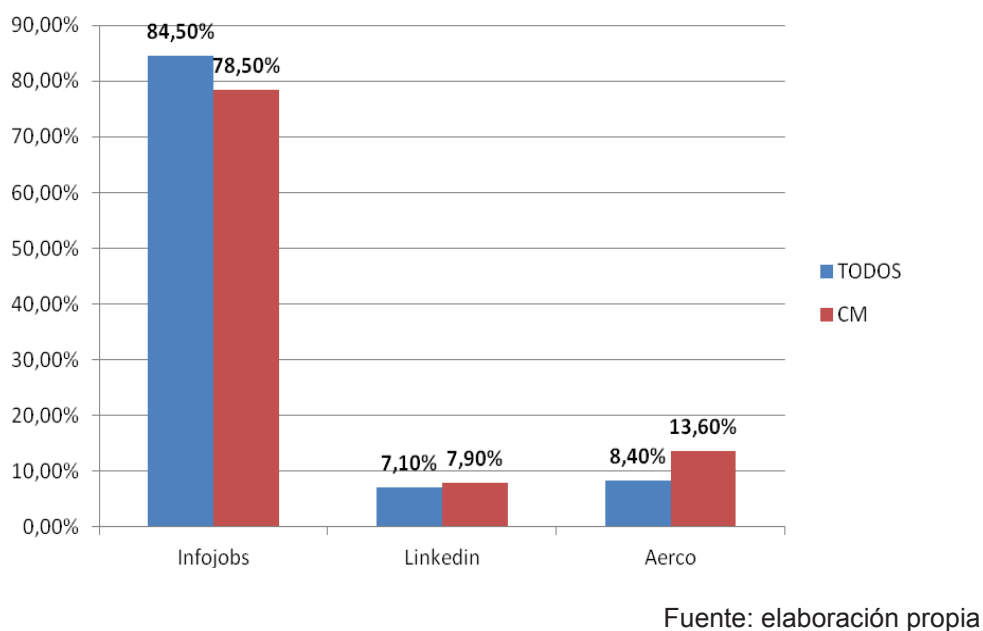


Figura 53. Diagrama de barras comparación muestras variable 1



El portal en que se publicaron un mayor número de ofertas de empleo es *Infojobs*, si bien el lector podrá observar que en relación a los puestos profesionales en los que se solicitaba expresamente un CM, el porcentaje de anuncios de AERCO sube más de un 5%. Al tratarse de la bolsa de empleo de la Asociación Española de Responsables de Comunidad no es extraño que se encuentren más ofertas específicas.

Bloque 2. Puesto profesional

Puesto profesional
1. <i>Community management</i>
Incluyendo: <i>community manager, community coordinator</i>
2. <i>Community manager</i> y algo más
3. Relaciones Públicas- Comunicación corporativa (directores, responsables, managers, adjuntos)
4. Relaciones Públicas- Comunicación corporativa (técnicos, ejecutivos)
5. Relaciones Públicas- Comunicación corporativa (becarios)
6. Marketing (directores, responsables, managers, adjuntos)
7. Marketing (técnicos, ejecutivos)
8. Marketing (becarios)
9. Periodista
Incluyendo: periodistas, técnicos en información
10. Reputación (directores, responsables, managers)
11. Reputación (técnicos, ejecutivos)
Incluyendo: reputación, reputación <i>on-line</i> , branding,
12. Social Media
Incluyendo: social media, social media strategist, contenido
13. SEM/SEO- Web
Incluyendo: SEM/SEO, analítica web, editores web, programadores
14. Otros puestos profesionales
Incluyendo: diseñadores de juegos, administrativos, directores de hoteles, <i>store managers</i> , etc..

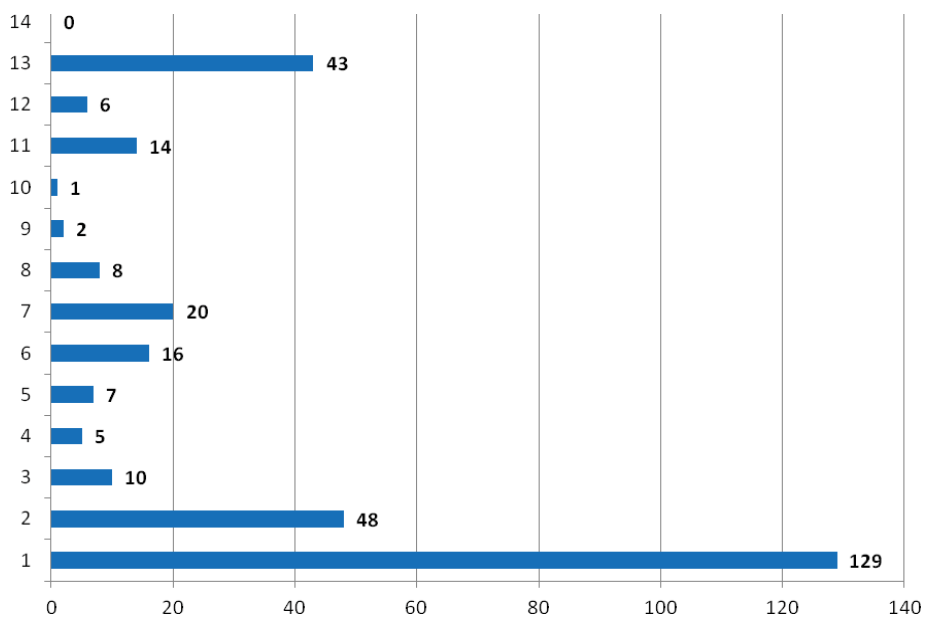
Fuente: elaboración propia

Figura 54. Tabla de frecuencias variable 2

	Frecuencia	Porcentaje
1	129	41,7
2	48	15,5
3	10	3,2
4	5	1,6
5	7	2,3
6	16	5,2
7	20	6,5
8	8	2,6
9	2	,6
10	1	,3
11	14	4,5
12	6	1,9
13	43	13,9
Total	309	100,0

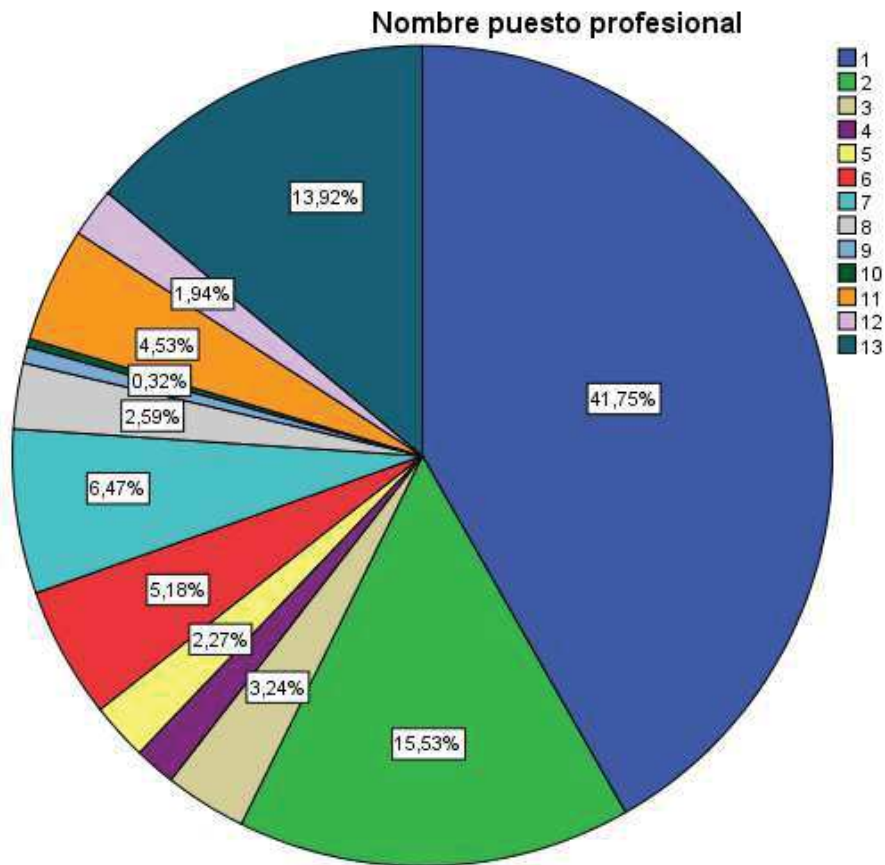
Fuente: elaboración propia

Figura 55. Diagrama de barras variable 2



Fuente: elaboración propia

Figura 56. Diagrama de sectores variable 2



Fuente: elaboración propia

De entre todos los puestos ofertados el 63,28% de ellos solicitan directamente un CM (41,75%) ó un CM que realizara alguna función más (15,53%).

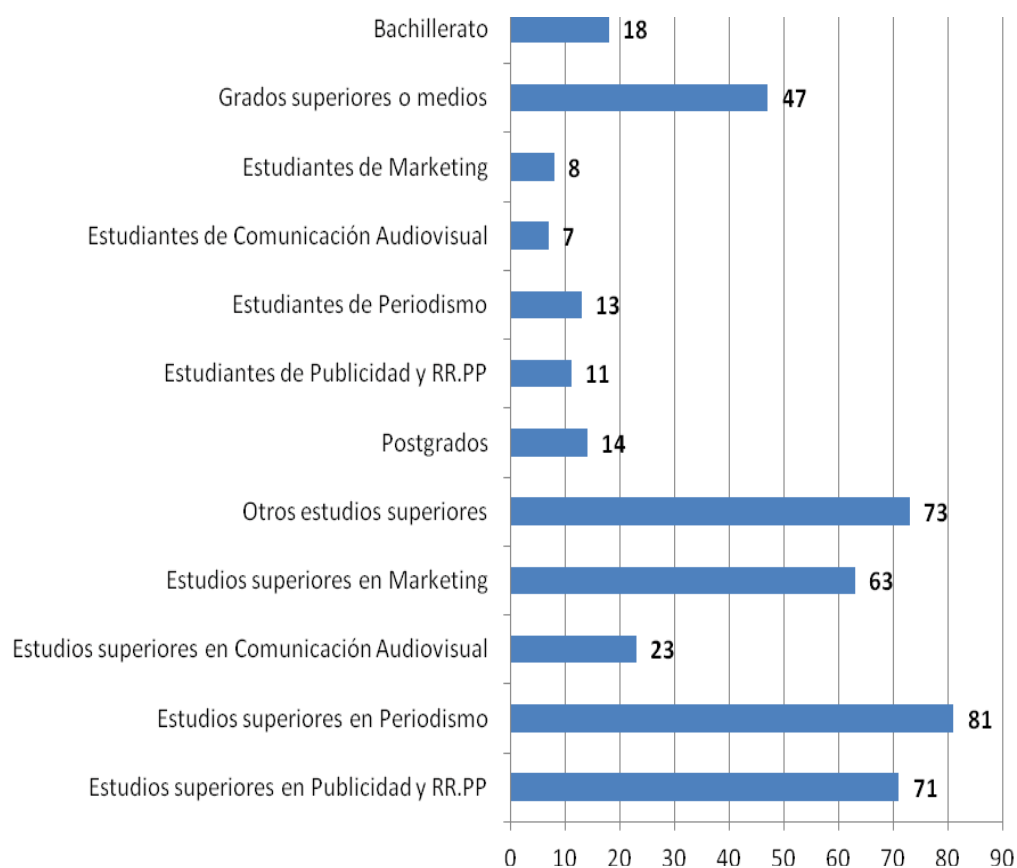
Casi el 14% de la muestra estaba referida a cubrir puestos de SEM/SEO. Se trata de otro de los puestos profesionales que más expectativas genera en relación a la gestión de marcas digitales y como veremos más adelante, también se ha convertido en una demanda para otros puestos a nivel de conocimientos específicos y experiencia. A bastante distancia encontramos anuncios en los que se piden profesionales del marketing, puestos técnicos (6,47%) y directores (5,18%). Les siguen técnicos en reputación (4,53%) y directores de comunicación corporativa (3,24%). En mucha menor medida se han encontrado puestos para becarios de marketing (2,59%) y de relaciones públicas (2,27%).

Por último, con muy poca representatividad perfiles laborales relacionados con social media (1,94%), técnicos de relaciones públicas (1,6%), periodistas (0,6%) y directores de reputación (0,3%)

Bloque 3. Titulación mínima exigida

En relación a los estudios solicitados destaca la carrera de periodismo, el 26,60% de las ofertas solicitan haber terminado esta carrera y el 4,20% estar cursándola. A poco más de tres puntos de diferencia se sitúan los estudios de publicidad y relaciones públicas, un 23% de la muestra pide estos estudios, y un 3,6% ser estudiantes de la misma. Y el 20,40% de las ofertas buscan licenciados o graduados en marketing o estudiantes de esta área (2,6%). Los estudios de comunicación audiovisual tienen menor demanda, solamente el 7,4% de los anuncios estaba destinado a estos profesionales y el 2,3% a sus estudiantes¹²¹.

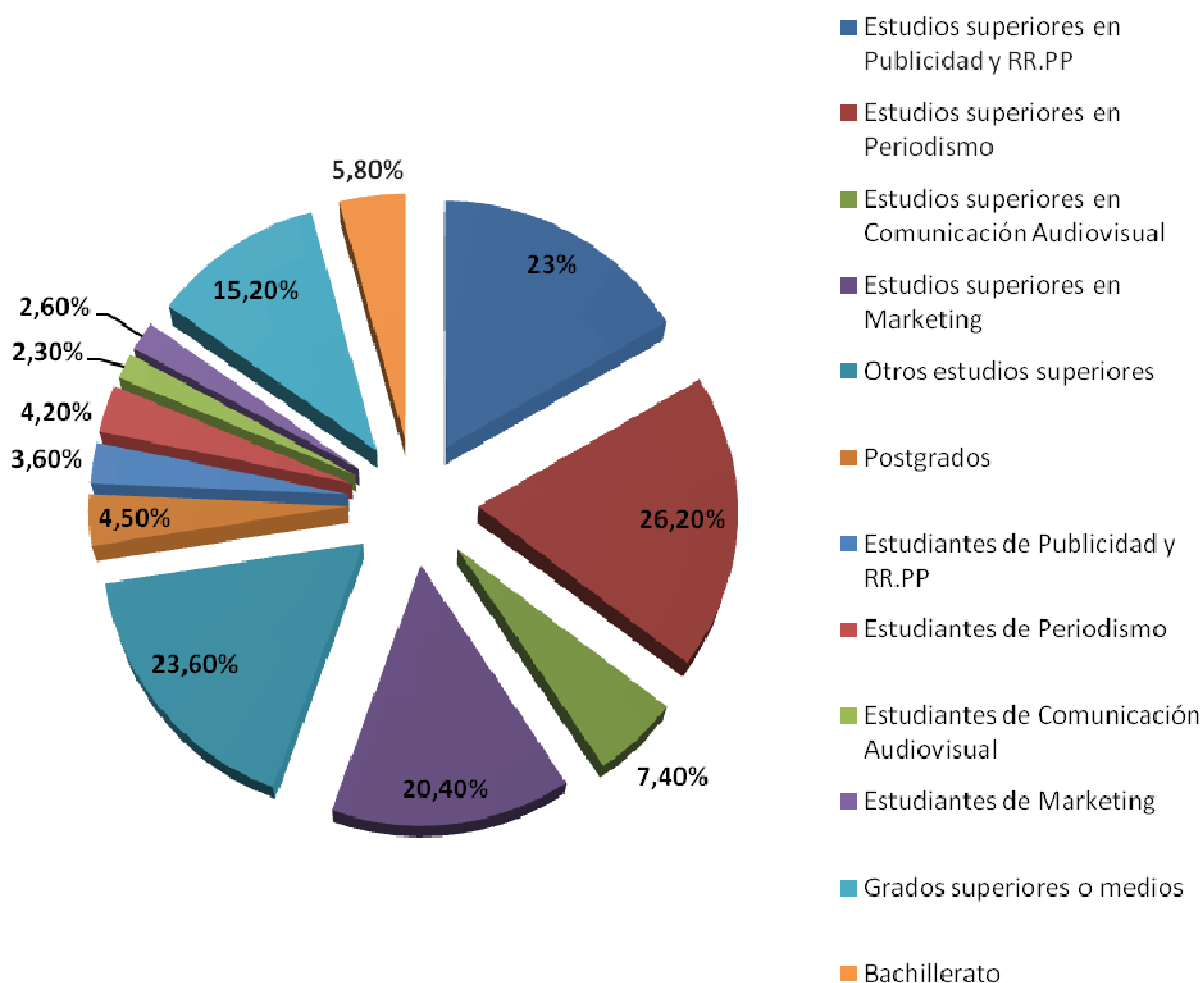
Figura 57. Diagrama de barras variables 3-14



Fuente: elaboración propia

¹²¹ En algunos casos la oferta pide licenciados en periodismo, publicidad y relaciones públicas, comunicación audiovisual y/o marketing. Las cuatro posibilidades o diferentes combinaciones entre ellas. Esto mismo ocurría cuando el interés está en que sean estudiantes todavía.

Figura 58. Diagrama de sectores variables 3-14

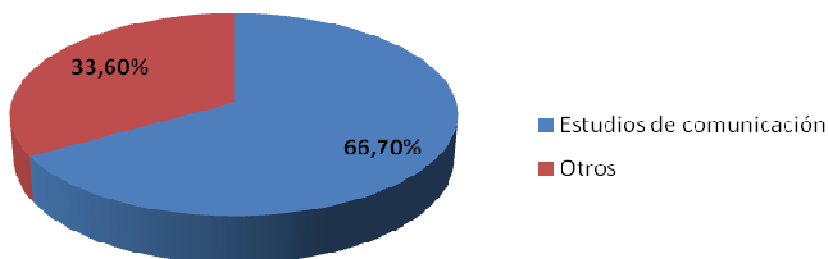


Fuente: elaboración propia

Destaca también el porcentaje de anuncios en los que se requiere una persona con estudios superiores pero no se precisa el ámbito de estudios 23,60%, casi la misma proporción que los estudios anteriormente señalados.

Sin embargo, si englobamos todos los estudios de Ciencias de la Comunicación, se evidencia que frente a otros estudios, las carreras de comunicación son las más solicitadas entre las ofertas analizadas, suponiendo más del 65% de ellas, como se observa en la siguiente figura.

Figura 59. Diagrama de sectores estudios de comunicación frente a otros estudios.



Fuente: elaboración propia

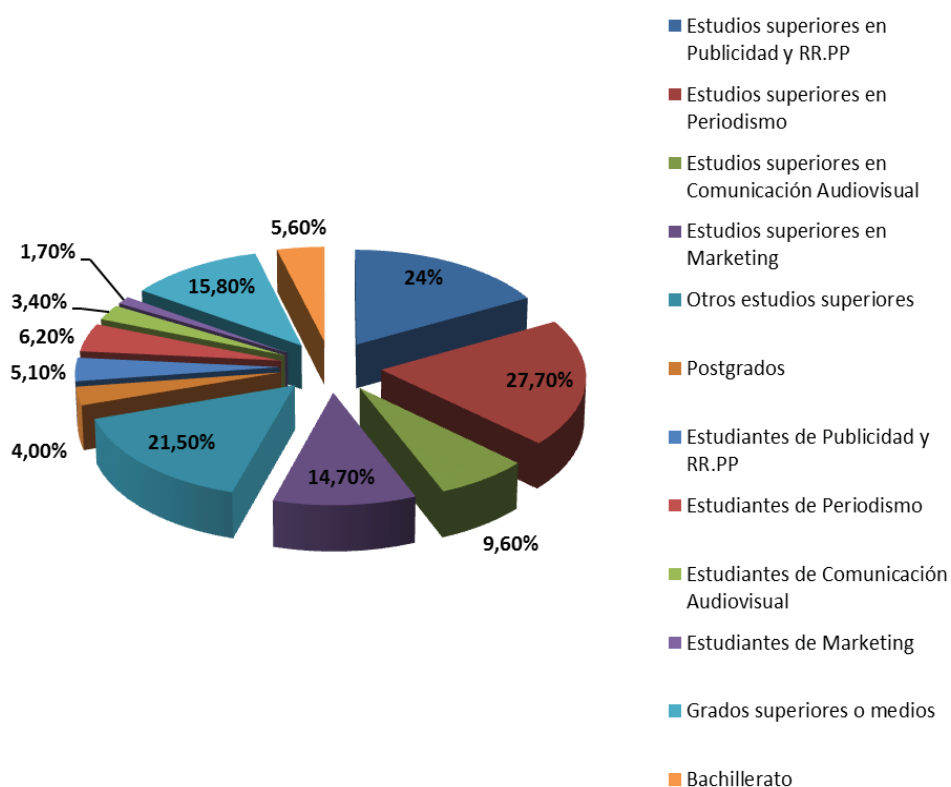
Esta tendencia varía si atendemos exclusivamente a las ofertas de CM. En las siguientes figuras se observa como la demanda de personas con estudios en comunicación se hace mayor subiendo hasta casi un 10%. Crece esa demanda en detrimento de profesionales de otros sectores especialmente de marketing (casi un 3% menos de demanda para licenciados y graduados y un 1% para estudiantes).

Figura 60. Diagrama de barras variables 3-14. Ofertas CM



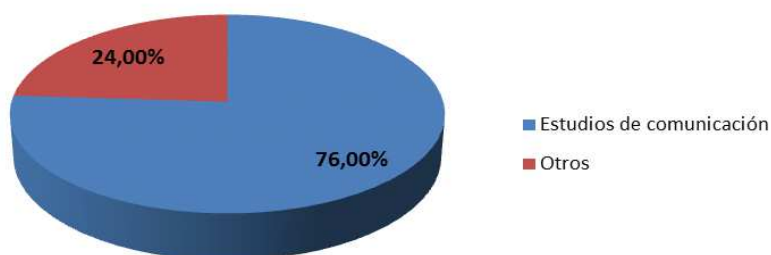
Fuente: elaboración propia

Figura 61. Diagrama de sectores variables 3-14. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 62. Diagrama de sectores estudios de comunicación frente a otros estudios. Ofertas CM

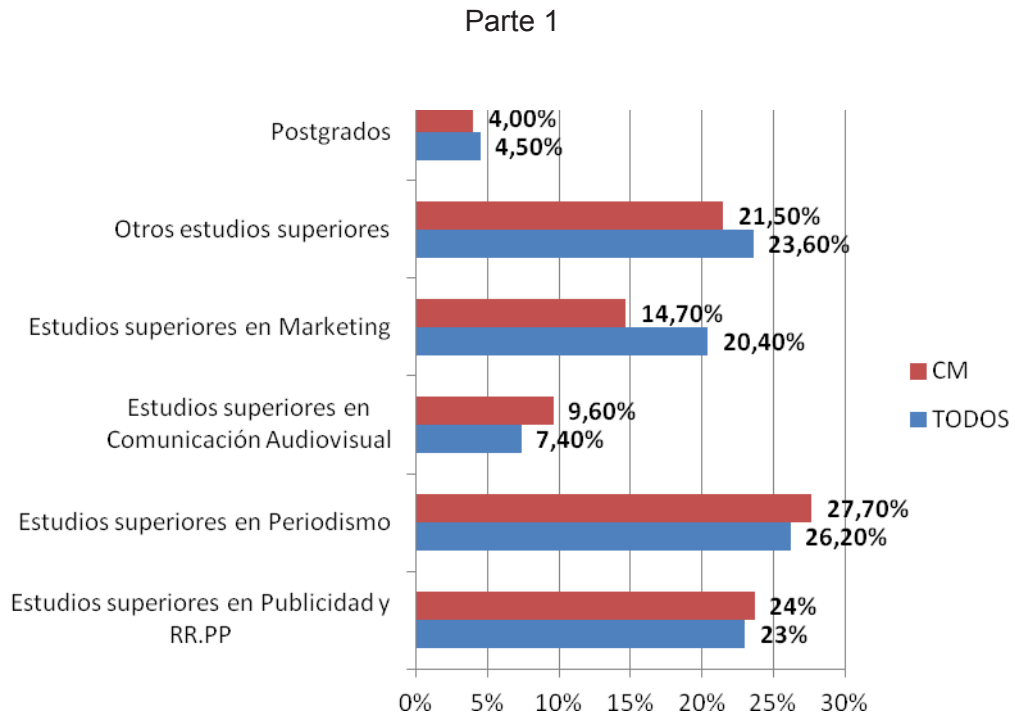


Fuente: elaboración propia

En relación a los estudios de comunicación se observan resultados muy similares. Periodismo continúan siéndolos estudios más demandados (27,70% graduados o licenciados y 6,20% estudiantes); a tres puntos de diferencia los

estudios de publicidad y relaciones públicas (24% y 5,10% respectivamente) y por último comunicación audiovisual (9,6% y 3,4%).

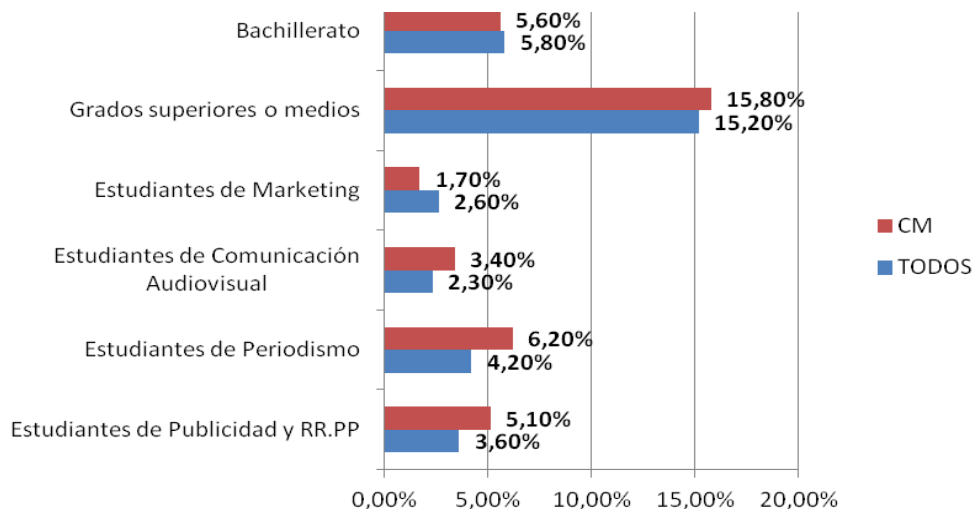
Figura 63. Diagrama de barras comparación muestras variable 3-14.



Fuente: elaboración propia

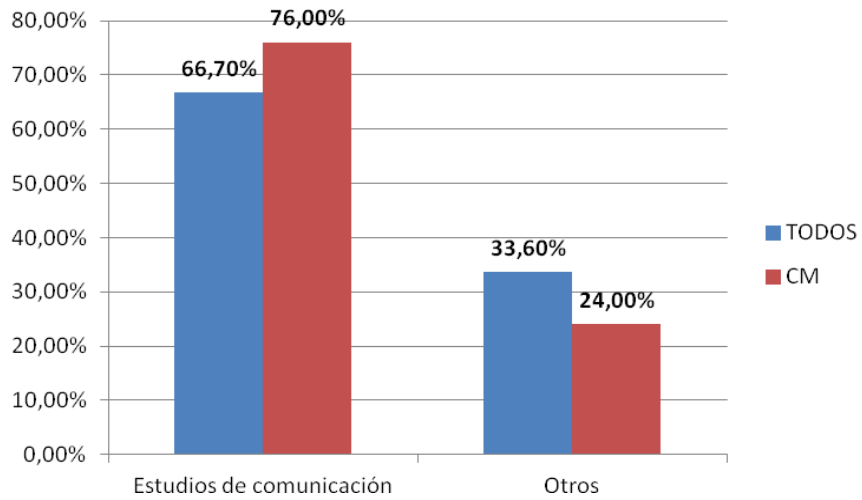
Figura 64. Diagrama de barras comparación muestras variable 3-14.

Parte 1



Fuente: elaboración propia

Figura 65. Diagrama de barras comparación estudios de comunicación frente a otros estudios



Fuente: elaboración propia

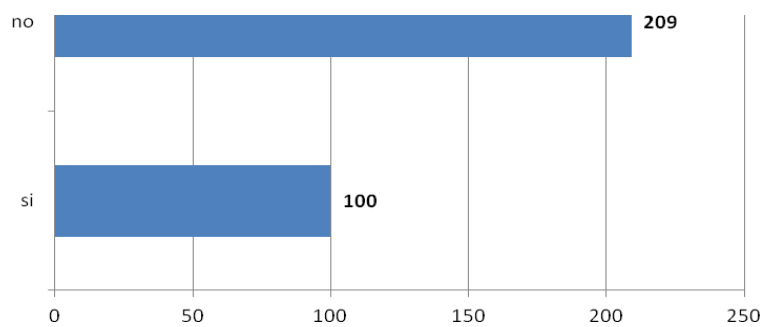
Bloque 4. Mención Relaciones Públicas o Comunicación Corporativa

Figura 66. Tabla de frecuencias variable 15

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Si	100	32,4
No	209	67,6
Total	309	100,0

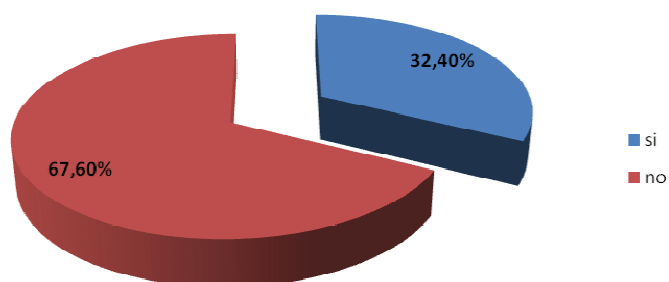
Fuente: elaboración propia

Figura 67. Diagrama de barras variable 15



Fuente: elaboración propia

Figura 68. Diagrama de sectores variables 15



Fuente: elaboración propia

A pesar de la relación que existe entre la demanda de estudios relacionados con comunicación para cubrir los empleos analizados solamente el 32,40% de ellos mencionan de algún modo la comunicación corporativa o relaciones públicas, a lo largo de la descripción de los mismos.

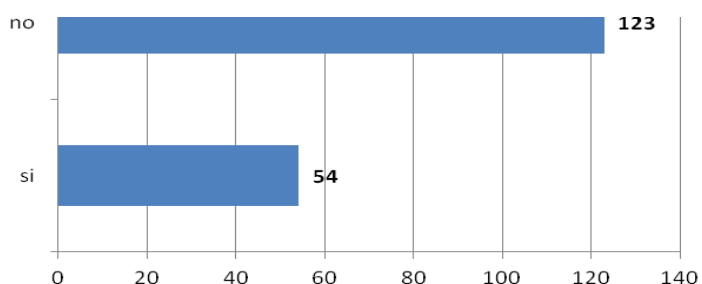
En el estudio de la muestra de CM en exclusiva el porcentaje de menciones disminuye incluso siendo casi un 2% menos citados estos términos.

Figura 69. Tabla de frecuencias variable 15. Ofertas CM

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Si	54	30,5
Válidos No	123	69,5
Total	177	100,0

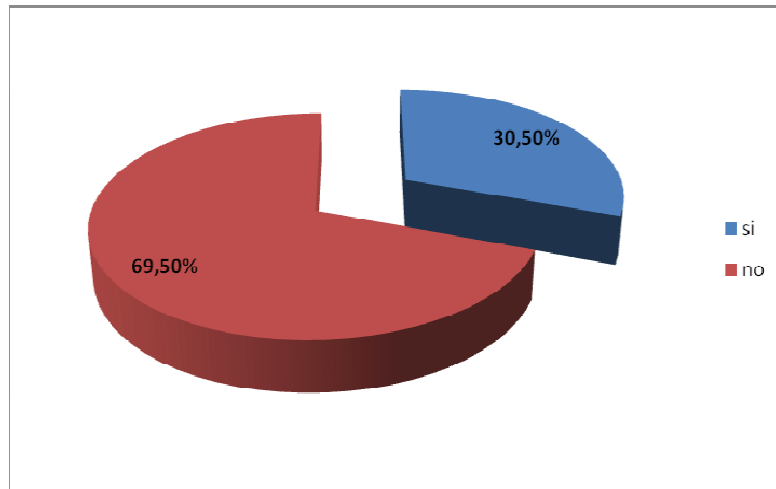
Fuente: elaboración propia

Figura 70. Diagrama de barras variable 15. Ofertas CM



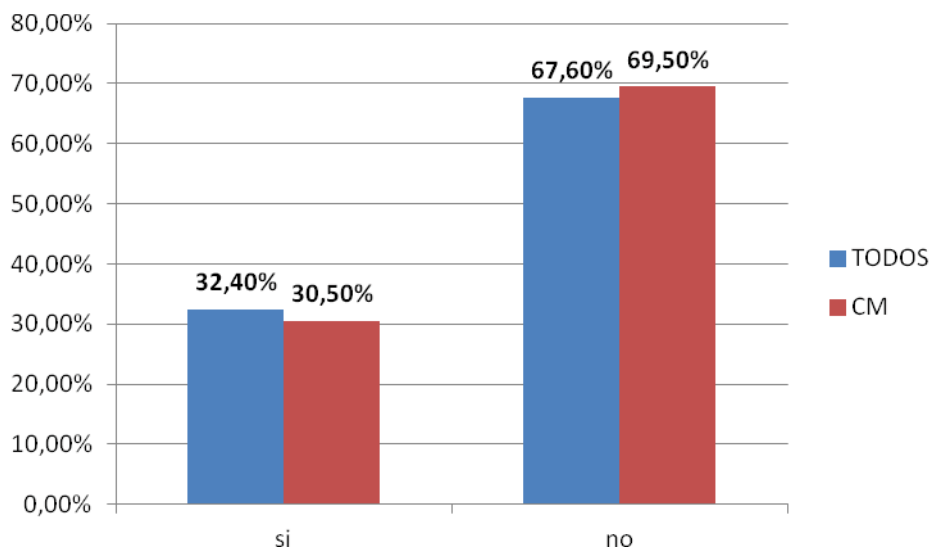
Fuente: elaboración propia

Figura 71. Diagrama de sectores variable 15. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 72. Diagrama de barras comparación muestras variable 15



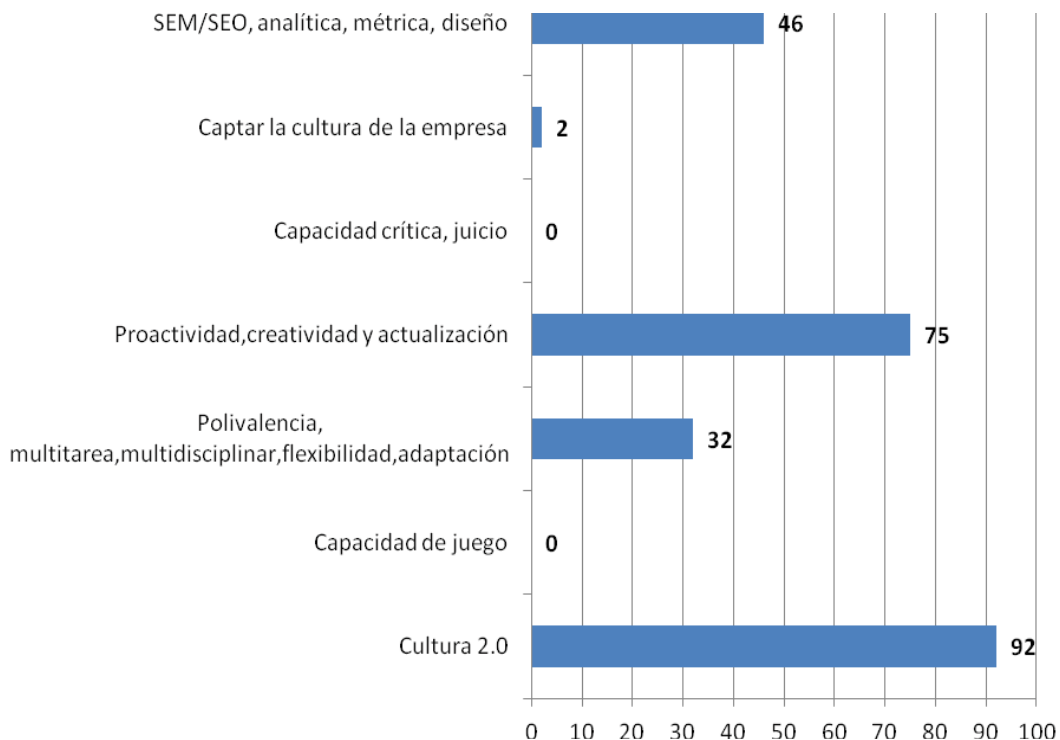
Fuente: elaboración propia

Bloque 5. E-competencias

Con las variables 16-22 se han recogido las e-competencias que las empresas estiman más necesarias para desarrollar la función de *community management*. En general las ofertas no recogían mucha información sobre competencias en general ni las pertenecientes al bloque 5, ni al bloque 6 ni al bloque 7. Destaca entre todas cultura 2.0 (30%), seguida de proactividad, creatividad y actualización (24,3%); SEM/SEO, analítica, métrica y diseño (14,90%), como decíamos anteriormente se trata de una de las funciones más solicitadas; y en último lugar polivalencia (10,40%)

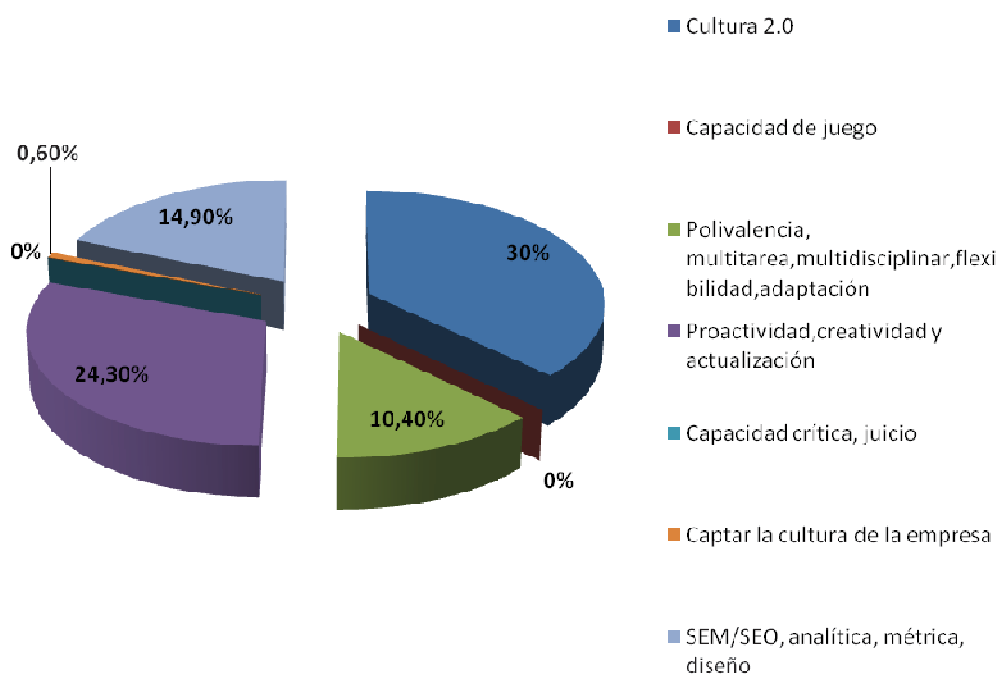
Quedan desiertas o prácticamente desiertas e-competencias que a priori más distinguen a los profesionales digitales como son: capacidad crítica y capacidad de juego, no estaban presentes en ninguna de las ofertas. La misma circunstancia se da con la competencia captar la cultura de la empresa localizada únicamente en dos de los anuncios.

Figura 73. Diagrama de barras variables 16-22



Fuente: elaboración propia

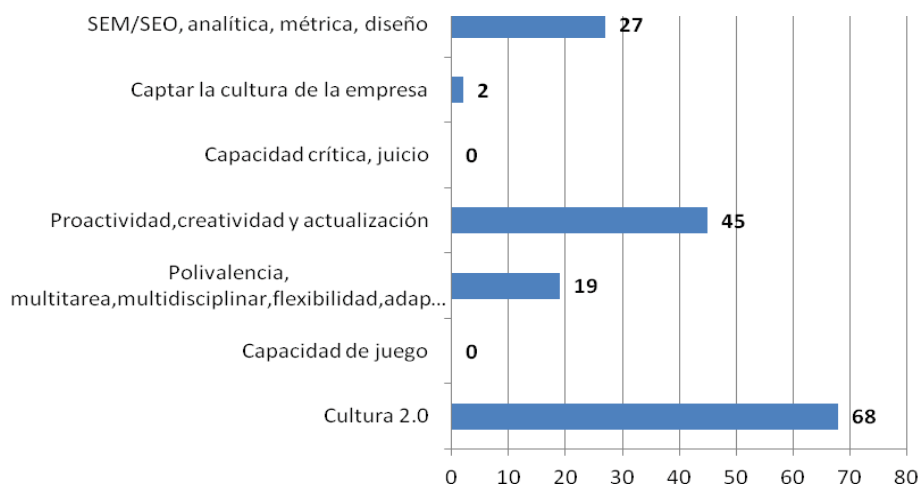
Figura 74. Diagrama de sectores variables 16-22



Fuente: elaboración propia

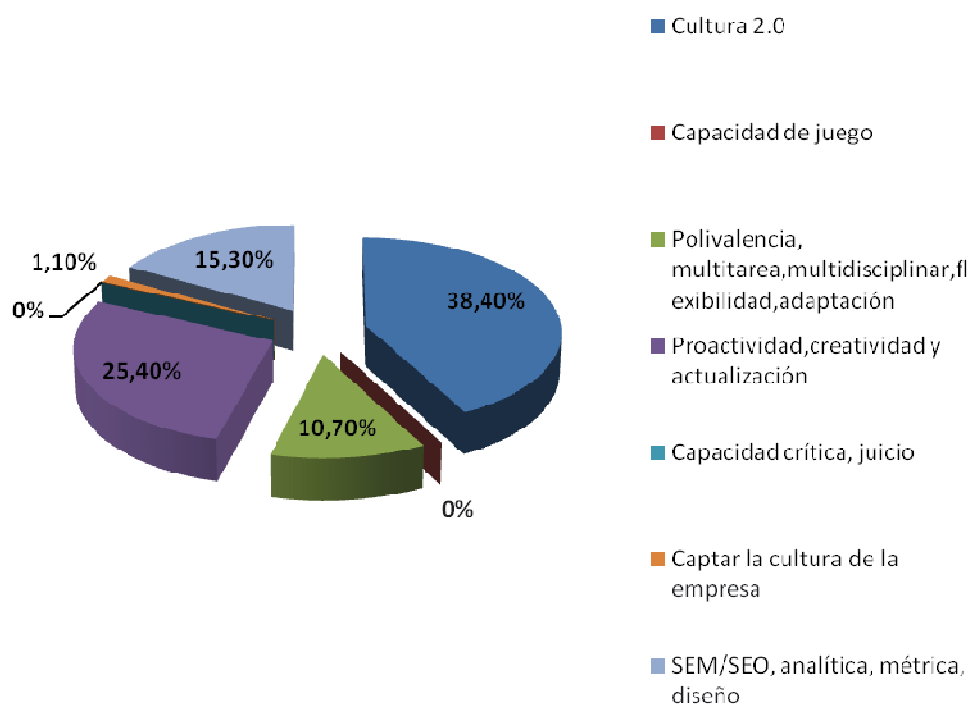
En el caso de las ofertas específica de CM se pone de manifiesto esta misma realidad con la salvedad de que el porcentaje de ofertas en las que la cultura 2.0 es un valor relevante se incrementa en más de 8 puntos, alcanzando el 38,40% de la muestra. También es destacable el hecho de que los anuncios anteriormente señalados en los que se habla de una necesidad de captar la cultura de la empresa pertenecen a ofertas que solicitan CM.

Figura 75. Diagrama de barras variables 16-22. Ofertas CM



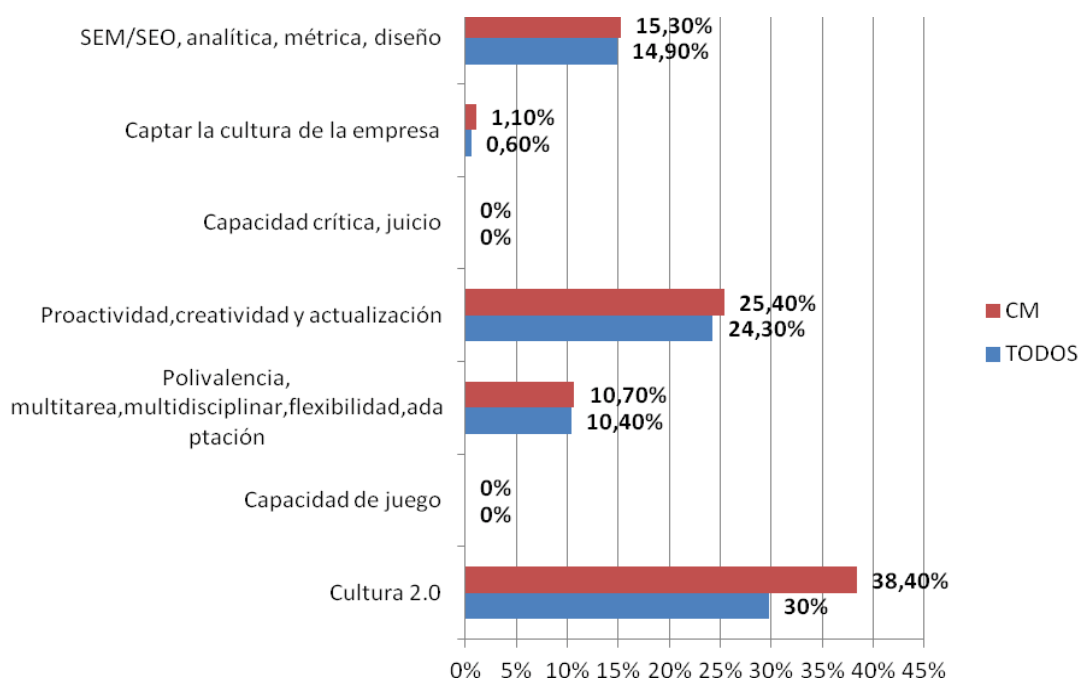
Fuente: elaboración propia

Figura 76. Diagrama de sectores variables 16-22. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

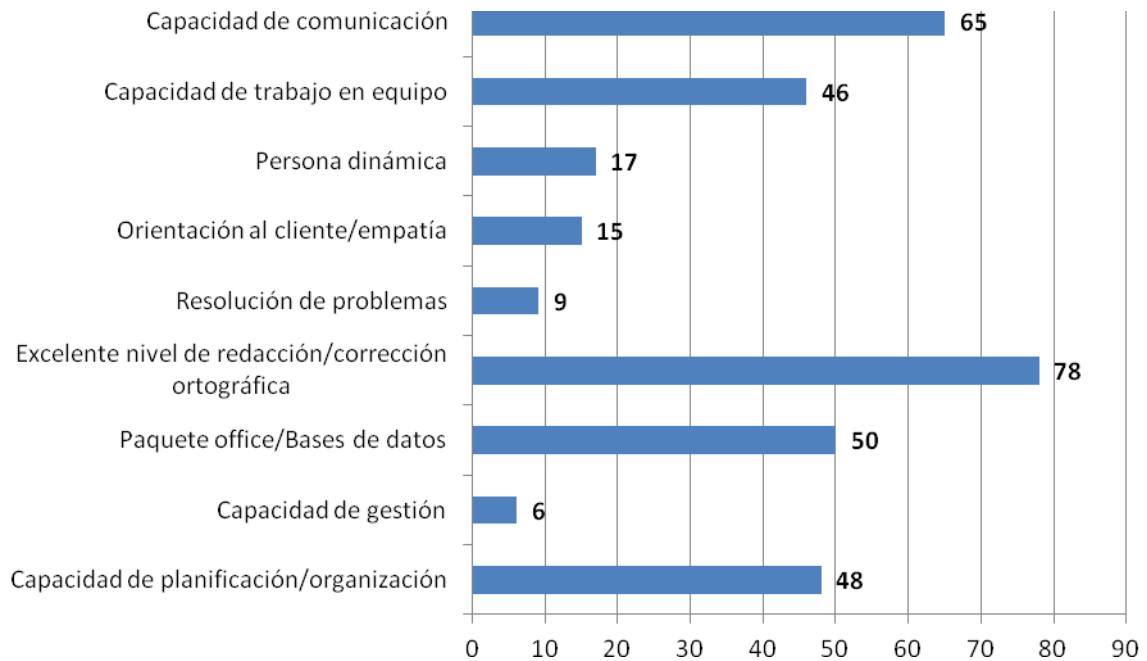
Figura 77. Diagrama de barras comparación muestras variables 16-22



Fuente: elaboración propia

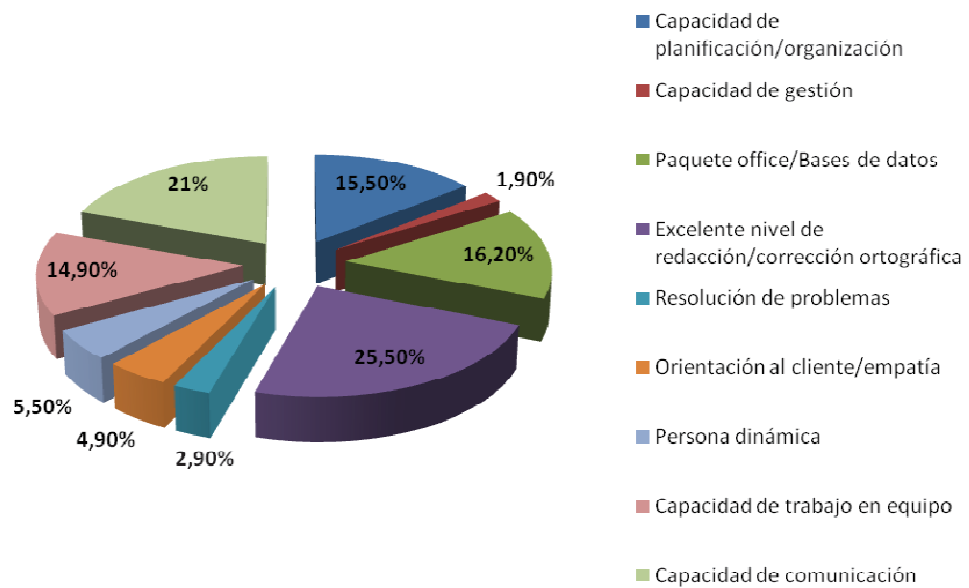
Bloque 6. Competencias de relaciones públicas

Figura 78. Diagrama de barras variables 23-31



Fuente: elaboración propia

Figura 79. Diagrama de sectores variables 23-31

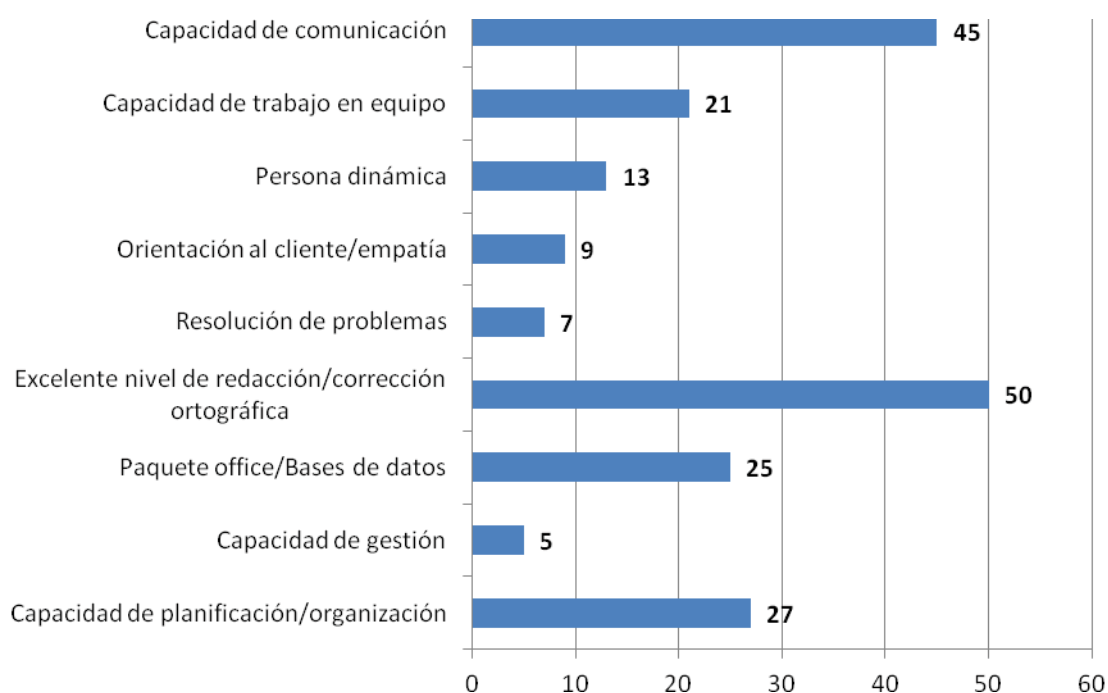


Fuente: elaboración propia

El porcentaje de ofertas de empleo que señalan competencias de relaciones públicas es también bastante limitado y no suponen ni el 30%. Destacan un excelente nivel de redacción y corrección ortográfica (25,5%) y capacidad de comunicación (21%). Con poca diferencias entre ellos podemos encontrar el manejo del paquete office y de bases de datos (16,20%), capacidad de planificación y organización (15,5%) y de trabajo en equipo (14,9%). El resto de competencias como ser una persona dinámica, orientación al cliente, resolución de problemas y capacidad de gestión no llegan o a penas superan el 5% de los anuncios analizados.

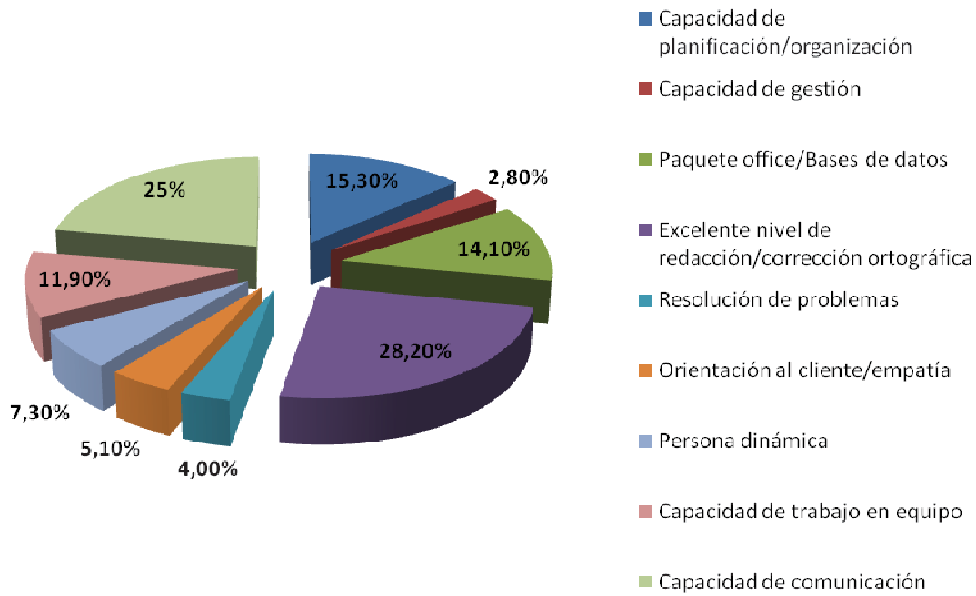
Si atendemos exclusivamente a las ofertas que buscan CM. Vemos que de nuevo la competencia más solicitada es excelente nivel de redacción y corrección ortográfica, en este caso el porcentaje sube al 28,2%. También se incrementa la relación de anuncios que piden personas con capacidad de comunicación hasta un 25% de ellas. Del mismo modo que son más los casos que expresan la necesidad de candidatos que sean resolutivos, dinámicos y sepan gestionar, aunque en estos el incremento es menor.

Figura 80. Diagrama de barras variables 23-31. Ofertas CM



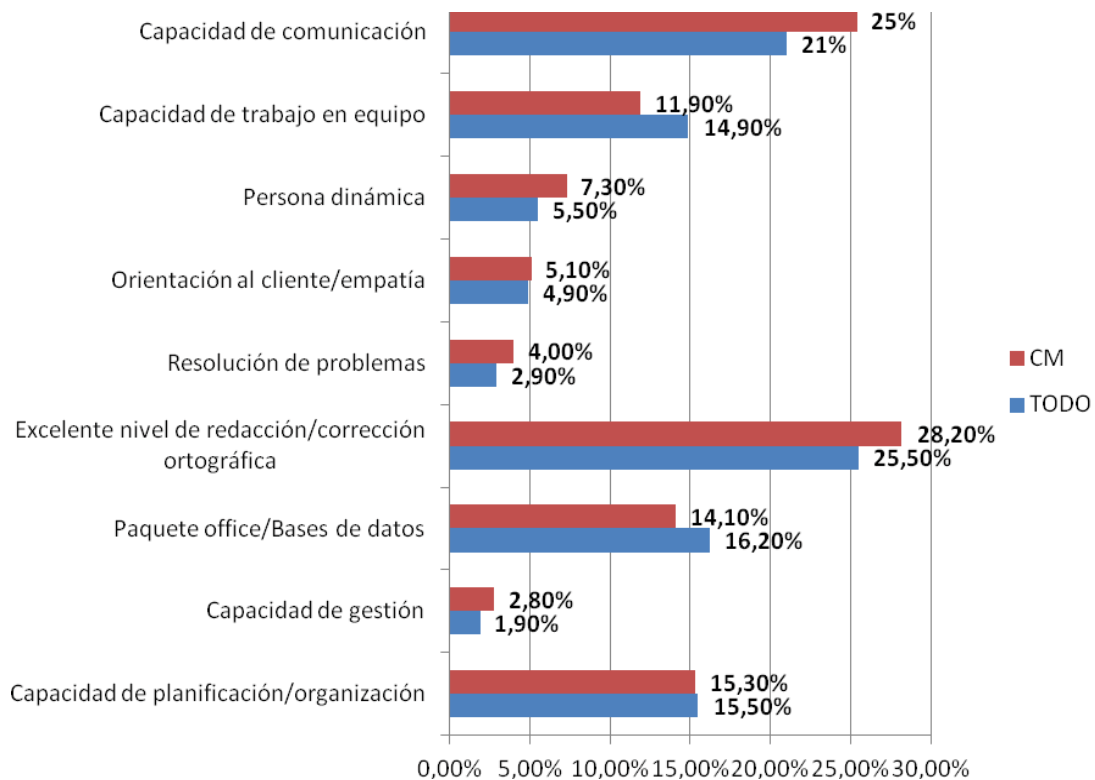
Fuente: elaboración propia

Figura 81. Diagrama de sectores variables 23-31. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 82. Diagrama de barras comparación muestras variables 23-31



Fuente: elaboración propia

Bloque 7. Competencias de Dirección

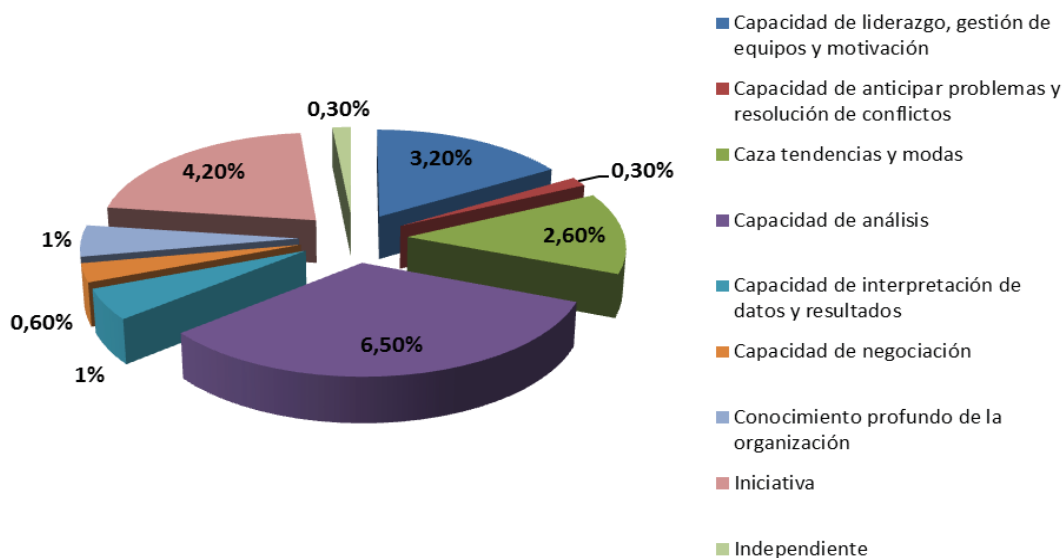
Las variables 32-40 están referidas a competencias de dirección. Es muy limitado el número de anuncios que indican que los puestos requieran este tipo de competencias y de entre ellas las más señaladas son la capacidad de análisis (6,5%) y de iniciativa (4,2%). Las demás variables no alcanzan ni el 4% de publicaciones.

Figura 83. Diagrama de barras variables 32-40



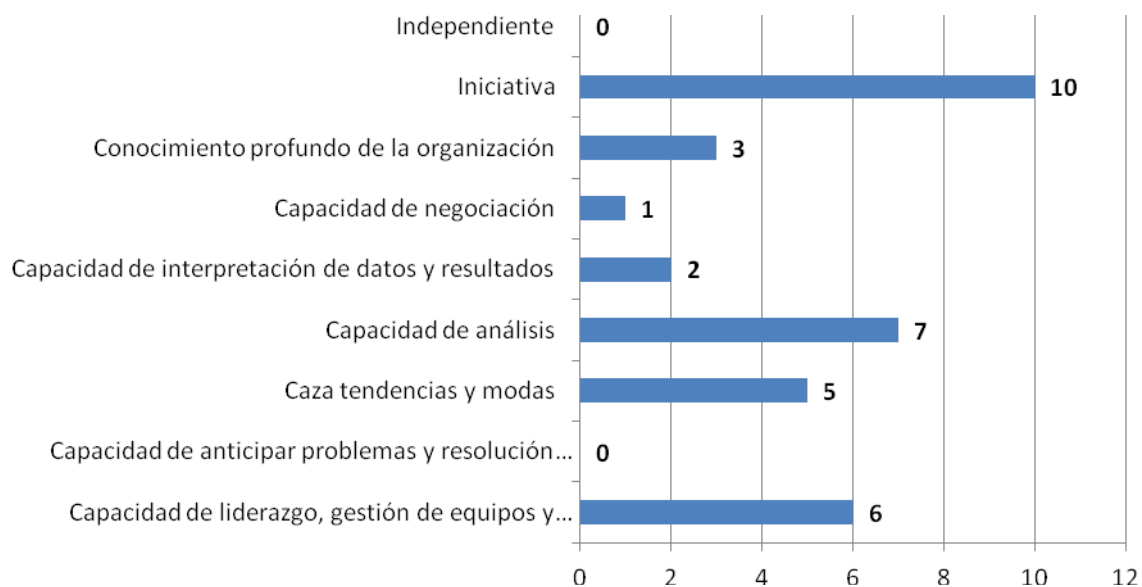
Fuente: elaboración propia

Figura 84. Diagrama de sectores variables 32-40



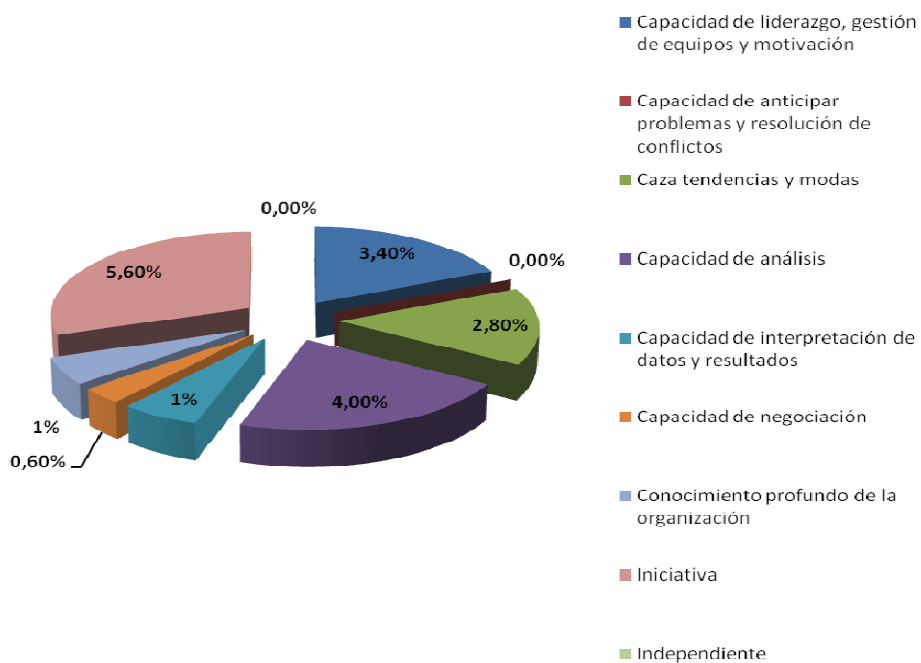
Fuente: elaboración propia

Figura 85. Diagrama de barras variables 32-40. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

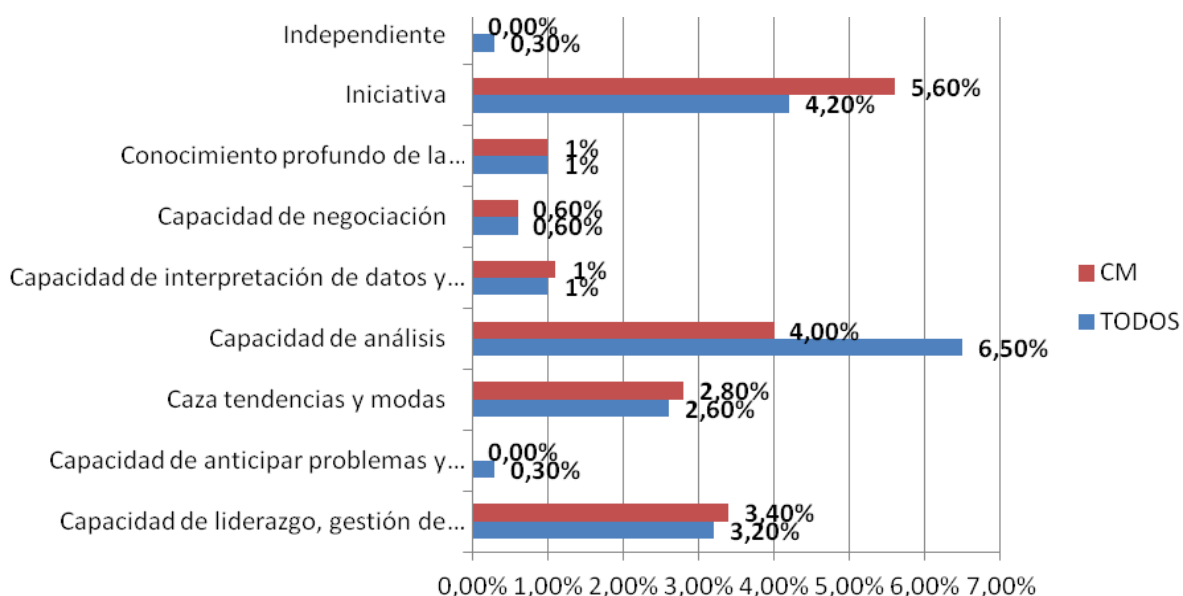
Figura 85. Diagrama de sectores variables 32-40. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Podemos observar resultados muy similares en las ofertas para CM. Siendo en estos casos más reducido el número de anuncios en los que se piden personas analíticas, reduciendo a más de dos puntos esta relación.

Figura 86. Diagrama de barras comparación muestras variables 32-40



Fuente: elaboración propia

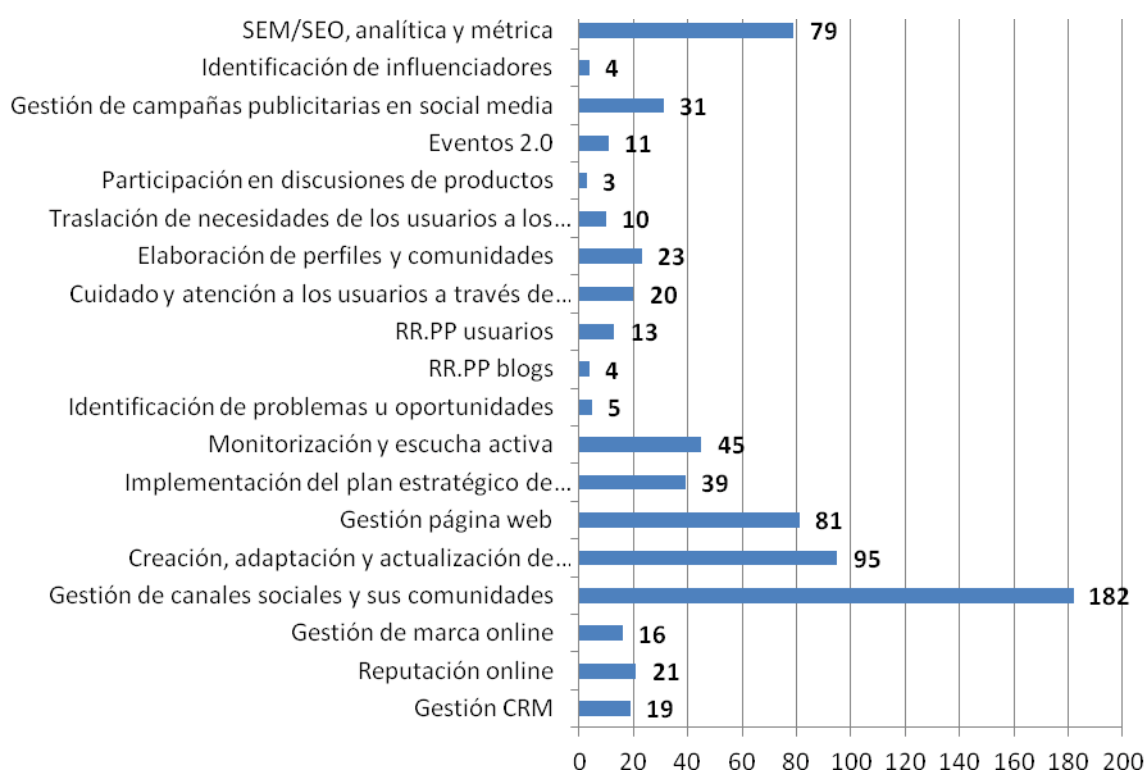
Bloque 8. Funciones de *Community Manager*

Con las variables 41 y 59 se han analizado las funciones específicas de CM. Las más mencionadas son: gestión de canales sociales y sus comunidades (58,9%); esta se sitúa a la cabeza de todas con un porcentaje mucho más destacado que supera la mitad de las ofertas analizadas. Esta realidad pone de manifiesto la esencia del perfil pero sobretodo la identificación que del mismo hacen los empleadores.

A más de 30 puntos de diferencia localizamos las funciones: gestión de la página web (26,2%) y SEM/SEO, analítica y métrica (25,6%), que vuelve a destacarse como ya vimos en las competencias; y monitorización y escucha activa (14,6%). De este modo, queda claro que las funciones estrictamente digitales, las que han nacido en el entorno y no son funciones adaptadas del mundo no digital al digital son las que aparecen en más ofertas.

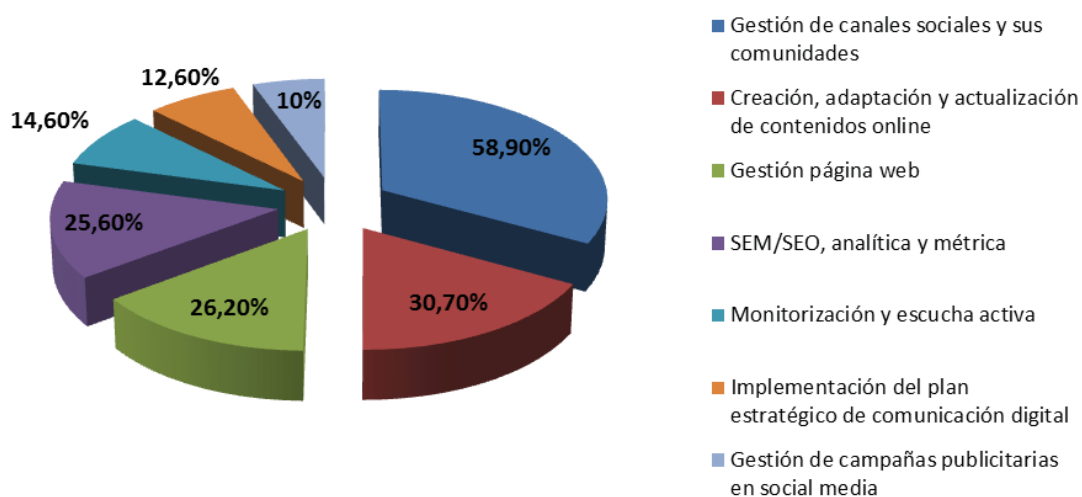
Le siguen: implementación del plan estratégico de comunicación digital (12,6%) y gestión de campañas publicitarias en *social media* (10%), elaboración del perfiles y comunidades (7,4%), reputación *on-line* (6,8%), cuidado y atención al usuario a través de las plataformas 2.0 (6,5%), gestión del CRM (6,1%), gestión de marca *on-line* (5,2%), RR.PP usuarios (4,2%), eventos 2.0 (3,6%), traslación de las necesidades de los usuarios a los departamentos pertinentes (3,2%), identificación de problemas u oportunidades (1,6%), RR.PP blogs (1,3%) y participación en discusiones de productos (1%).

Figura 87. Diagrama de barras variables 41-59



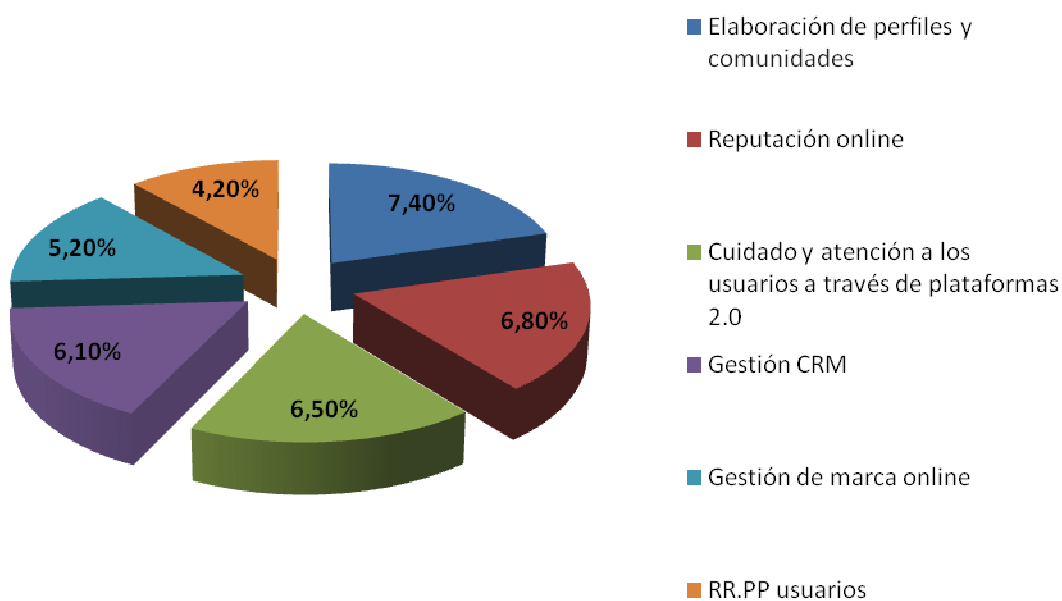
Fuente: elaboración propia

Figura 88. Diagrama de sectores variables 41-59. Parte 1



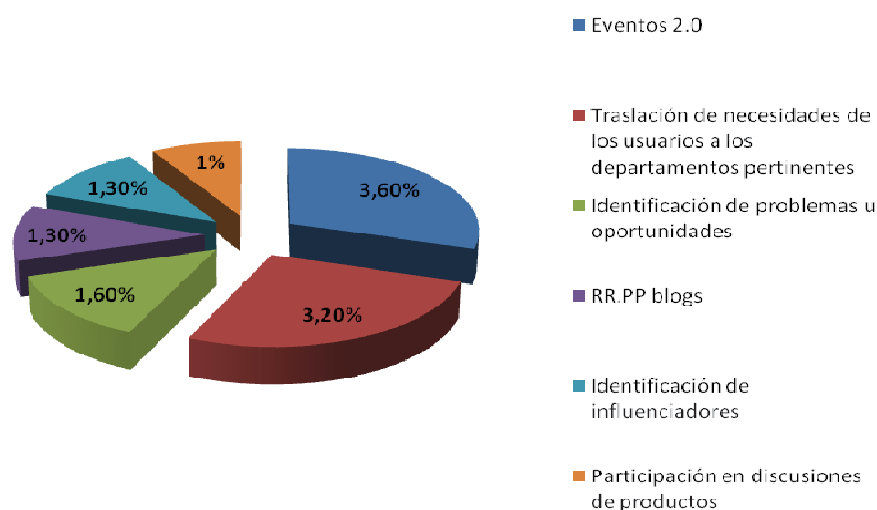
Fuente: elaboración propia

Figura 89. Diagrama de sectores variables 41-59. Parte 2



Fuente: elaboración propia

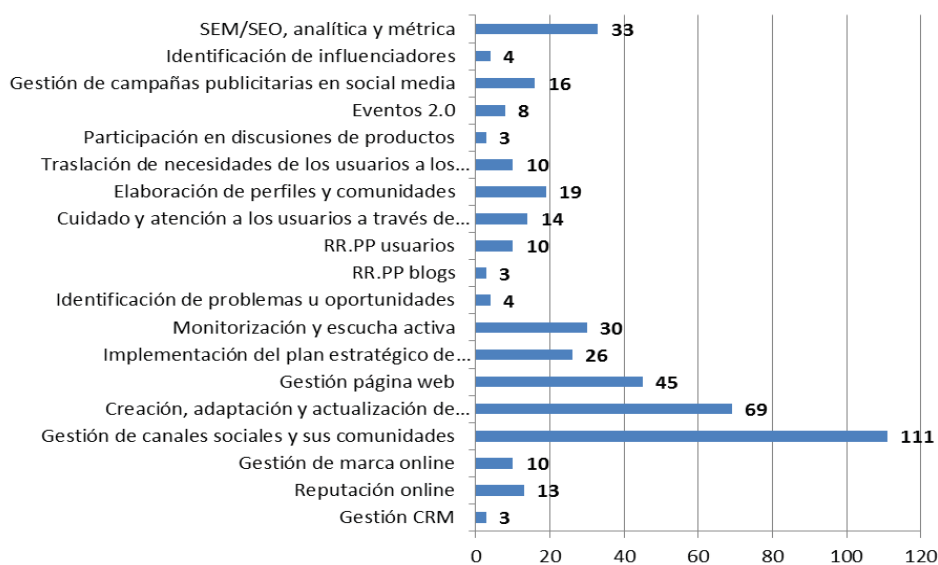
Figura 90. Diagrama de sectores variables 41-59. Parte 3



Fuente: elaboración propia

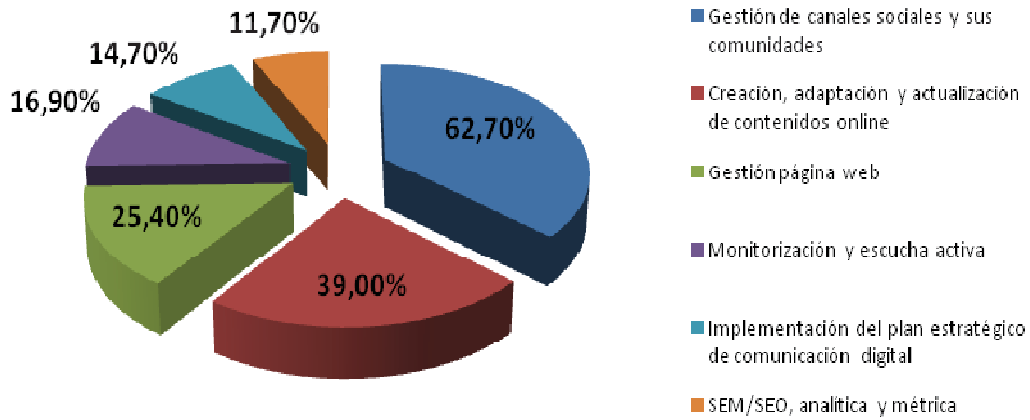
En las figuras 91-94 se recogen los resultados del análisis de estas funciones en las ofertas específicas de CM. En ellas se muestra como en la mayoría de las variables el porcentaje de las mismas crece entre 1% y un 3% respecto a la muestra completa. Lo que quiere decir que en son más reconocidas como propias del trabajo de CM.

Figura 91. Diagrama de barras variables 41-59. Ofertas CM



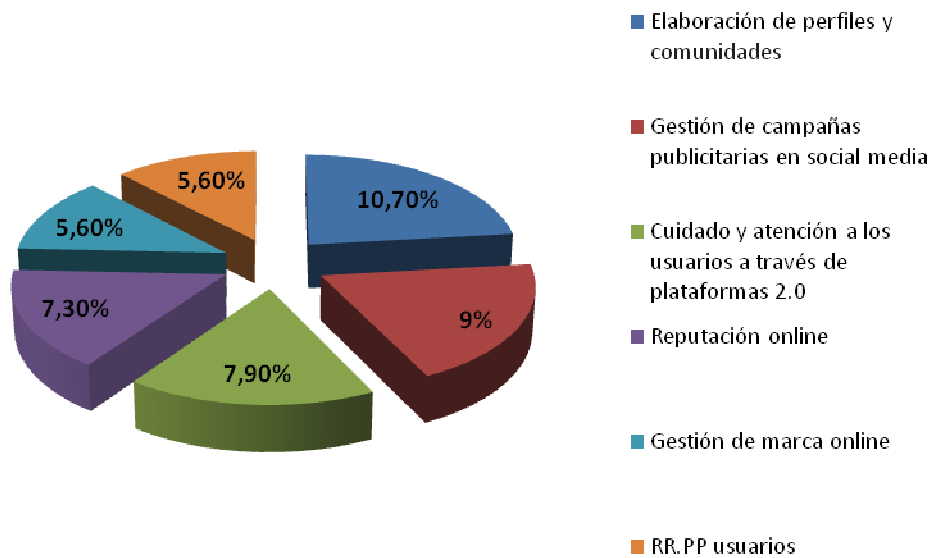
Fuente: elaboración propia

Figura 92. Diagrama de sectores variables 41-59. Parte 1. Ofertas CM



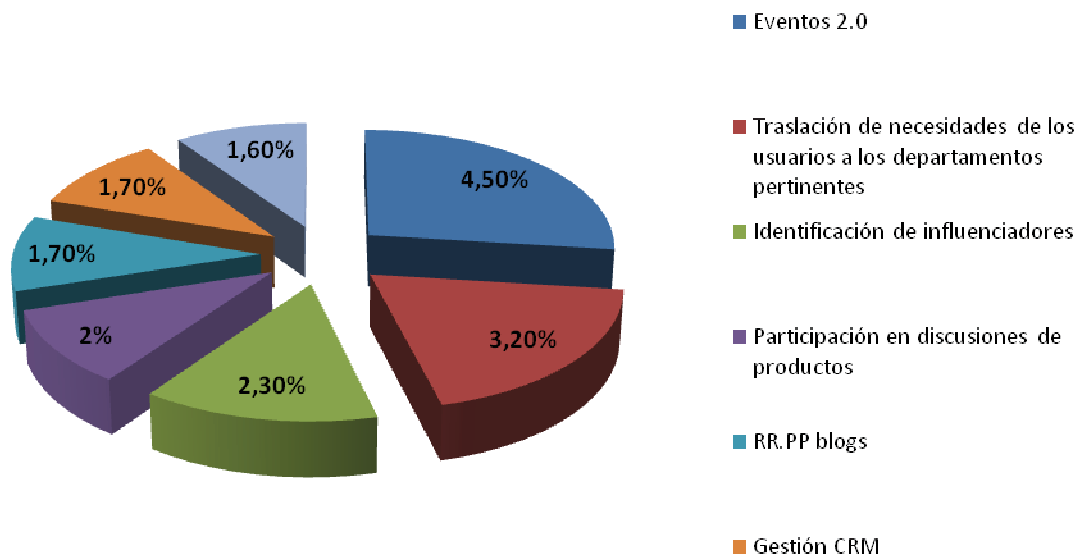
Fuente: elaboración propia

Figura 93. Diagrama de sectores variables 41-59. Parte 2. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 94. Diagrama de sectores variables 41-59. Parte 3. Ofertas CM



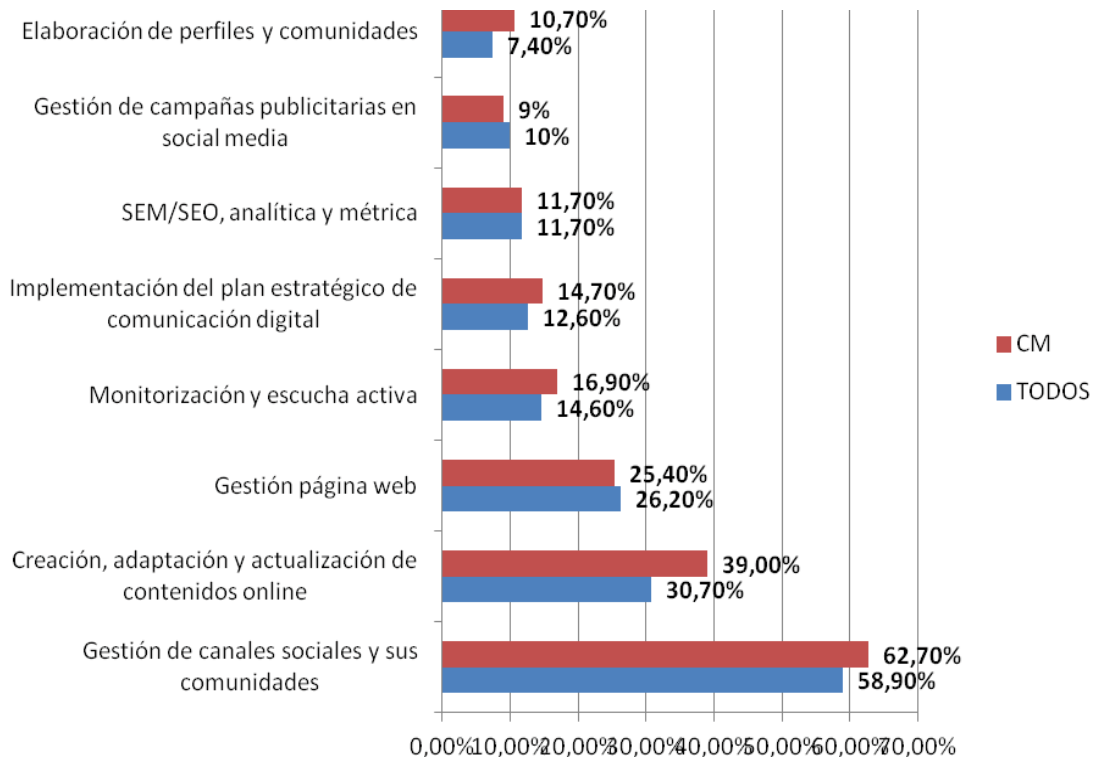
Fuente: elaboración propia

Sin embargo hay cuatro variables que no cumplen esa relación con respecto a la muestra global.

La creación, adaptación y actualización de contenidos *on-line* es mucho más descrita en este grupo de anuncios subiendo hasta casi un 9%, (39% frente al, 30,70% anterior) lo que nos lleva a considerarla una función muy característica del CM.

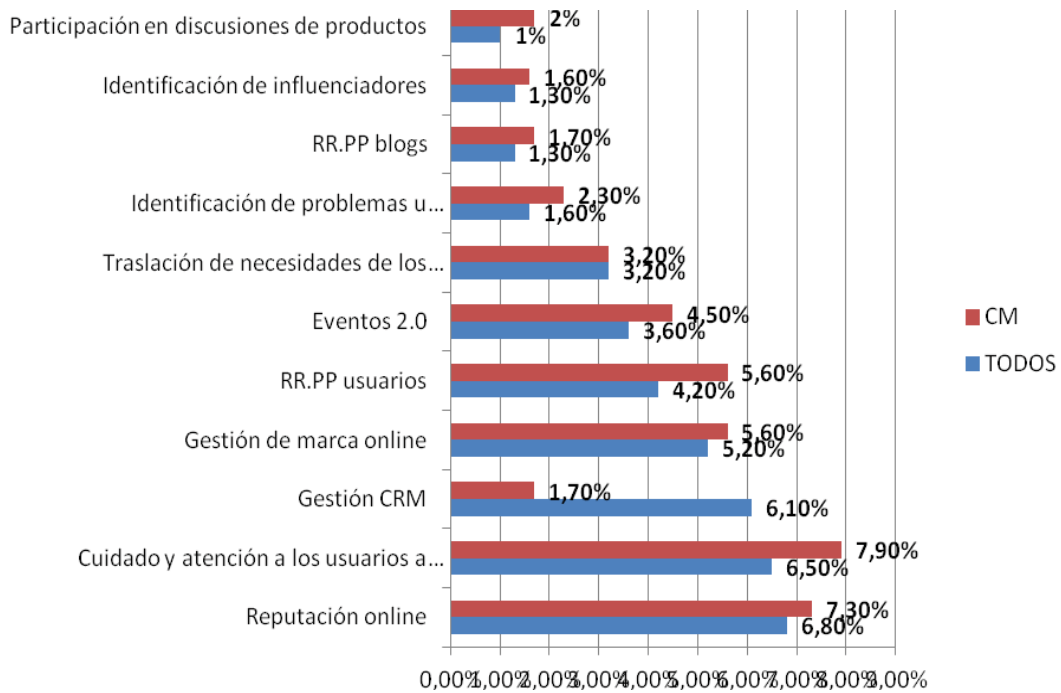
Mientras la mayoría de las variables aumentan el porcentaje de apariciones, disminuye el porcentaje de la gestión del CRM en casi 5 puntos dejándolo en 1,70%. Lo mismo ocurre con la gestión de campañas publicitarias en social media y la gestión de la página web que decrecen un punto aproximadamente en ambos casos.

Figura 95. Diagrama de barras comparación muestras variables 41-59. Parte 1



Fuente: elaboración propia

Figura 96. Diagrama de barras comparación muestras variables 41-59. Parte 2



Fuente: elaboración propia

Bloque 9. Funciones de relaciones públicas

El análisis de la variable 60 a la 75 nos acercó a la identificación del puesto de CM con las funciones tradicionales de los relacionistas públicos. Estas funciones por tanto hacen referencia principalmente a tareas no digitales. Los resultados muestran como son muy pocos los anuncios que describen estas ocupaciones en los puestos ofertados.

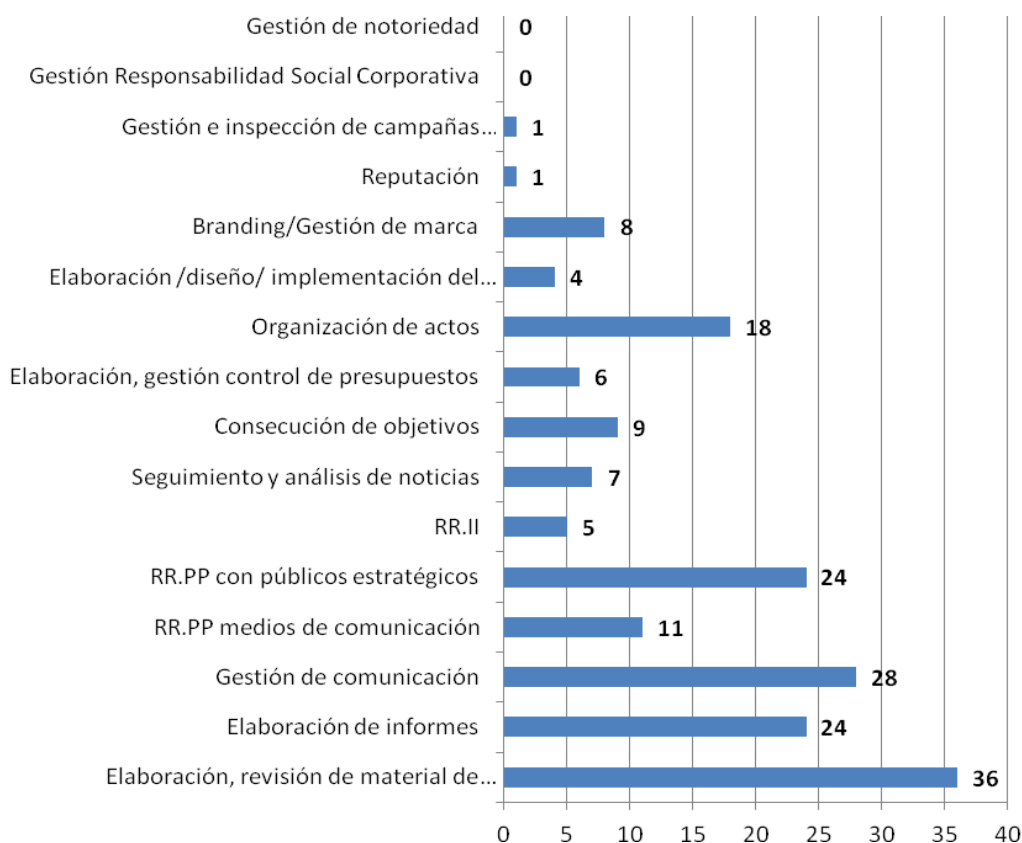
Así solamente un 11,70% de ellos hablan de elaboración y revisión de material de comunicación; el 9,1% lo hace de gestión de comunicación en general y el 7,8% necesita personas para elaborar informes y para llevar las relaciones públicas con públicos estratégicos¹²².

Por detrás de estas funciones se sitúan: organización de actos (5,8%), RR.PP con medios de comunicación (3,6%), consecución de objetivos de comunicación (2,9%), branding/gestión de marca (2,6%), seguimiento y análisis de noticias (2,3%), elaboración, gestión y control de presupuestos (1,9%), relaciones institucionales (1,6%), elaboración, diseño e implementación del plan de comunicación (1,3%), reputación (0,3%), gestión e inspección de campañas de comunicación (0,3%), gestión de la responsabilidad social corporativa y gestión de la notoriedad (0%)¹²³

¹²² Según el sector y la misión de las empresas esos públicos eran unos u otros. En todo caso, siempre eran muy específicos de su actividad.

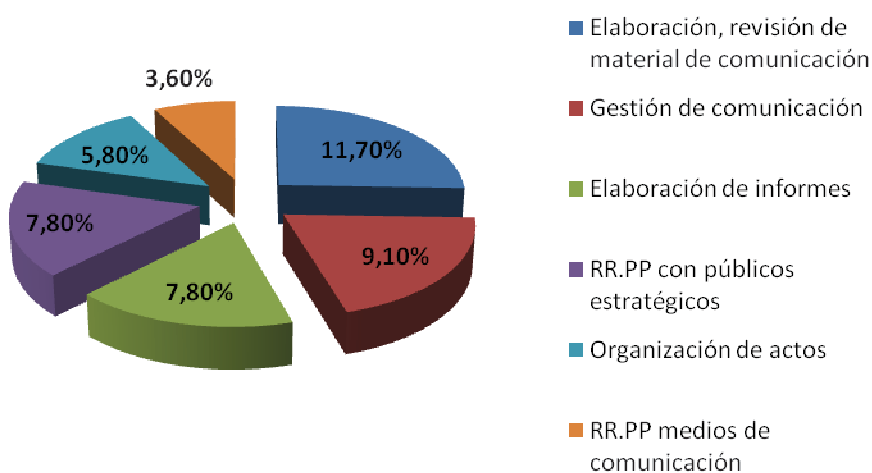
¹²³ Las versiones digitales de estas funciones se analizaron en el bloque anterior.

Figura 97. Diagrama de barras variables 60-75



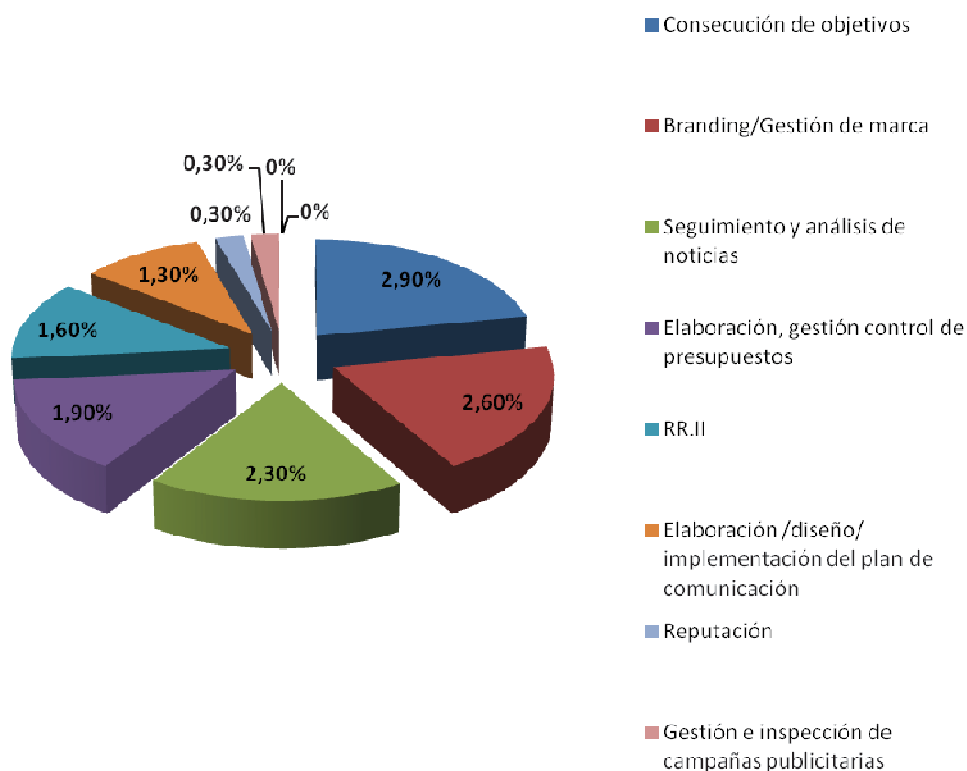
Fuente: elaboración propia

Figura.98. Diagrama de sectores variables 60-75. Parte 1



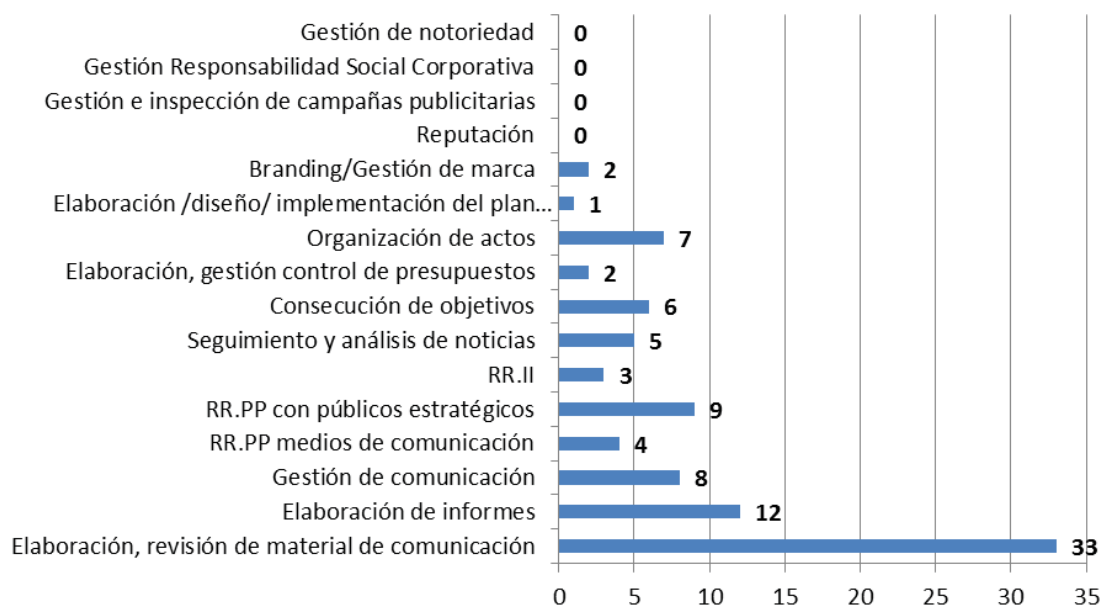
Fuente: elaboración propia

Figura 99. Diagrama de sectores variables 60-75. Parte 2



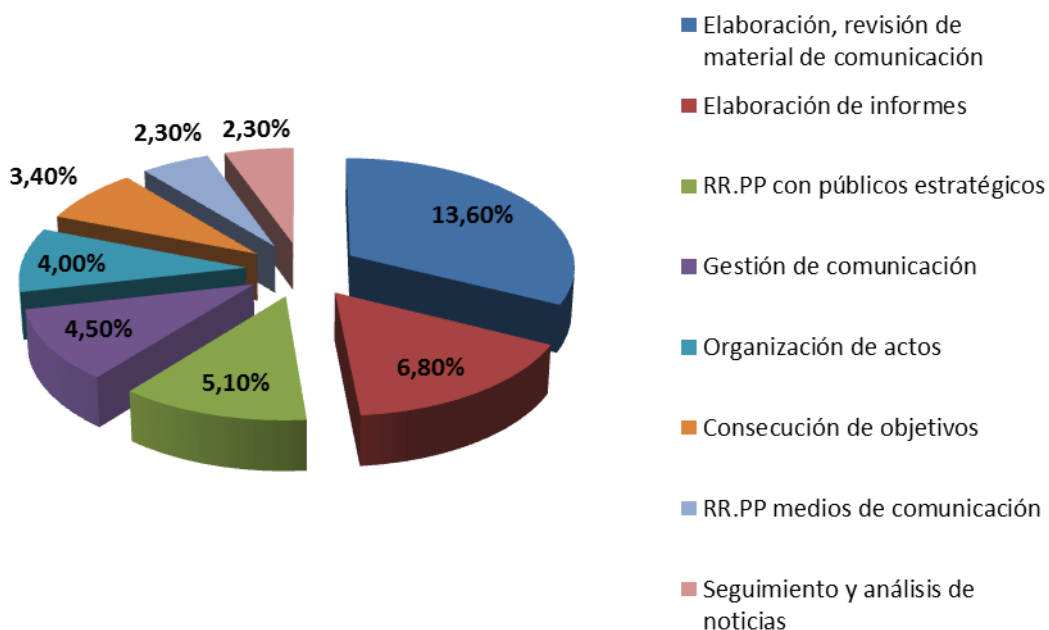
Fuente: elaboración propia

Figura 100. Diagrama de barras variables 60-75. Ofertas CM



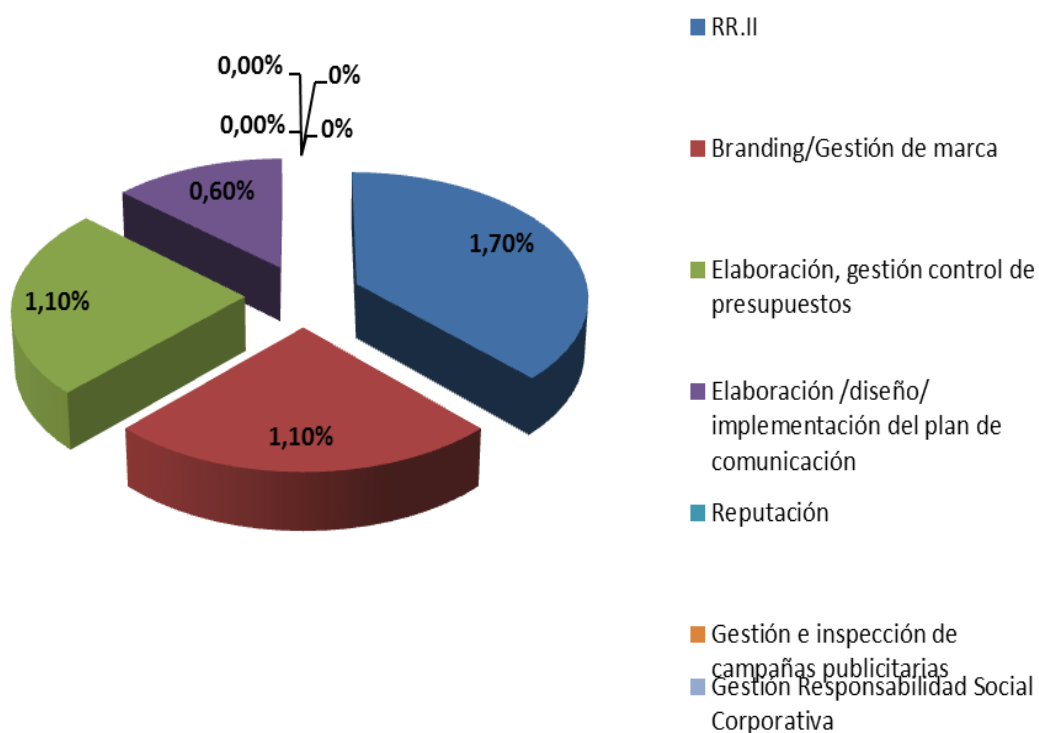
Fuente: elaboración propia

Figura 101. Diagrama de sectores variables 60-75. Parte 1. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 102. Diagrama de sectores variables 60-75. Parte 2. Ofertas CM

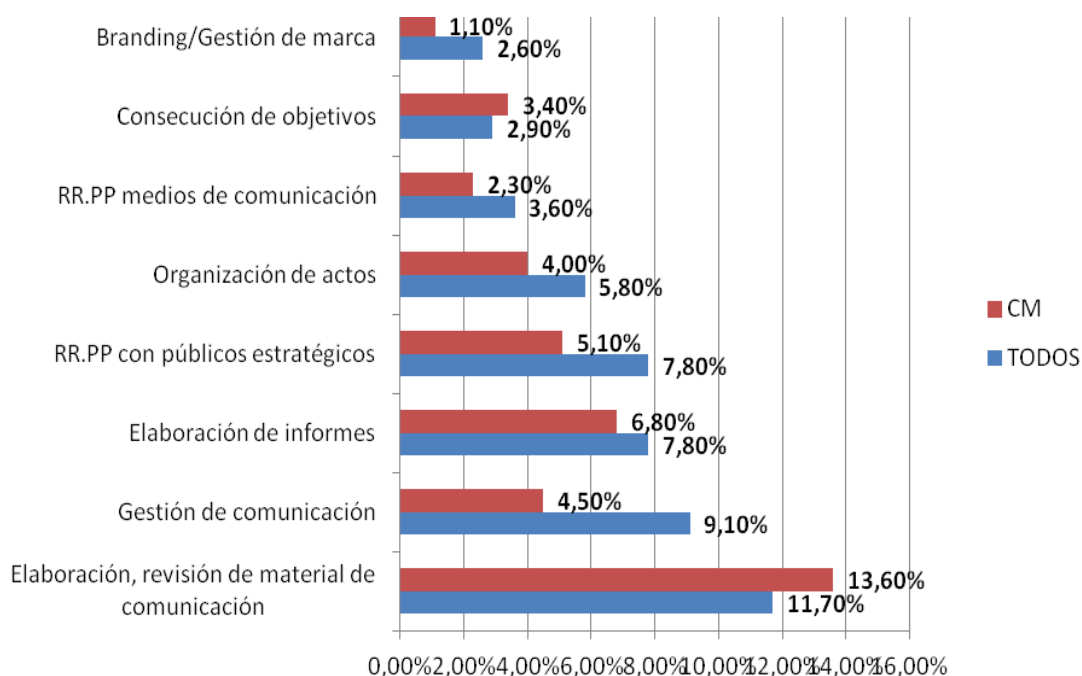


Fuente: elaboración propia

Al acercarnos a la muestra específica de CM, comprobamos que los resultados son similares a los que ofrece la muestra global. Si bien en este caso los porcentajes disminuyen en su mayoría una media de entre 1 y 3 puntos. Con una excepción, hay una mayor número de ofertas en las que se señala la elaboración y revisión de material de comunicación como función a desempeñar (13,6% frente a 11,6%). Por otra parte también es destacable que se reducen a 0 el número de ofertas que describen la gestión de la responsabilidad social corporativa y de la notoriedad como tareas que el CM ha de realizar.

Figura 103. Diagrama de barras comparación muestras variables 60-75.

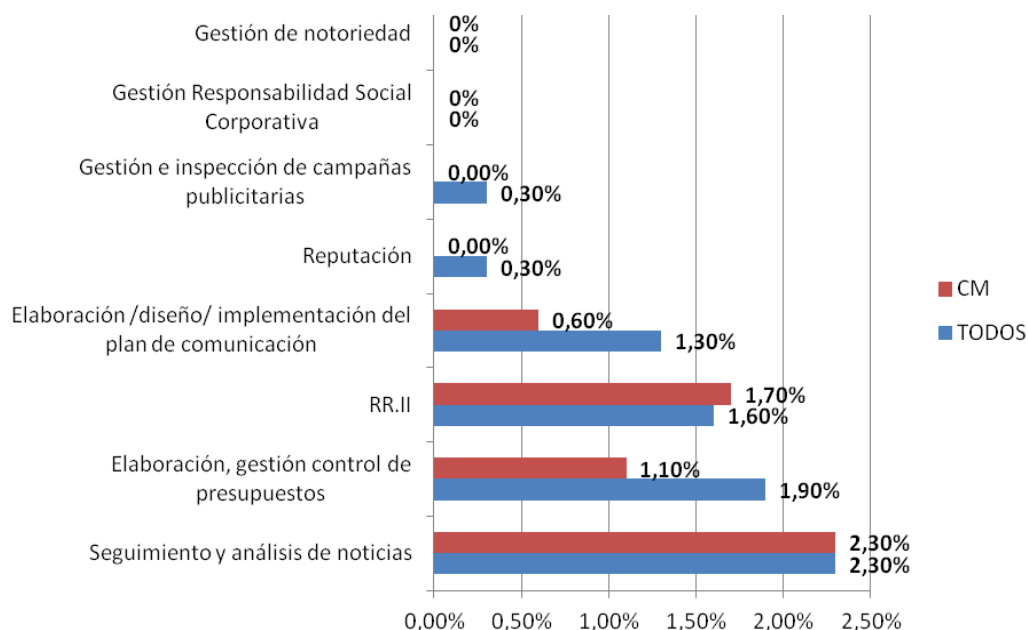
Parte 1



Fuente: elaboración propia

Figura 104. Diagrama de barras comparación muestras variables 60-75.

Parte 2



Fuente: elaboración propia

Bloque 10. Funciones de Dirección

En las siguientes figuras se recogen los datos obtenidos del análisis de las funciones de dirección de comunicación. A la vista de los mismos, y como ocurriera en el anterior bloque, no son muchas las ofertas de empleo que describen este tipo de tareas.

Destaca de entre ellas el diseño de estrategias y políticas de comunicación, reseñada en el 13,3% de la muestra. Habiendo más necesidad de cubrir esta tarea que la más mencionada de relaciones públicas: elaboración y revisión de material de comunicación. Las demás tareas de dirección están a bastante distancia de este porcentaje: gestión de grupos de trabajo 5,2%, monitorización de la competencia 2,6%, análisis del entorno/diagnóstico/prevención de la situación 2,3%, toma de decisiones 1,3% y propuesta de objetivos 1%.

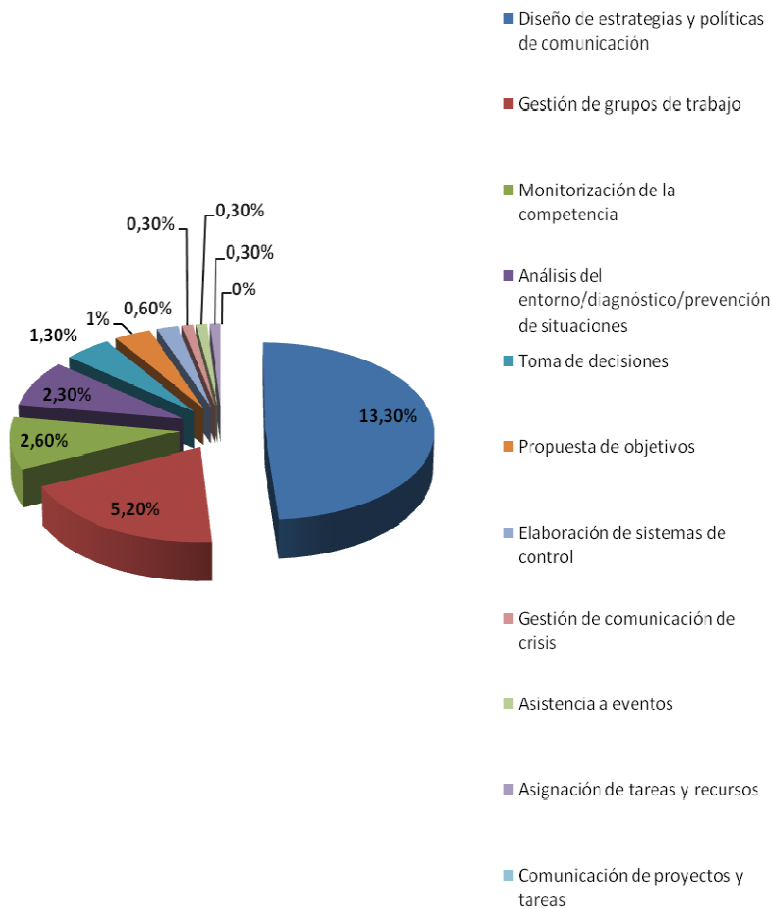
Las siguientes variables, por su parte, apenas cuentan con representación en las ofertas estudiadas: elaboración de sistemas de control (0,6%), asignación de tareas y recursos, asistencia a eventos y gestión de comunicación de crisis (todas con un 03% de presencia). Por su parte la comunicación de proyectos y tareas no se menciona en ninguno de los casos.

Figura 105. Diagrama de barras variables 76-86



Fuente: elaboración propia

Figura 106. Diagrama de sectores variables 76-86

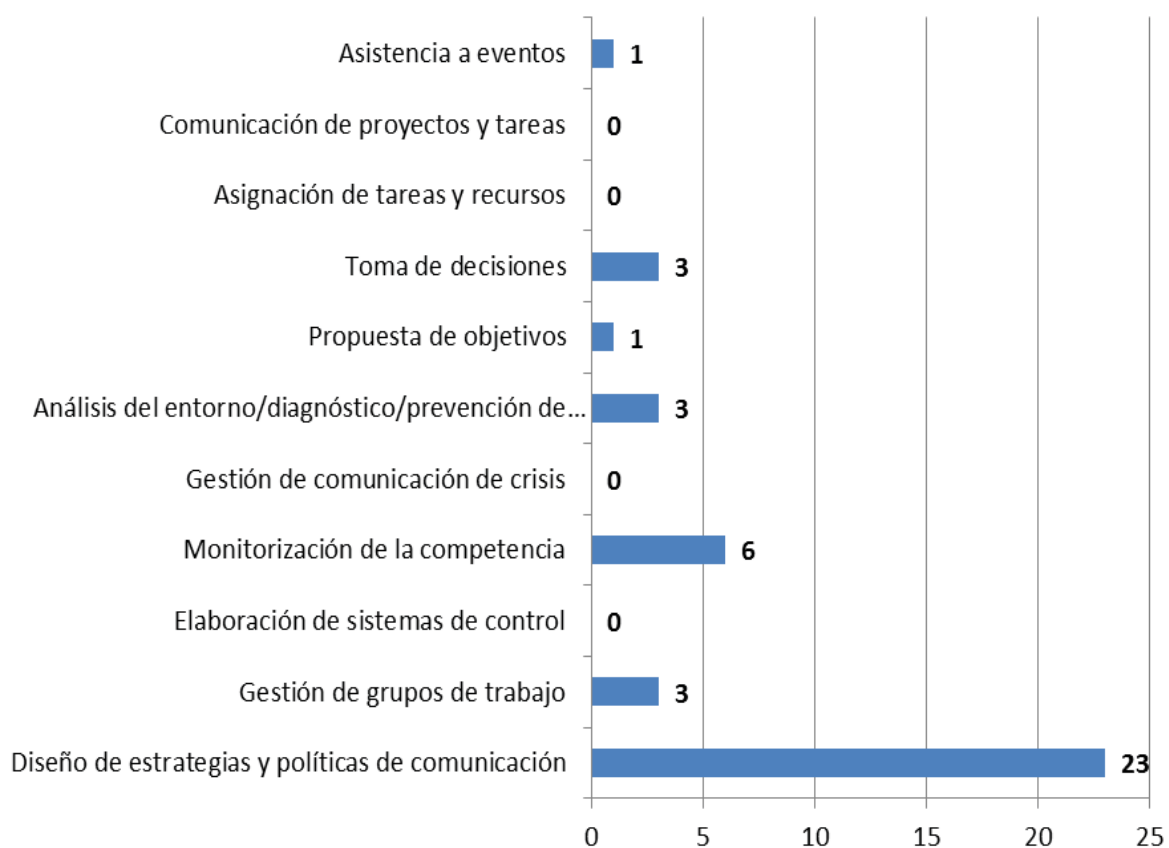


Fuente: elaboración propia

Centrándonos en las ofertas que solicitan exclusivamente CM podemos ver que, una vez más, se vuelven a obtener datos muy similares. Aunque son más las funciones que quedan vacías, con ningún caso que las represente, como: asignación de tareas y recursos, gestión de comunicación de crisis y elaboración de sistemas de control. Y en la mayoría de los casos decrece el porcentaje de ofertas que las explicita.

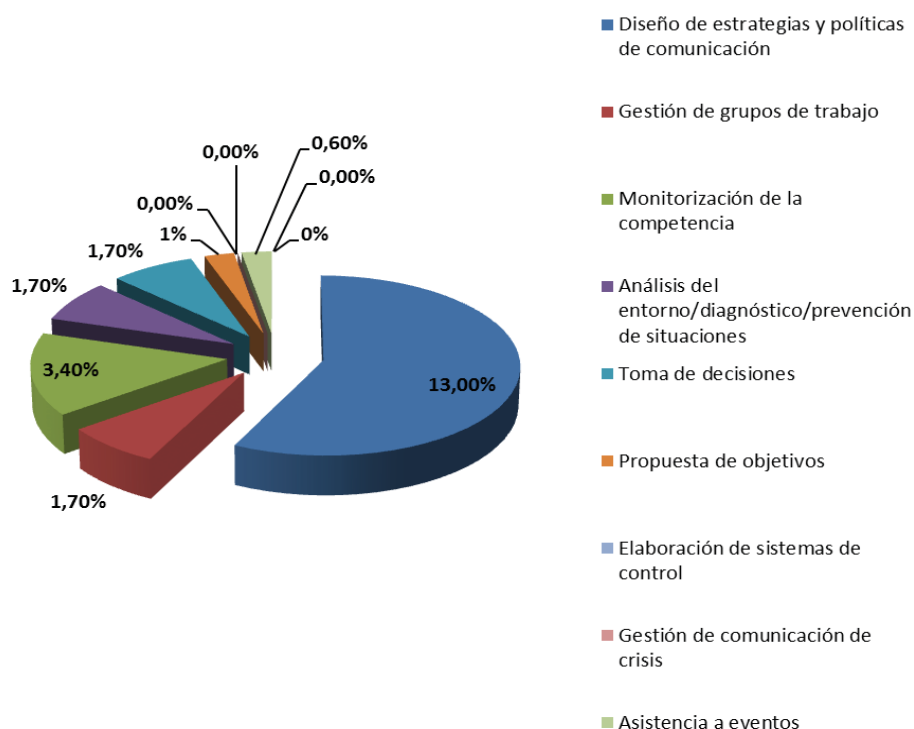
No obstante encontramos dos excepciones. La monitorización de la competencia crece 0,8 puntos respecto a la muestra total, y la toma de decisiones aumenta en 0,4. En ambos casos parece lógico este pequeño aumento dada la naturaleza propia del puesto profesional de CM, en el que hay que llevar a cabo acciones, a veces, a gran velocidad por lo que han de decidir rápidamente. También parece muy acorde con la propia naturaleza del *community manager* la monitorización de la competencia para saber qué están haciendo en las plataformas digitales.

Figura 107. Diagrama de barras variables 76-86. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 108. Diagrama de sectores variables 76-86. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 109. Diagrama de barras comparación muestras variables 76-86.



Fuente: elaboración propia

Bloque 11. Otras funciones

El presente estudio también ha ahondado en otras posibles funciones que puedan estar siendo relacionadas con el *community management*. Aunque en casi la mitad de la muestra (58,2%) no se detectan funciones descritas que pertenezcan a otro tipo de áreas, existen algunas funciones que aparecen en un porcentaje importante. Este es el caso de todas aquellas que están relacionadas con el marketing (24,6%)

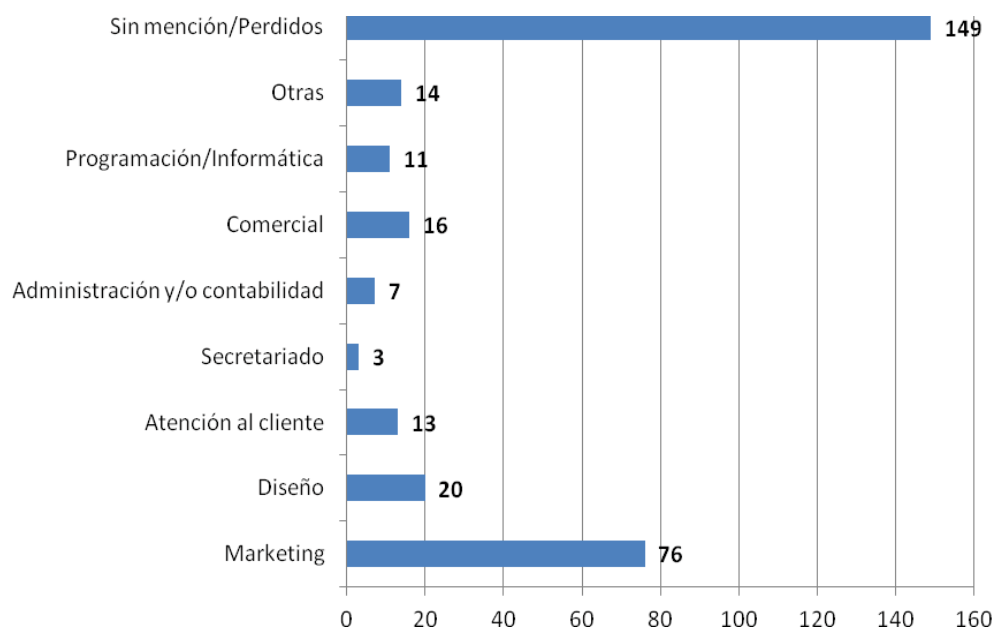
Con mucha menor frecuencia encontramos tareas de: diseño (6,5%), comercial (5,2%), atención al cliente (4, 2%), programación e informática (3,6%) administración y/o contabilidad (2%) y secretariado (1%). En el 4,5% de los anuncios estudiados se explicitaban otras funciones propias del sector de la empresa empleadora.

Figura 110. Tabla de frecuencias variable 87

	Frecuencia	Porcentaje
Marketing	76	24,6
Diseño	20	6,5
Atención al cliente	13	4,2
Secretariado	3	1,0
Válidos Administración y/o contabilidad	7	2,3
Comercial	16	5,2
Programación en informática	11	3,6
Otras	14	4,5
Total	160	51,8
Perdidos Sistema	149	48,2
Total	309	100,0

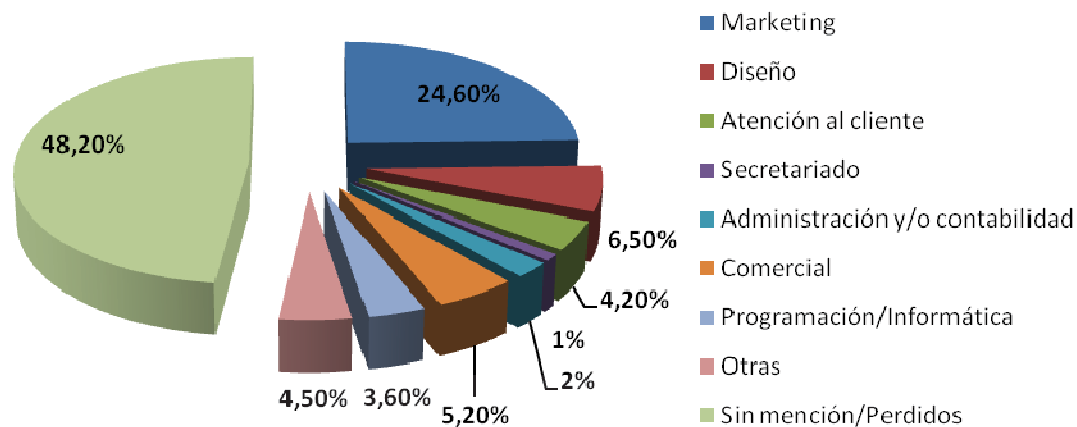
Fuente: elaboración propia

Figura 111. Diagrama de barras variable 87



Fuente: elaboración propia

Figura 112. Diagrama de sectores variable 87



Fuente: elaboración propia

Cuando centramos la atención en las ofertas de CM vemos que son muchos más los anuncios en los que no quedan reflejadas funciones de este tipo, en concreto en el 61% de ellos, lo que implica un 13% más que en la muestra anterior. Asimismo vemos un perfil de CM más alejado del marketing, disminuye en número de casos un 10%, quedándose en el 14,6%; y del ámbito comercial ya que solamente un 1,1% de las ofertas contemplan tareas de este tipo, lo que implica un 4% menos que en la muestra completa.

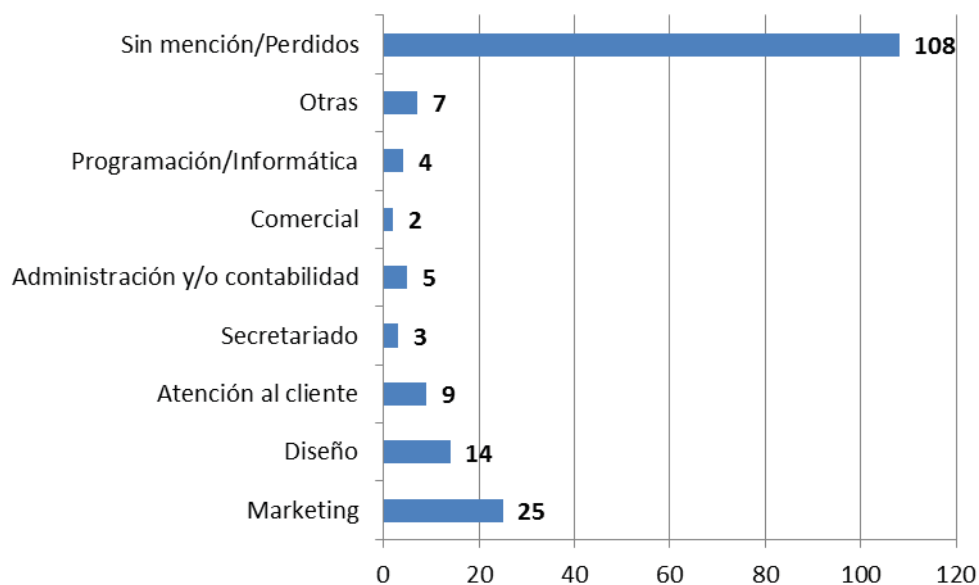
Figura 113. Tabla de frecuencias variable 87. Ofertas CM

Otras funciones

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Marketing	25	14,1
	Diseño	14	7,9
	Atención al cliente	9	5,1
	Secretariado	3	1,7
	Administración y/o contabilidad	5	2,8
	Comercial	2	1,1
	Programación en informática	4	2,3
	Otras	7	4,0
	Total	69	39,0
Perdidos	Sistema	108	61,0
Total		177	100,0

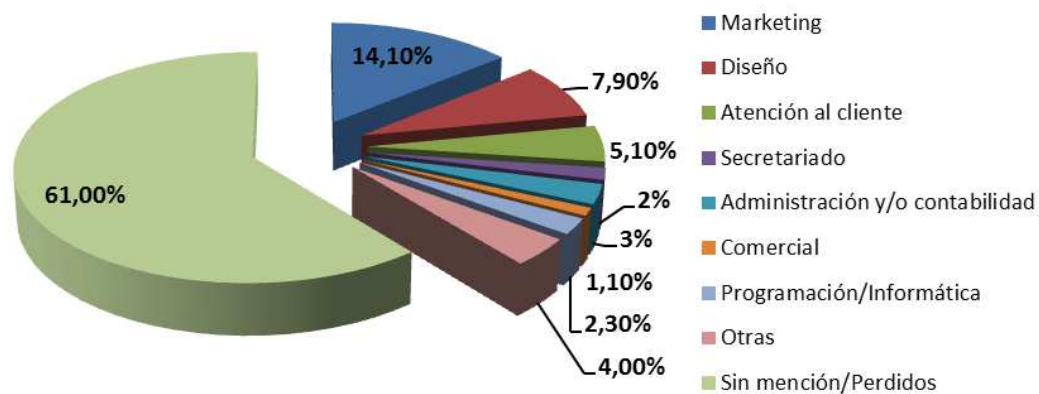
Fuente: elaboración propia

Figura 114. Diagrama de barras variable 87. Ofertas CM



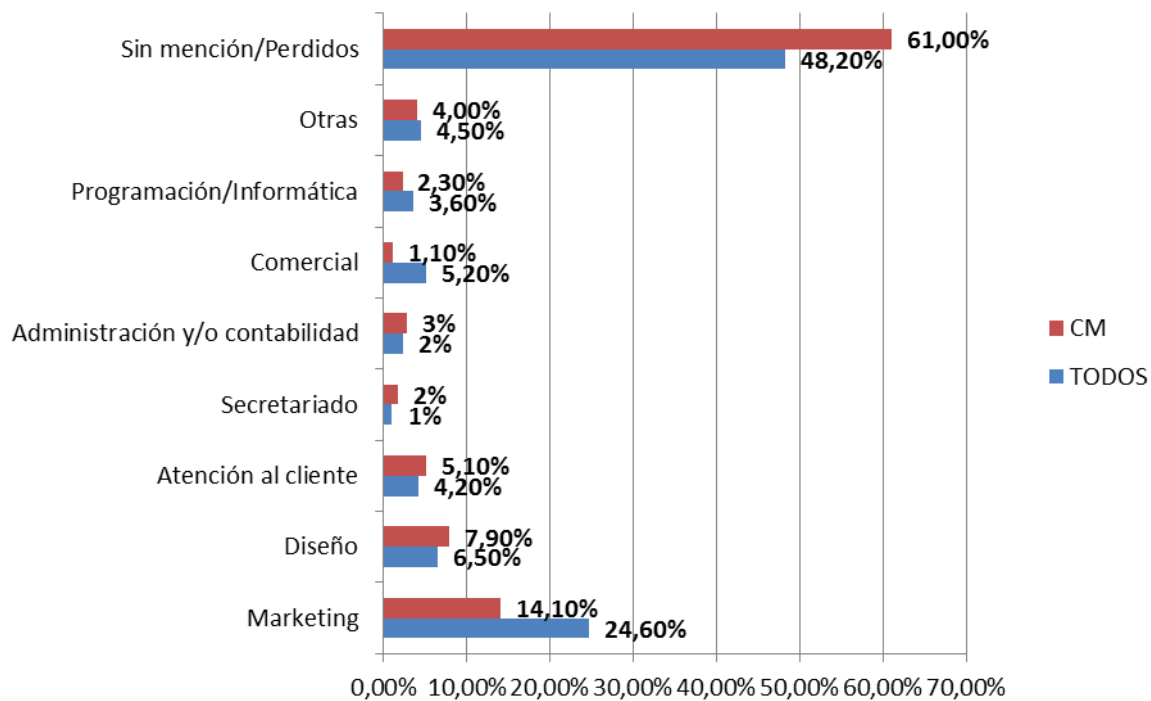
Fuente: elaboración propia

Figura 115. Diagrama de sectores variable 87. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 116. Diagrama de barras comparación muestras variable 87



Fuente: elaboración propia

En lo que al resto de categorías concierne vemos como las ofertas de CM, en general, presentan estas funciones en un porcentaje levemente mayor que en el análisis de la muestra completa.

Bloque 12. Conocimiento de idiomas

El dominio del inglés es uno de los requisitos que se demandaban en el 55,7% de los anuncios. Como se puede observar el 38,5% solicitan que se tenga un nivel alto, el 1,9% nivel medio y un 7,8% de ellas buscaban personas nativas o bilingües. En el 2,6% el conocimiento del inglés era imprescindible y en el 4,9% simplemente valorable.

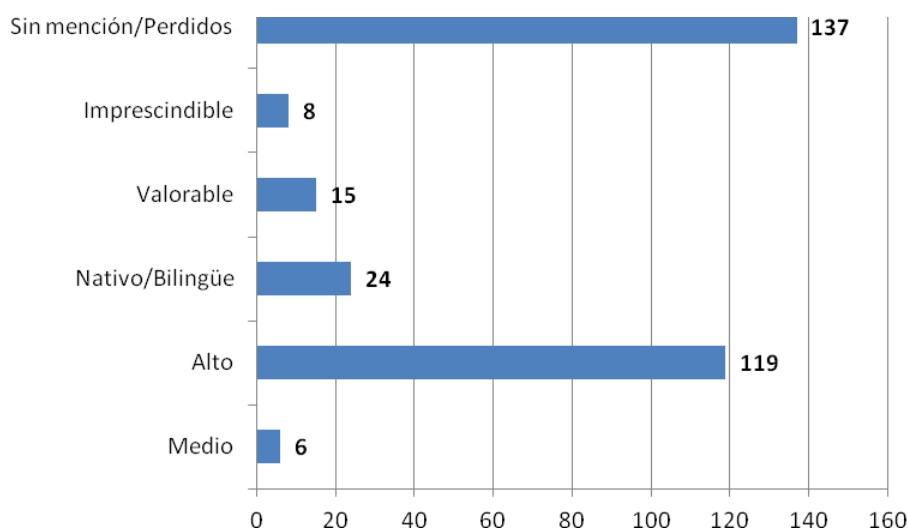
Figura 117. Tabla de frecuencias variable 88

Inglés

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Medio	6	1,9
	Alto	119	38,5
	Nativo/Bilingüe	24	7,8
	Valorable	15	4,9
	Imprescindible	8	2,6
	Total	172	55,7
Perdidos	Sistema	137	44,3
Total		309	100,0

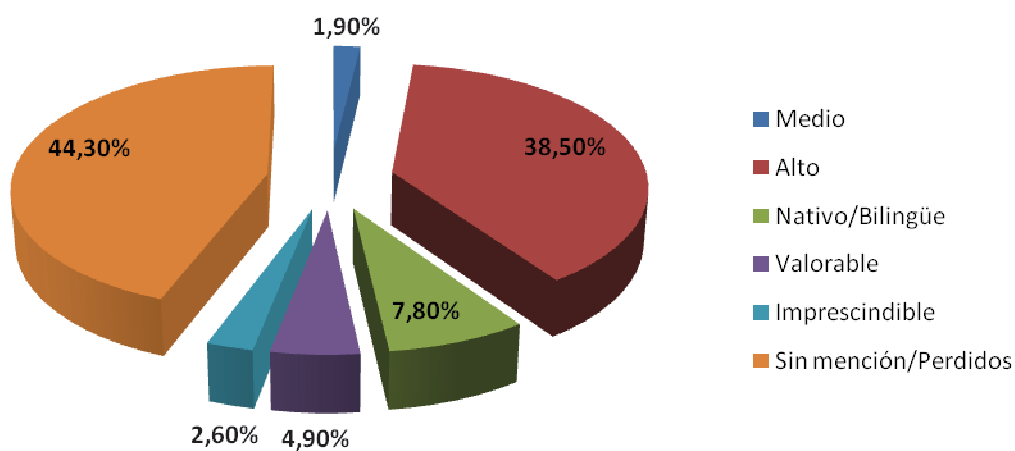
Fuente: elaboración propia

Figura 118. Diagrama de barras variable 88



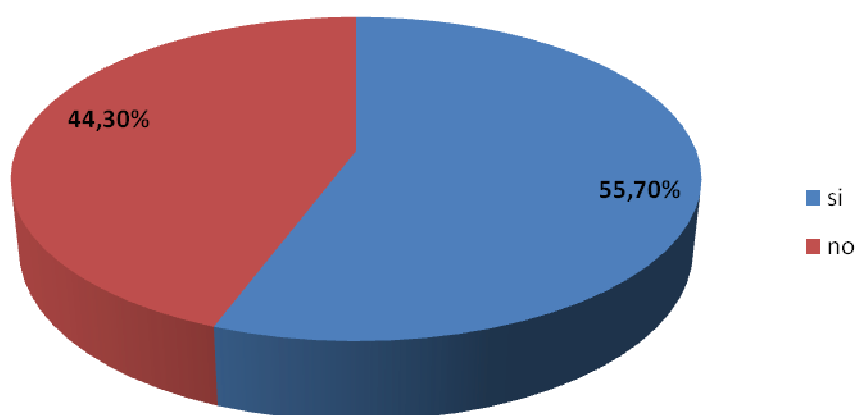
Fuente: elaboración propia

Figura 119. Diagrama de sectores variable 88



Fuente: elaboración propia

Figura 120. Diagrama de sectores demanda de inglés



Fuente: elaboración propia

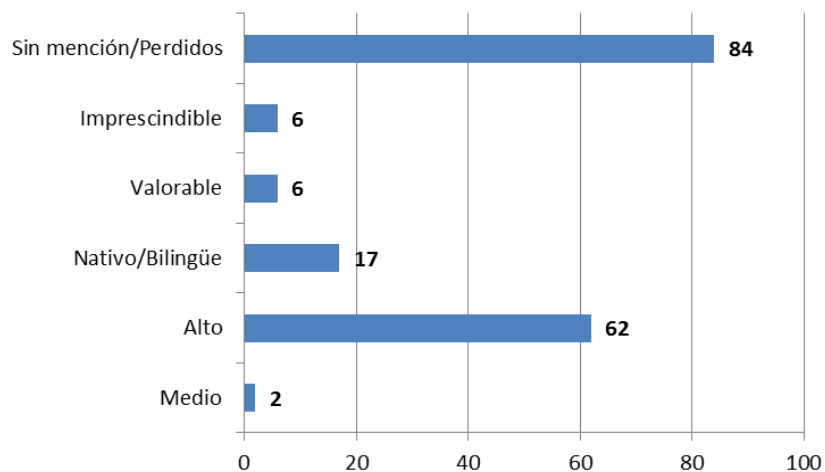
La 2ª muestra analizada mantiene rangos de porcentajes muy similares. Existe un número menor de ofertas en la que se refleja la necesidad de saber hablar y escribir inglés (52,5%). Entre estos anuncios se ve una leve subida en la demanda de personas nativas o bilingües (9,6% frente al 7% anterior) y de ofertas en las que el conocimiento de inglés es imprescindible (3,4% frente al 2,6%). En el resto de las categorías, sin embargo la demanda es ligeramente menor.

Figura 121. Tabla de frecuencias variable 88. Ofertas CM

Ingles		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Medio	2	1,1
	Alto	62	35,0
	Nativo/Bilingüe	17	9,6
	Valorable	6	3,4
	Imprescindible	6	3,4
	Total	93	52,5
Perdidos	Sistema	84	47,5
Total		177	100,0

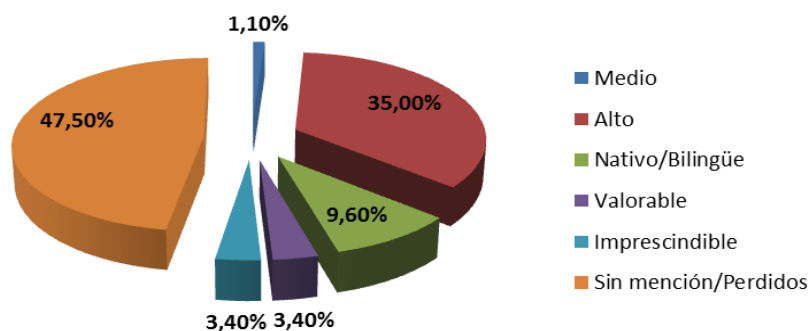
Fuente: elaboración propia

Figura 122. Diagrama de barras variable 88. Ofertas CM



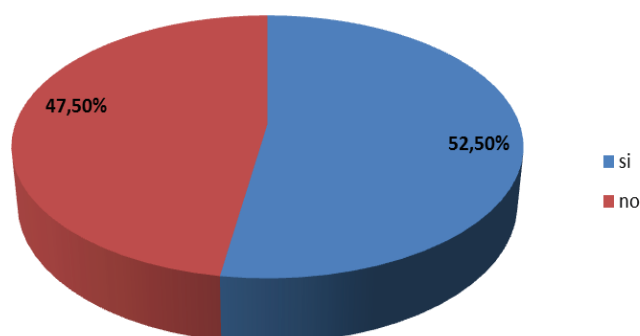
Fuente: elaboración propia

Figura 123. Diagrama de sectores variable 88. Ofertas CM



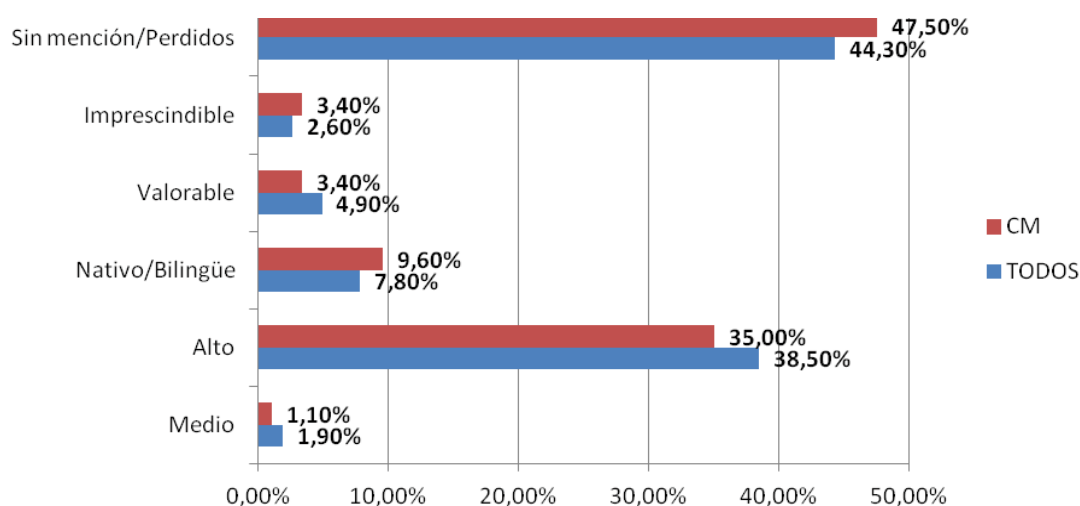
Fuente: elaboración propia

Figura 124. Diagrama de sectores demanda de inglés. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 125. Diagrama de barras comparación muestras variable 88



Fuente: elaboración propia

Otros idiomas no son tan solicitados como el inglés. En las siguientes tablas se puede apreciar como solamente el 9,4% de las ofertas buscan personas con dominio del alemán y en la mayoría de los casos es valorables (6,5%). Un poco más demandado es el francés, presente en el 12,6% de la muestra. En este caso se exige un nivel alto en el 2,9% de los anuncios, el 6,5% de las ofertas lo consideran valorable, imprescindible en el 1%, y el 2,3% de los anuncios requerían personas nativas o bilingües en francés. También se han analizado las referencias a otros idiomas reflejadas en el 12,6% de los anuncios. Un 5,8% de los anuncios informaban que era imprescindible el conocimiento de otros idiomas, un 6,5 % lo calificaban de valorable y en el 3,9% de los casos buscaban nativos.

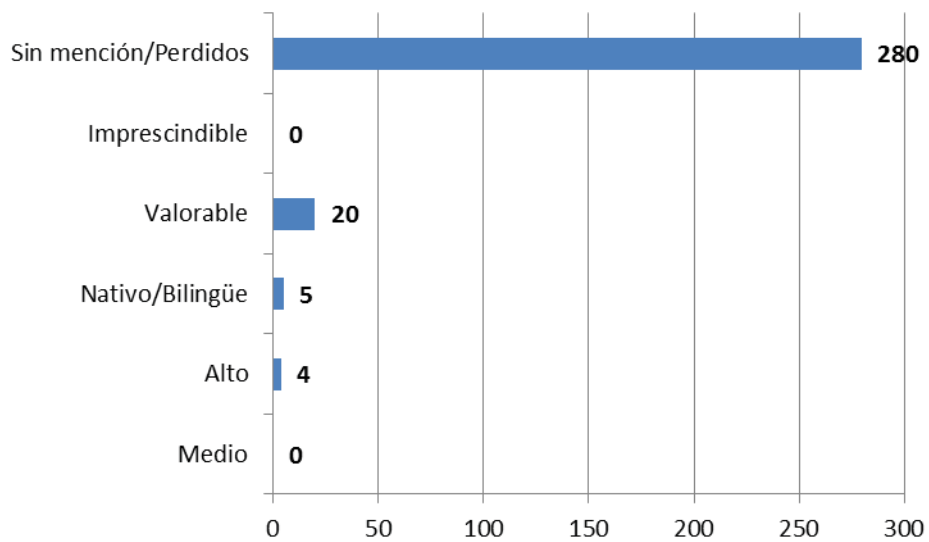
Figura 126. Tabla de frecuencias variable 89

Alemán

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Alto	4	1,3
	Nativo/Bilingüe	5	1,6
	Valorable	20	6,5
	Total	29	9,4
Perdidos	Sistema	280	90,6
Total		309	100,0

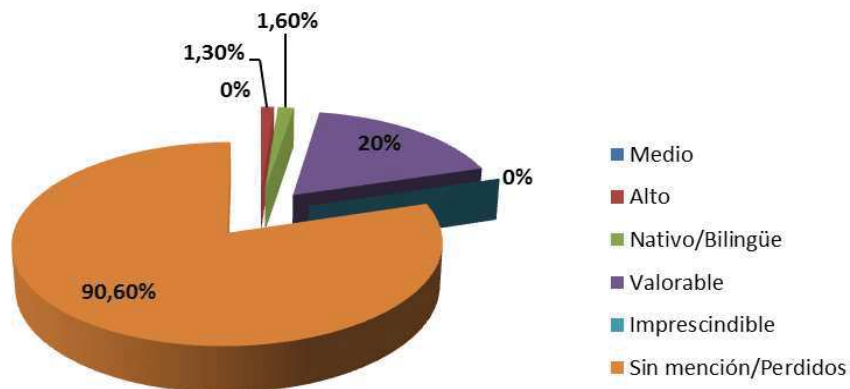
Fuente: elaboración propia

Figura 127. Diagrama de barras variable 89



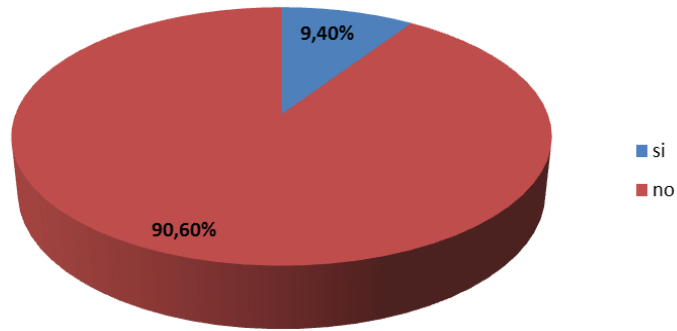
Fuente: elaboración propia

Figura 128. Diagrama de sectores variable 89



Fuente: elaboración propia

Figura 129. Diagrama de sectores demanda de alemán



Fuente: elaboración propia

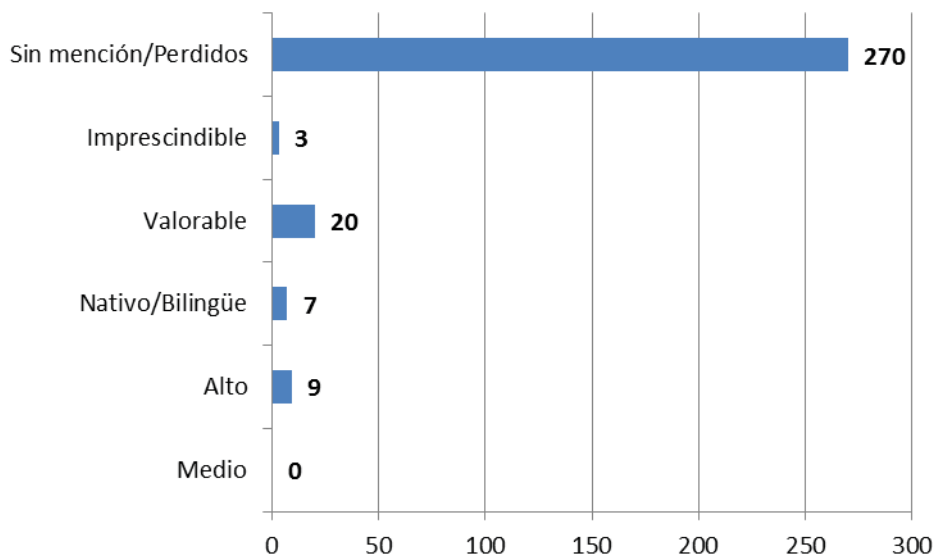
Figura 130. Tabla de frecuencias variable 90

Francés

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Alto	9	2,9
	Nativo/Bilingüe	7	2,3
	Valorable	20	6,5
	Imprescindible	3	1,0
	Total	39	12,6
Perdidos	Sistema	270	87,4
Total		309	100,0

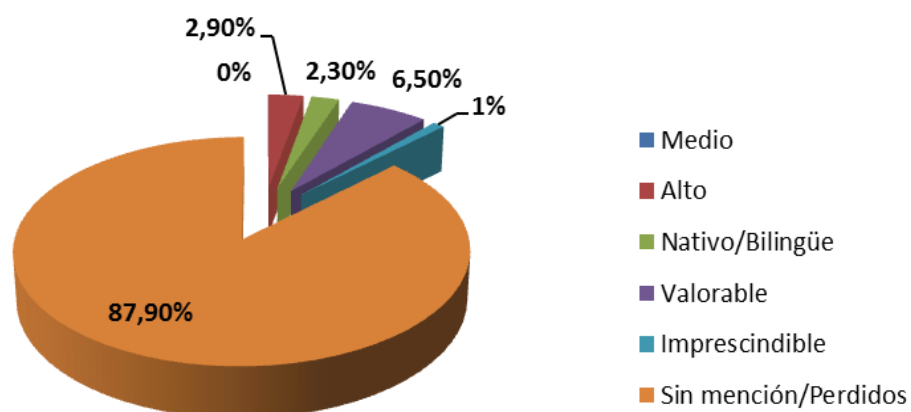
Fuente: elaboración propia

Figura 131. Diagrama de barras variable 90



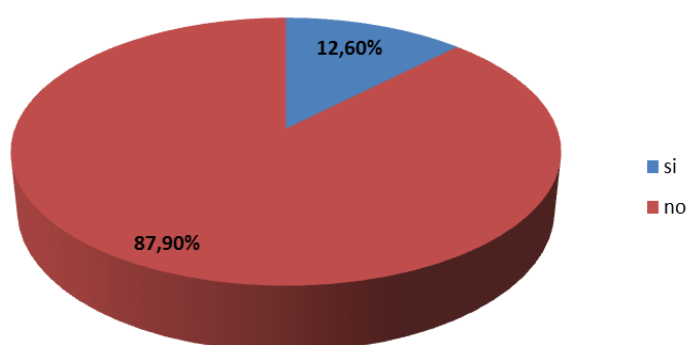
Fuente: elaboración propia

Figura 132. Diagrama de sectores variable 90



Fuente: elaboración propia

Figura 133. Diagrama de sectores demanda de francés



Fuente: elaboración propia

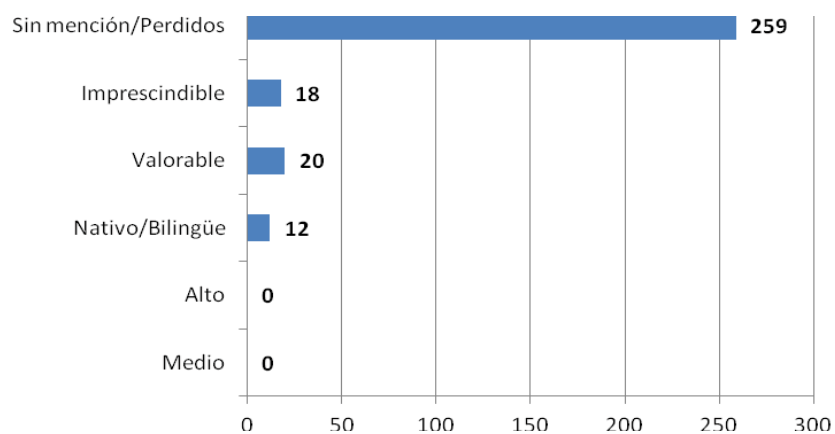
Figura 134. Tabla de frecuencias variable 91

Otros idiomas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Valorable	20	6,5
	Imprescindible	18	5,8
	Nativo/Bilingüe	12	3,9
	Total	50	16,2
Perdidos	Sistema	259	83,8
Total		309	100,0

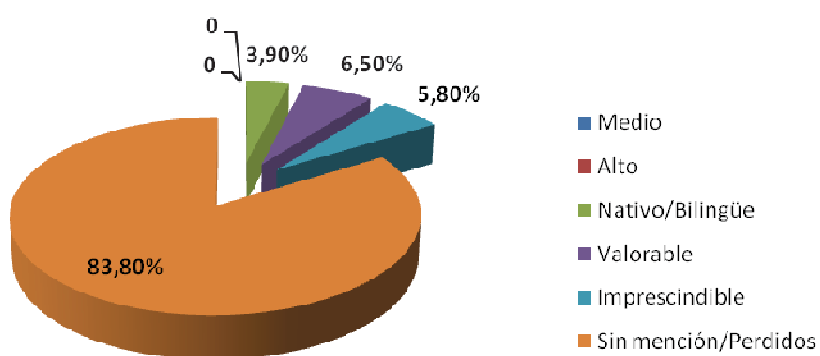
Fuente: elaboración propia

Figura 135. Diagrama de barras variable 91



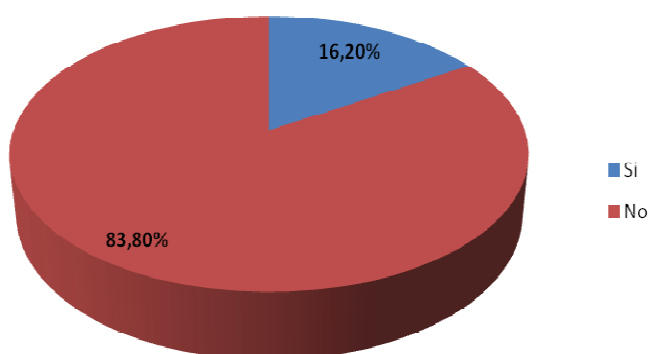
Fuente: elaboración propia

Figura 136. Diagrama de sectores variable 91



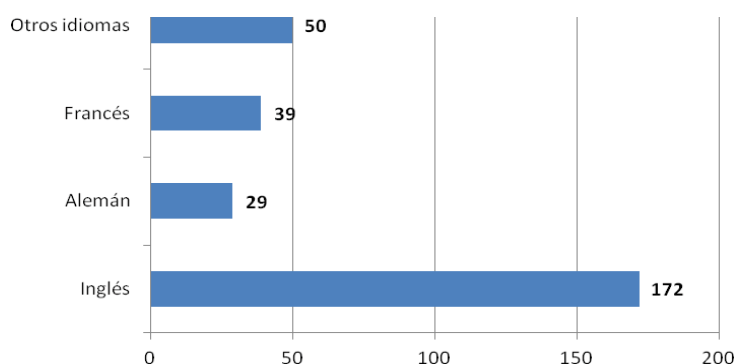
Fuente: elaboración propia

Figura 137. Diagrama de sectores demanda de otros idiomas



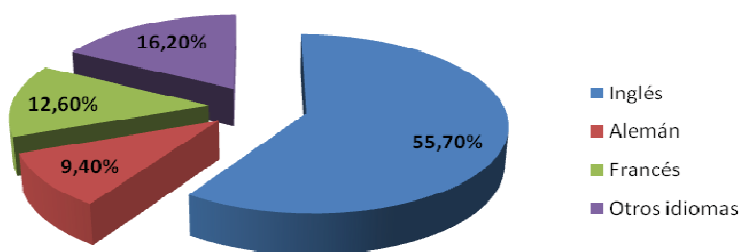
Fuente: elaboración propia

Figura 138. Diagrama de barras demanda de idiomas



Fuente: elaboración propia

Figura 139. Diagrama de sectores demanda de idiomas

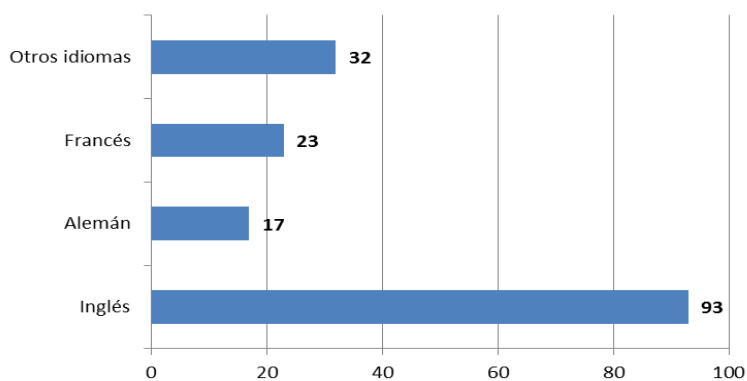


Fuente: elaboración propia

Como el lector ha podido comprobar, el idioma más demandado por tanto es el inglés, presente en más de la mitad de la muestra, seguido del francés y el alemán; habiendo un porcentaje de anuncios relativamente importante en los que son otros idiomas los que se demandan.

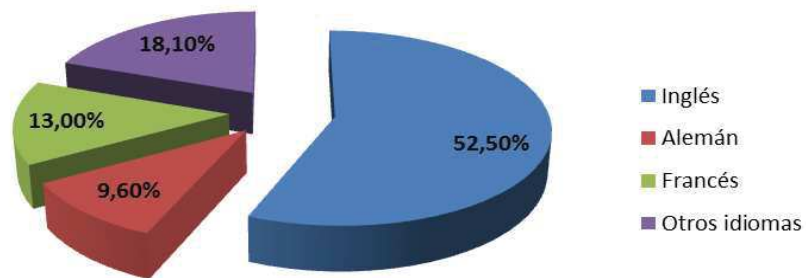
En la muestra específica observamos resultados muy similares en cuanto a la demanda de idiomas: inglés 52,5%, alemán 9,6%, francés 13% y otros idiomas 18,1%.

Figura 140. Diagrama de barras demanda de idiomas



Fuente: elaboración propia

Figura 141. Diagrama de sectores demanda de idiomas



Fuente: elaboración propia

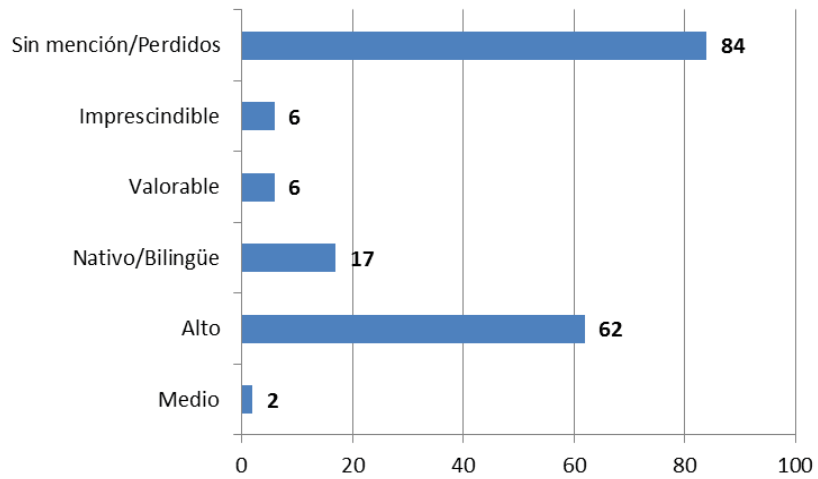
Entrando en cada una de las variables se puede ver que si bien hay una disminución en el número de anuncios que piden profesionales o estudiantes con dominio de inglés (35%) en estas aumenta la necesidad de que estos sean nativos/bilingües (9,6%) y aquellas en las que el inglés es un requisito imprescindible (3,4%).

Figura 142. Tabla de frecuencias variable 88. Ofertas CM

Inglés		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Medio	2	1,1
	Alto	62	35,0
	Nativo/Bilingüe	17	9,6
	Valorable	6	3,4
	Imprescindible	6	3,4
	Total	93	52,5
Perdidos	Sistema	84	47,5
Total		177	100,0

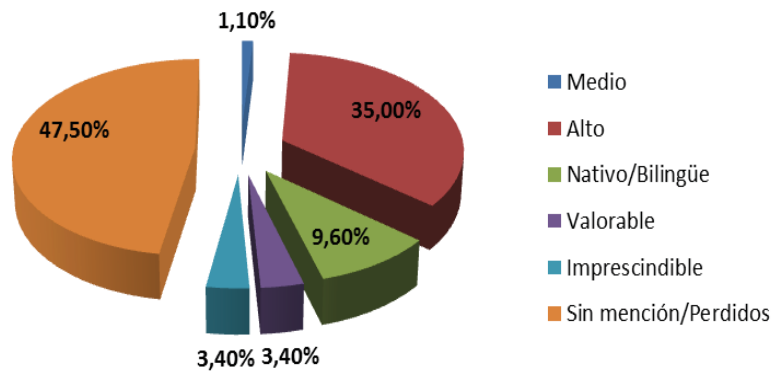
Fuente: elaboración propia

Figura 143. Diagrama de barras variable 88. Ofertas CM



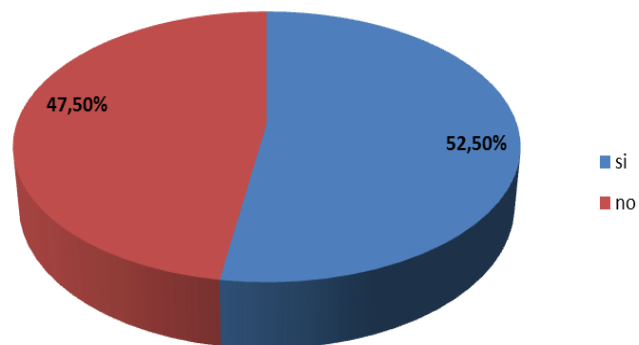
Fuente: elaboración propia

Figura 144. Diagrama de sectores variable 88. Ofertas CM



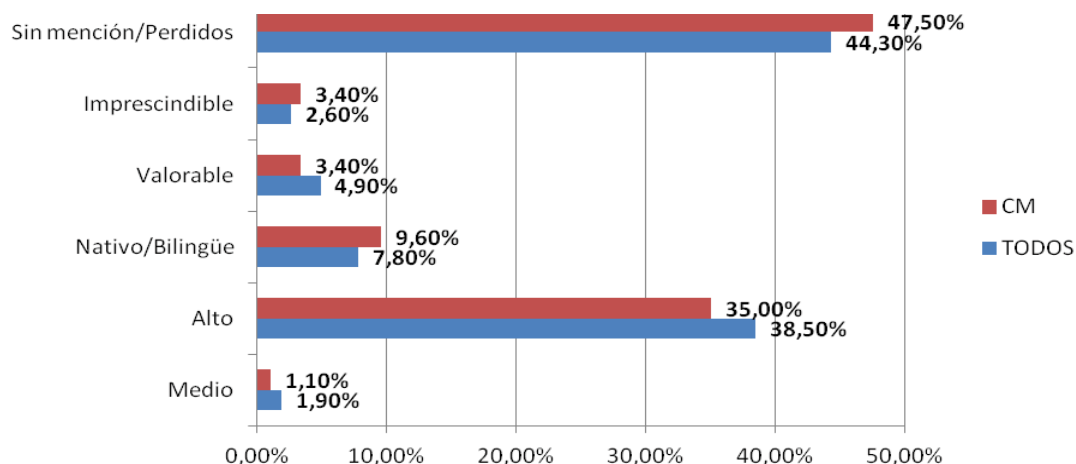
Fuente: elaboración propia

Figura 145. Diagrama de sectores demanda de inglés. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 146. Diagrama de barras comparación muestras variable 88. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

La variable 89, con la que se estudia la demanda de alemán vierte los mismos resultados en ambas muestras.

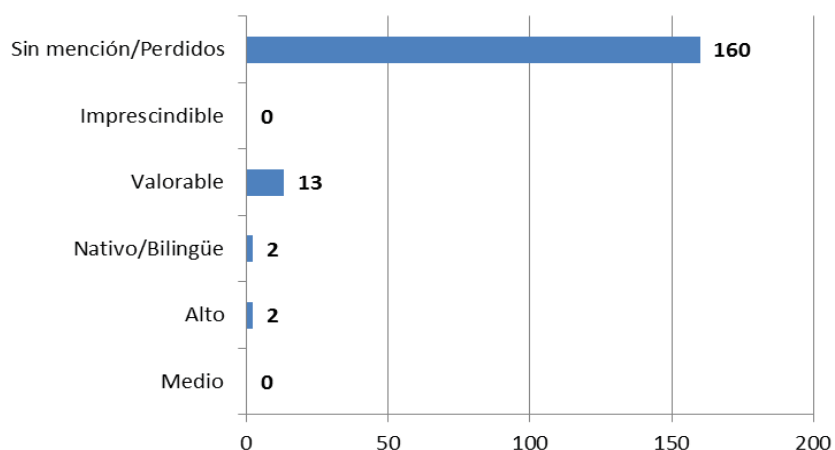
Figura 147. Tabla de frecuencias variable 89. Ofertas CM

Alemán

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Alto	2	1,1
	Nativo/Bilingüe	2	1,1
	Valorable	13	7,3
	Total	17	9,6
Perdidos	Sistema	160	90,4
Total		177	100,0

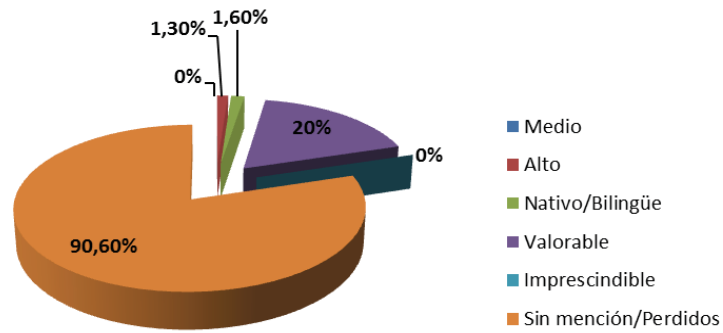
Fuente: elaboración propia

Figura 148. Diagrama de barras variable 89. Ofertas CM



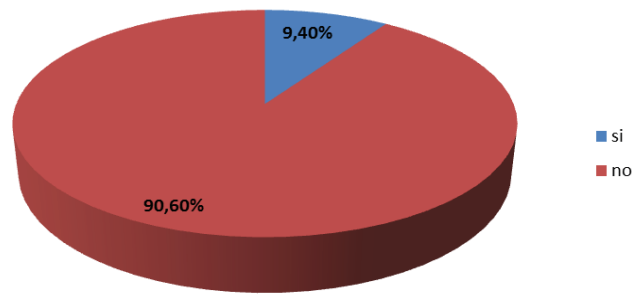
Fuente: elaboración propia

Figura 149. Diagrama de sectores variable 89. Ofertas CM



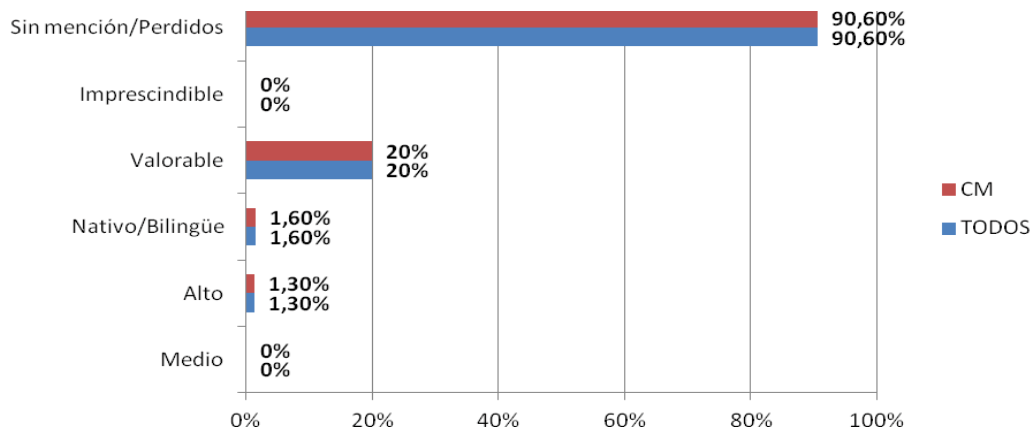
Fuente: elaboración propia

Figura 150. Diagrama de sectores demanda de alemán. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 151. Diagrama de barras comparación muestras variable 89



Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos en cuanto al análisis de la demanda de francés también es muy similar, siendo ligeramente más elevado el porcentaje de ofertas en las que es imprescindible (7,9%) respecto a la muestra completa (6,5%).

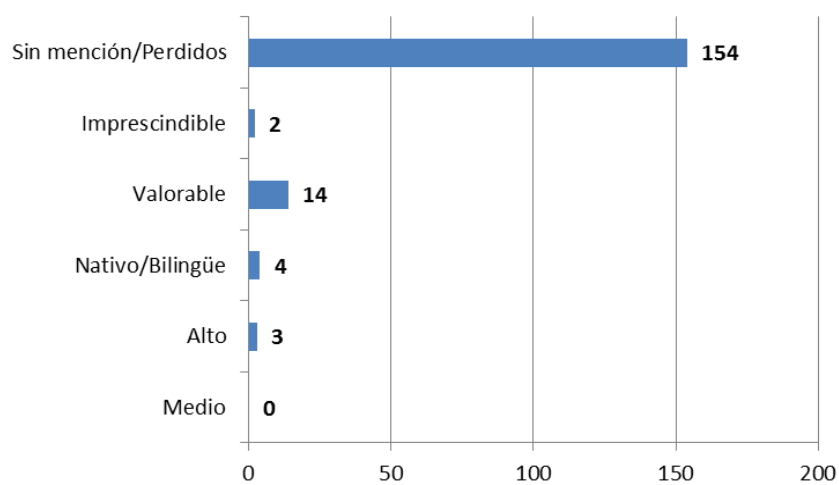
Figura 152. Tabla de frecuencias variable 90. Ofertas CM

Francés

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Alto	3	1,7
	Nativo/Bilingüe	4	2,3
	Valorable	14	7,9
	Imprescindible	2	1,1
	Total	23	13,0
Perdidos	Sistema	154	87,0
Total		177	100,0

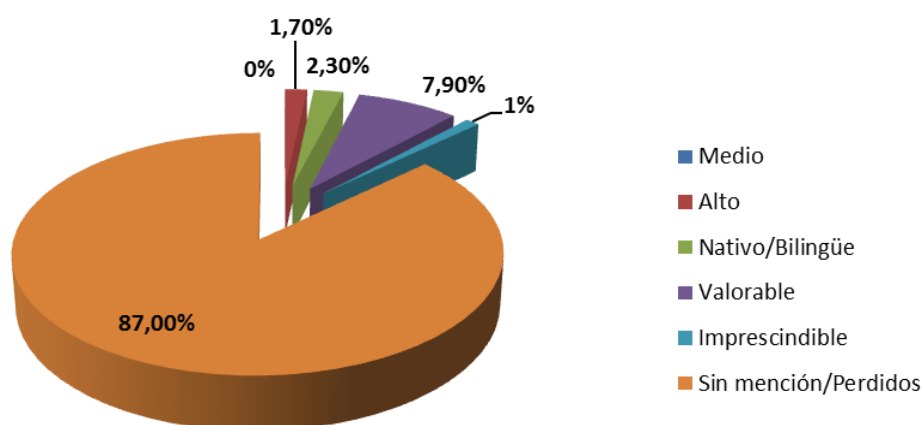
Fuente: elaboración propia

Figura 153. Diagrama de barras variable 90. Ofertas CM



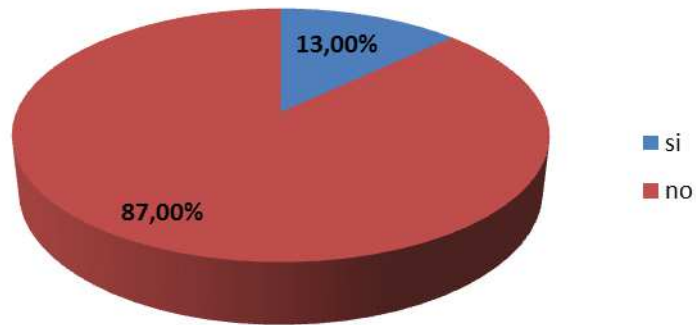
Fuente: elaboración propia

Figura 154. Diagrama de sectores variable 90. Ofertas CM



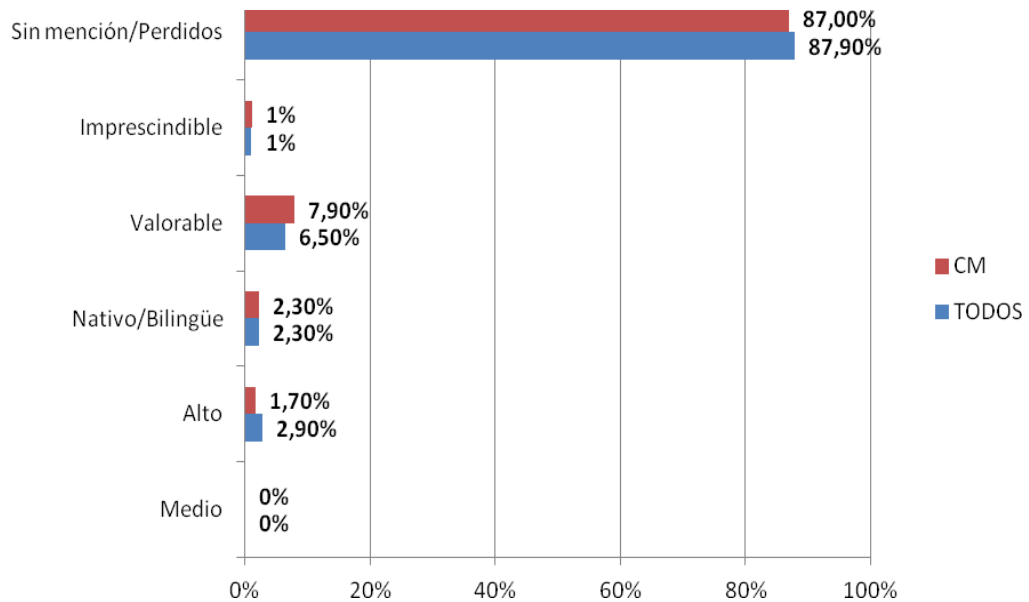
Fuente: elaboración propia

Figura 155. Diagrama de sectores demanda de francés. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 156. Diagrama de barras comparación muestras variable 90



Fuente: elaboración propia

Por su parte, los valores referentes a la solicitud de candidatos que dominen otros idiomas tampoco muestra grandes diferencias en ambas muestras. Es menor el porcentaje de anuncios que demandan personas nativas o bilingües y mayor en los casos de valorables e imprescindibles como se aprecia en la figura 156.

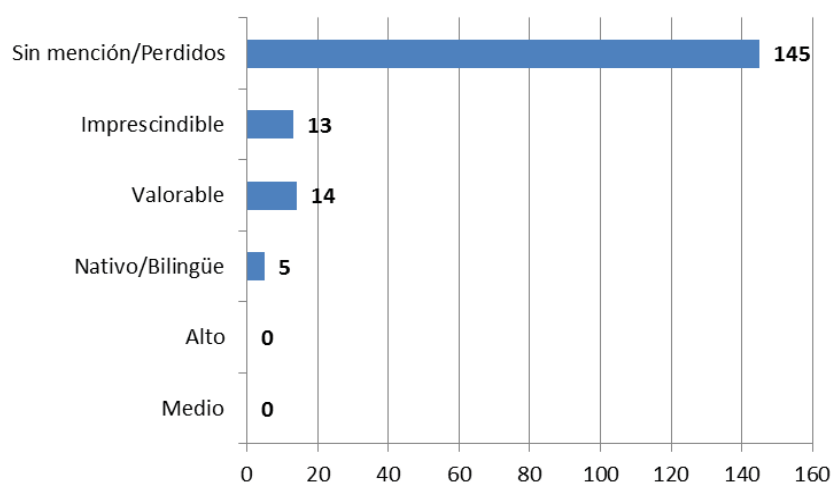
Figura 157. Tabla de frecuencias variable 91. Ofertas CM

Otro idioma

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Valorable	14	7,9
	Imprescindible	13	7,3
	Nativo/Bilingüe	5	2,8
	Total	32	18,1
Perdidos	Sistema	145	81,9
Total		177	100,0

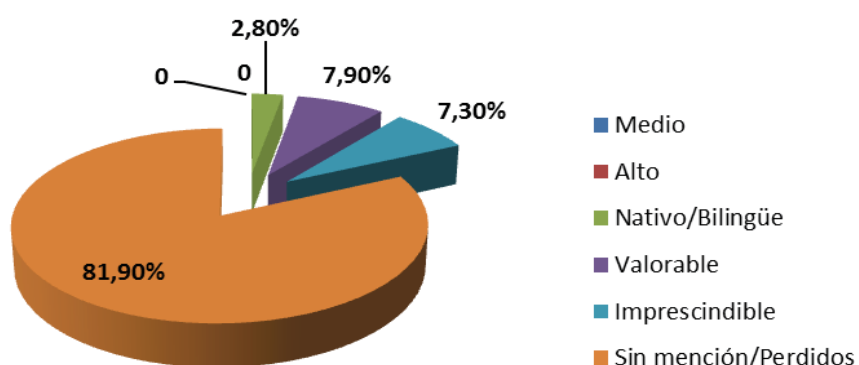
Fuente: elaboración propia

Figura 158. Diagrama de barras variable 91. Ofertas CM



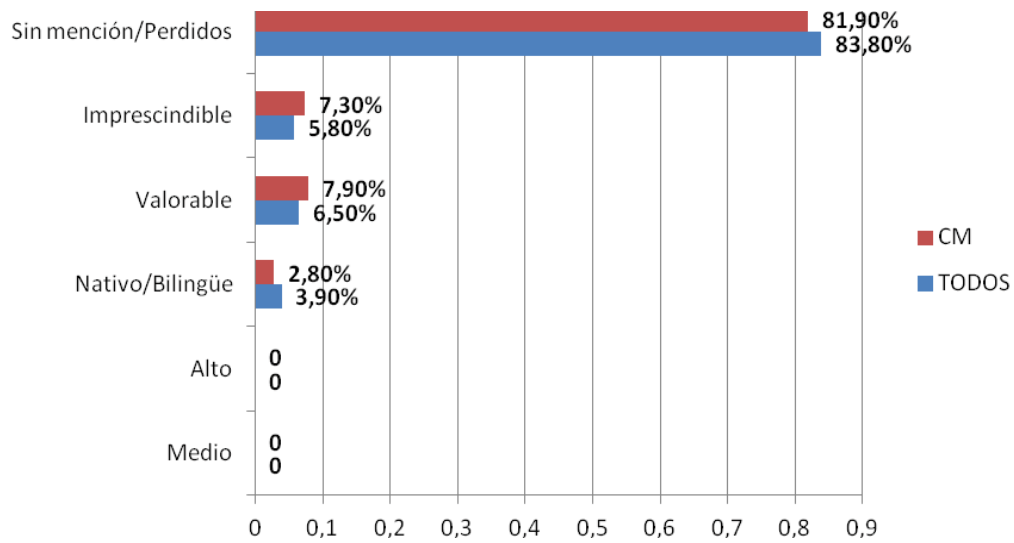
Fuente: elaboración propia

Figura 159. Diagrama de sectores variable 91. Ofertas CM



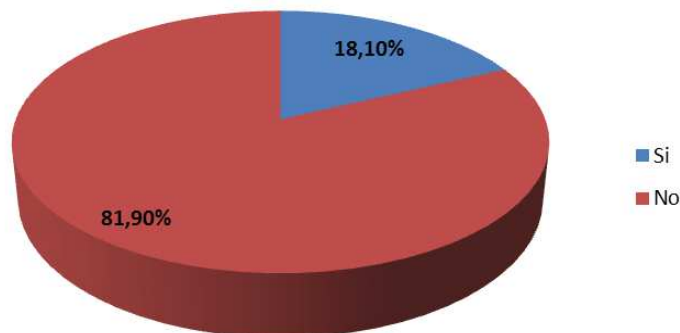
Fuente: elaboración propia

Figura 160. Diagrama de barras comparación muestras variable 91



Fuente: elaboración propia

Figura 161. Diagrama de sectores demanda de otros idiomas



Fuente: elaboración propia

Bloque 13. Experiencia

El 71% de los empleadores buscan personas que tengan nula o poca experiencia trabajando entre 0 y 2 años. Vemos que en el 22,7% de los anuncios no se requiere experiencia alguna para desarrollar el puesto; en el 25,6% un mínimo de un año y en el 22,7% de los casos 2 años. En mucha menor medida se exige una experiencia previa de 3 años (10,4%) o de entre 3 y 5 años (7,1%). Solamente se hallan un 6% de ofertas en las que se busquen candidatos con una experiencia de entre 5 y 10 años y ninguno con más de 10 años.

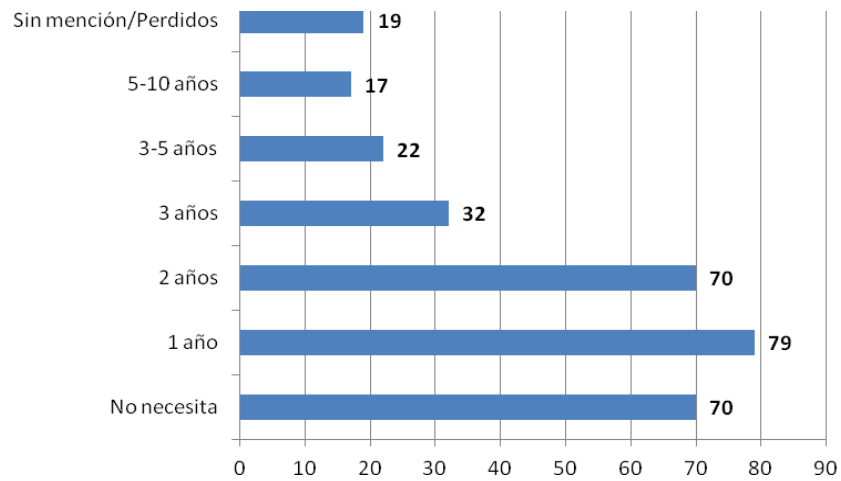
Figura 162. Tabla de frecuencias variable 92

Años de experiencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No se necesita	70	22,7
	1 año	79	25,6
	2 años	70	22,7
	3 años	32	10,4
	3-5 años	22	7,1
	5-10 años	17	5,5
	Total	290	93,9
Perdidos	Sistema	19	6,1
Total		309	100,0

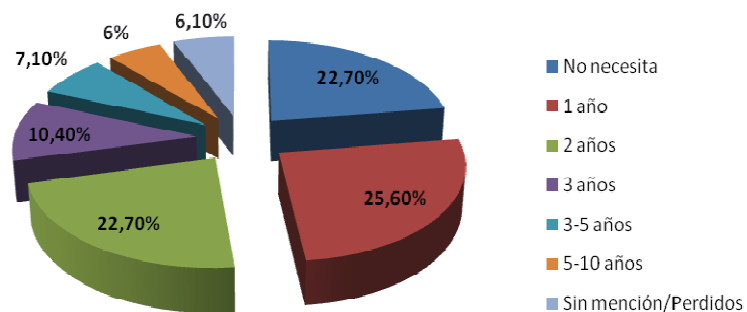
Fuente: elaboración propia

Figura 163. Diagrama de barras variable 92



Fuente: elaboración propia

Figura 164. Diagrama de sectores variable 92



Fuente: elaboración propia

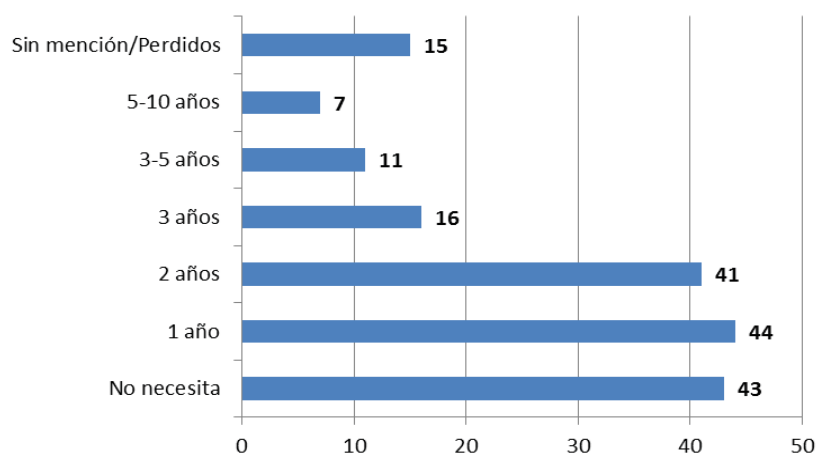
En las figuras 163-165 se reflejan los resultados del análisis de las ofertas de CM. Se puede apreciar como de manera general aumenta el porcentaje de anuncios donde las personas solicitadas han de aportar una experiencia de 2 años o menor (72,4%) y decrecen aquellas en las que se requieren a profesionales con a partir de 3 años de experiencia (19,2%). Se puede observar como las categorías 3 años, 3-5 años y 5-10 años disminuyen todas; así como 1 año. Sin embargo crecen “no se necesita” y 2 años.

Figura 163. Tabla de frecuencias variable 92. Ofertas CM

Años de experiencia		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No se necesita	43	24,3
	1 año	44	24,9
	2 años	41	23,2
	3 años	16	9,0
	3-5 años	11	6,2
	5-10 años	7	4,0
	Total	162	91,5
Perdidos	Sistema	15	8,5
Total		177	100,0

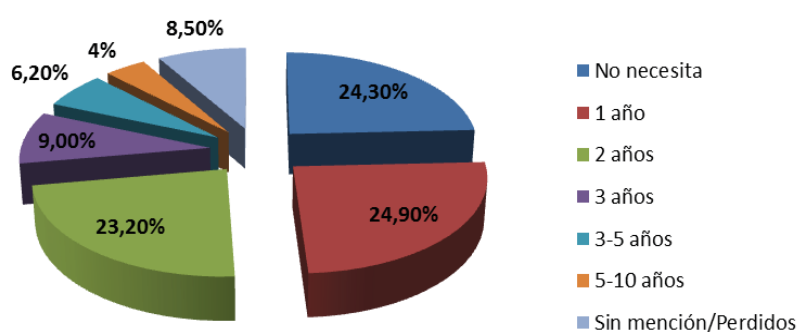
Fuente: elaboración propia

Figura 164. Diagrama de barras variable 92. Ofertas CM



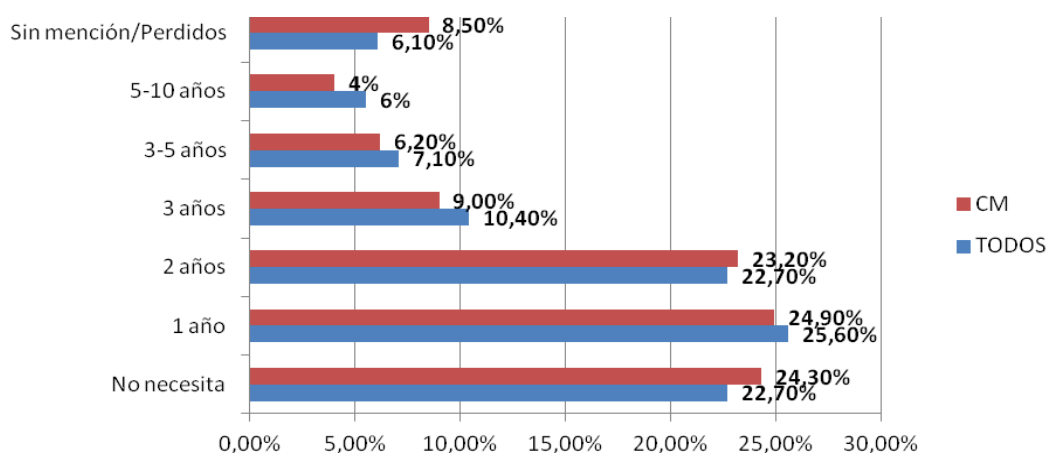
Fuente: elaboración propia

Figura 165. Diagrama de sectores variable 92. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 166. Diagrama de barras comparación muestras variable 92



Fuente: elaboración propia

Con la variable 93 nos acercamos a la experiencia y/ conocimientos previos que los empleadores buscan en un CM. Principalmente solicitan haber trabajado o tener conocimientos específicos en *community management* (33,3%), en menor medida *social media* (13,6%) y comunicación y/o relaciones públicas (7,8%). Pocos son los casos en los que el perfil del candidato tenga una trayectoria ligada al marketing (3,2%), SEM/SEO/analítica/métrica (1,9%), programación (1,3%) o marketing y comunicación juntos (0,6%). Asimismo el 10,4% de las ofertas analizadas solicitaban personas con conocimientos o experiencia previa en otras materias, siempre específicas del sector de la empresa u organización contratante.

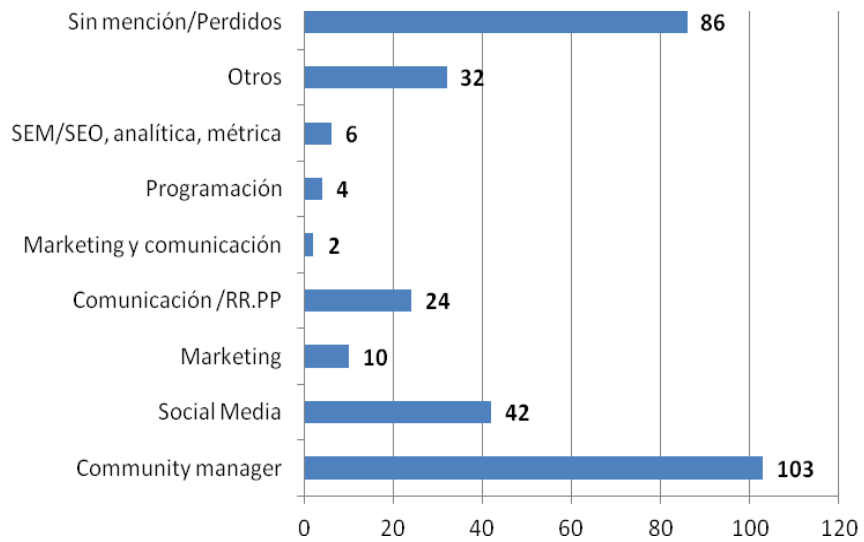
Figura 167. Tabla de frecuencias variable 93

Experiencia y/o conocimientos previos deseados

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Community manager	103	33,3
	Social Media	42	13,6
	Marketing	10	3,2
	Comunicación/RR.PP	24	7,8
	Marketing y comunicación	2	,6
	Programación	4	1,3
	SEM/SEO, analítica, métrica	6	1,9
	Otros	32	10,4
	Total	223	72,2
Perdidos	Sistema	86	27,8
Total		309	100,0

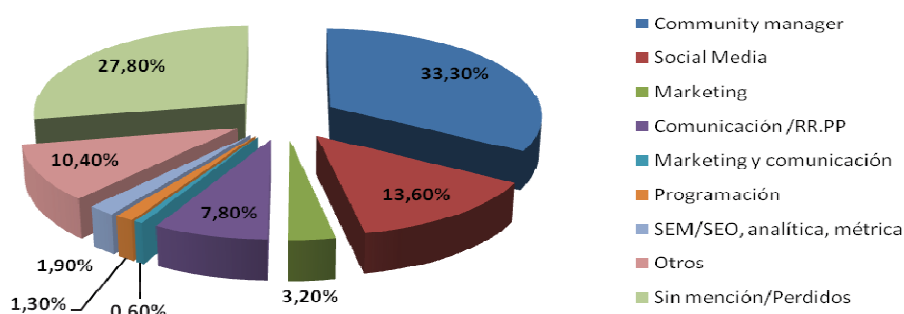
Fuente: elaboración propia

Figura 168. Diagrama de barras variable 93



Fuente: elaboración propia

Figura 159. Diagrama de sectores variable 93



Fuente: elaboración propia

Los anuncios específicos vierten resultados similares. Sin embargo se puede observar como hay un porcentaje menor de ofertas en las que se requiere un bagaje previo relacionado con CM (29,9%) y comunicación y relaciones públicas (5,1%). En menor proporción desciende la experiencia previa en programación (1,1%) y en SEM/SEO/analítica/métrica (1,7%).

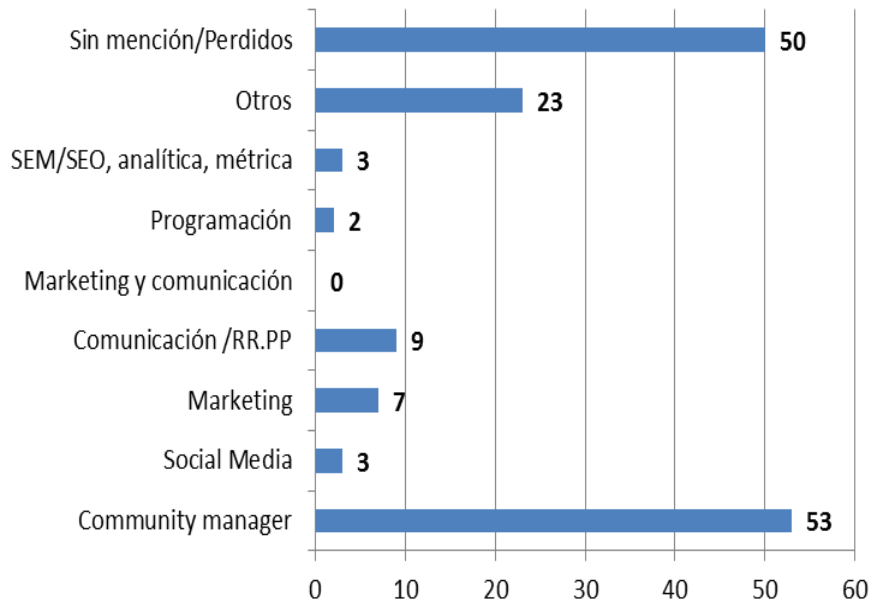
Sin embargo, son considerablemente más solicitada la experiencia en social media (16,9%) y en otras materias específicas del sector (13%). Hay también un incremento de 0,8% en la solicitud de personas con trayectoria ligada al marketing.

Figura 160. Tabla de frecuencias variable 93. Ofertas CM

Experiencia previa deseada / conocimientos deseados		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Community manager	53	29,9
	Social Media	30	16,9
	Marketing	7	4,0
	Comunicación/RR.PP	9	5,1
	Programación	2	1,1
	SEM/SEO, analítica, métrica	3	1,7
	Otros	23	13,0
	Total	127	71,8
Perdidos	Sistema	50	28,2
Total		177	100,0

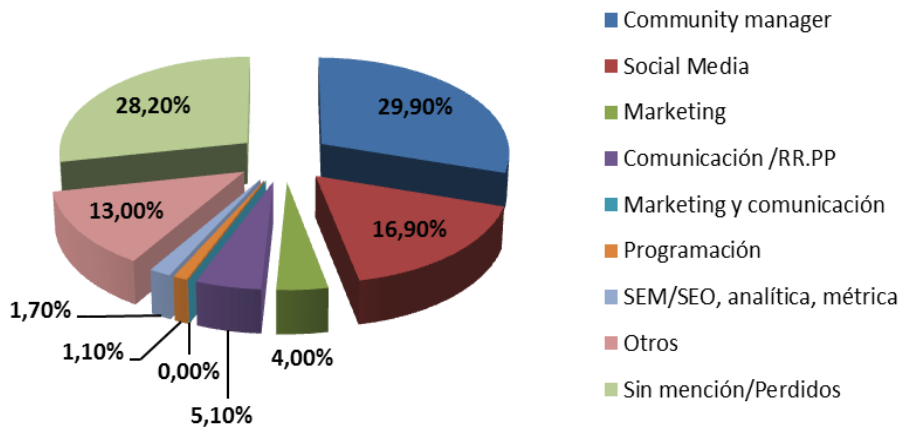
Fuente: elaboración propia

Figura 161 Diagrama de barras variable 93. Ofertas CM



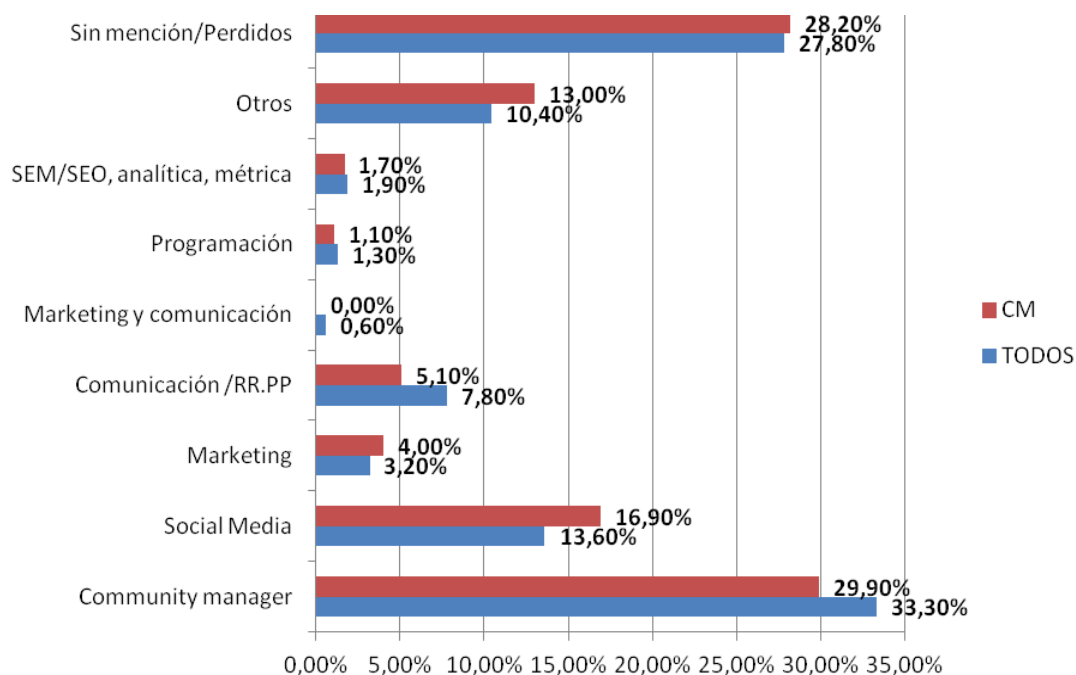
Fuente: elaboración propia

Figura 162. Diagrama de sectores variable 93. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 163. Diagrama de barras comparación muestras variable 93



Fuente: elaboración propia

Bloque 14. Condiciones de trabajo

Los datos ofrecidos por los empleadores no arrojan información suficientemente clara sobre el salario tipo. El 71,2% de los anuncios no aclaraban la remuneración del puesto.

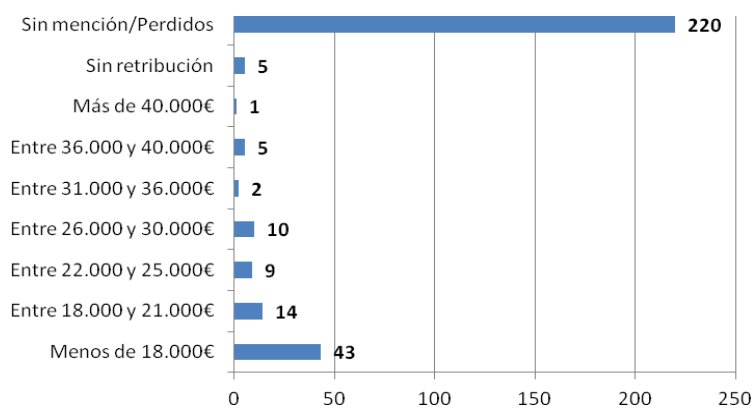
Con el 28,8% de ofertas que si esclarecían este punto se puede observar que los sueldos ofrecidos se sitúan en casi la mitad de estas por debajo de los 18 mil euros (13,9%). Datos que nos hablan de una situación económica ciertamente precaria para estos profesionales. El 4,5% de los casos ofrecían salarios de entre 18 y 21 mil euros, el 2,9% entre 22 y 25 mil euros, el 3,2% entre 26 y 30 mil euros. Pocos son los anuncios en los que los empleadores ofrecen sueldos más amplios, apenas un 2,2% de la muestra reflejan remuneraciones entre los 31 y 40 mil euros. También se observa un 1,6% de ofertas que aclaran que el trabajo no conlleva retribución de ningún tipo y son las que están ligadas a prácticas y becas para estudiantes.

Figura 164. Tabla de frecuencias variable 94

Franja salarial		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Menos de 18.000 €	43	13,9
	Entre 18.000 y 21.000 €	14	4,5
	Entre 22.000 y 25.000 €	9	2,9
	Entre 26.000 y 30.000	10	3,2
	Entre 31.000 y 36.000 €	2	,6
	Entre 36.000 y 40.000 €	5	1,6
	Más de 40.000 €	1	,3
	Sin retribución	5	1,6
Total	89	28,8	
Perdidos	Sistema	220	71,2
Total		309	100,0

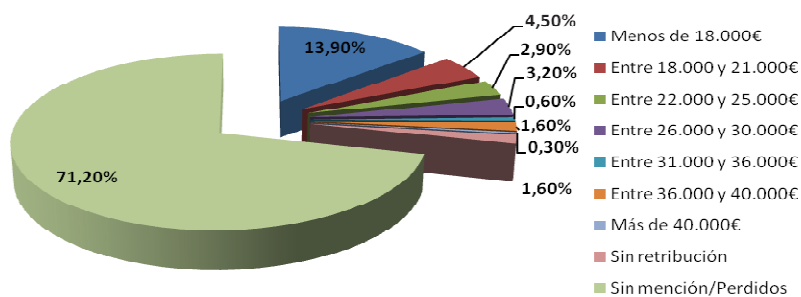
Fuente: elaboración propia

Figura 165. Diagrama de barras variable 94



Fuente: elaboración propia

Figura 166. Diagrama de sectores variable 94



Fuente: elaboración propia

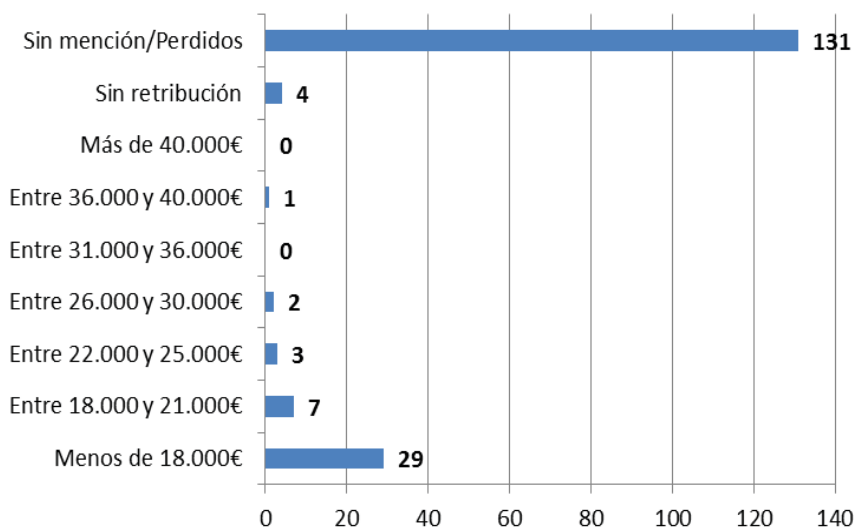
La muestra de ofertas de CM muestra un perfil menos valorado aún económicamente. El porcentaje de ofertas que carecen de información sobre la remuneración aumenta hasta el 74%. En el 26% de anuncios que si ofrecen datos a este respecto se percibe una disminución general de entre un 0,5% y un 2% en todas las categorías que implican un sueldo por encima de los 18 mil euros. Mientras que crecen los porcentajes referidos a empleos que no tienen retribución (2,3% frente al 1,6%) y aquellos cuyo sueldo es menor de 18 mil euros (16,4% frente a 13,9%)

Figura 167. Tabla de frecuencias variable 94. Ofertas CM

Franja salarial		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Menos de 18.000 €	29	16,4
	Entre 18.000 y 21.000 €	7	4,0
	Entre 22.000 y 25.000 €	3	1,7
	Entre 26.000 y 30.000	2	1,1
	Entre 36.000 y 40.000 €	1	,6
	Sin retribución	4	2,3
	Total	46	26,0
Perdidos	Sistema	131	74,0
Total		177	100,0

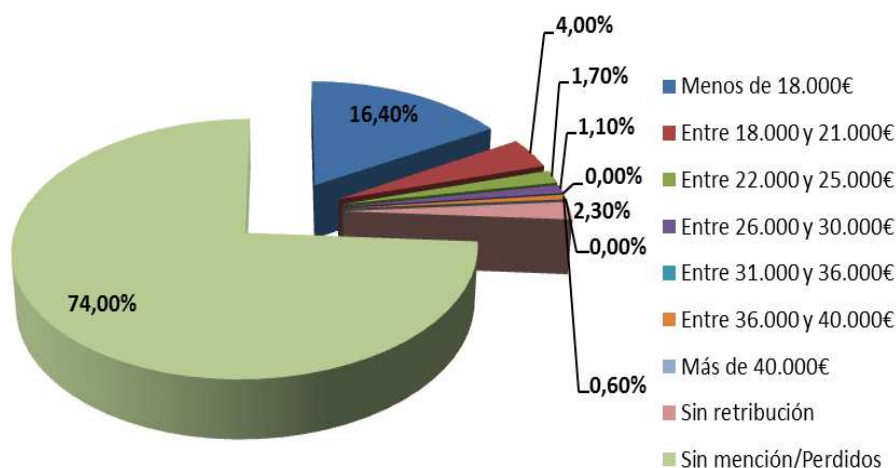
Fuente: elaboración propia

Figura 168. Diagrama de barras variable 94. Ofertas CM



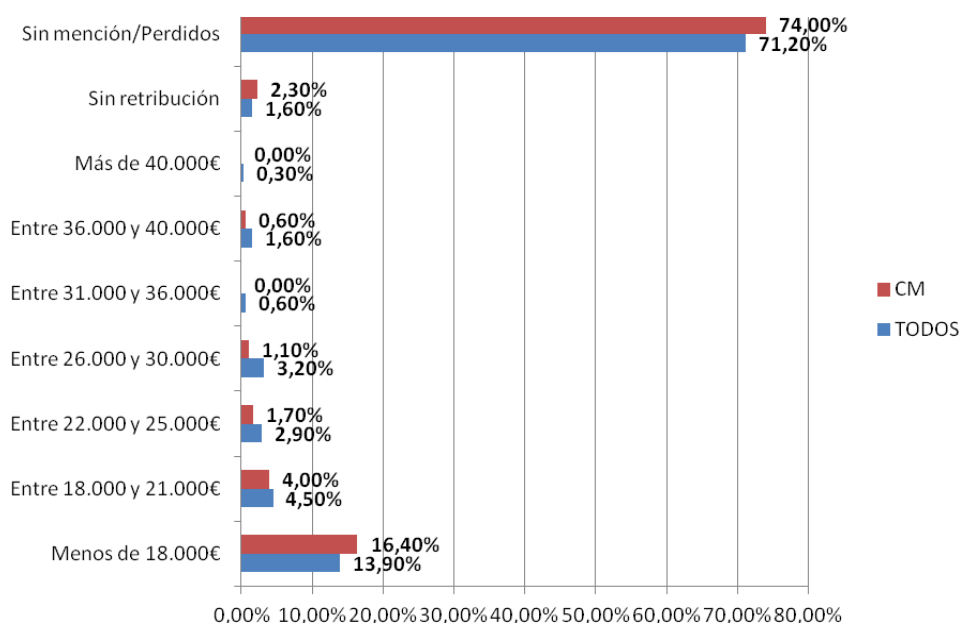
Fuente: elaboración propia

Figura 169 Diagrama de sectores variable 94. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 170. Diagrama de barras comparación muestras variable 94



Fuente: elaboración propia

En referencia a la relación contractual con la empresa, el 26,9% de las ofertas analizadas proponen un contrato indefinido. Le siguen contrato en prácticas/ becario los contratos de duración determinada, un 15,9% en ambos casos. El 8,1% de los casos refleja la posibilidad de formalizar otros contratos, sin más aclaración y en el 7,4% la oferta es para autónomos. Hay un pequeño porcentaje del 0,6% protagonizado por anuncios para personas que quieran trabajar de forma voluntaria, en estos dos casos los empleadores son una ONG.

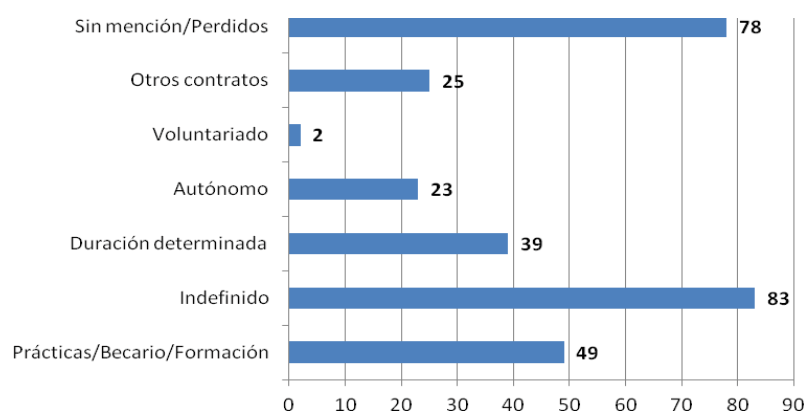
Figura 171. Tabla de frecuencias variable 95

Tipo de contrato

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Prácticas/Becario/Formación	49	15,9
	Indefinido	83	26,9
	Duración determinada	49	15,9
	Autónomo	23	7,4
	Voluntariado	2	,6
	Otros contratos	25	8,1
	Total	231	74,8
Perdidos	Sistema	78	25,2
Total		309	100,0

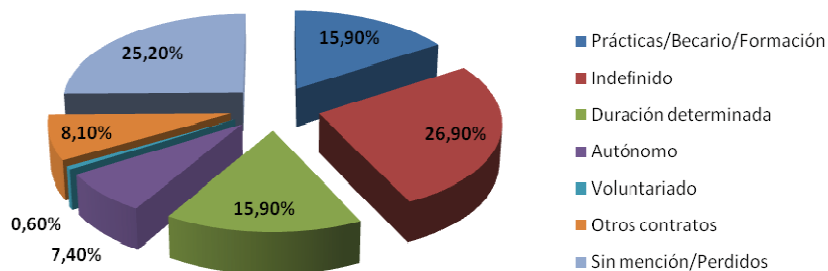
Fuente: elaboración propia

Figura 172. Diagrama de barras variable 95



Fuente: elaboración propia

Figura 173. Diagrama de sectores variable 95



Fuente: elaboración propia

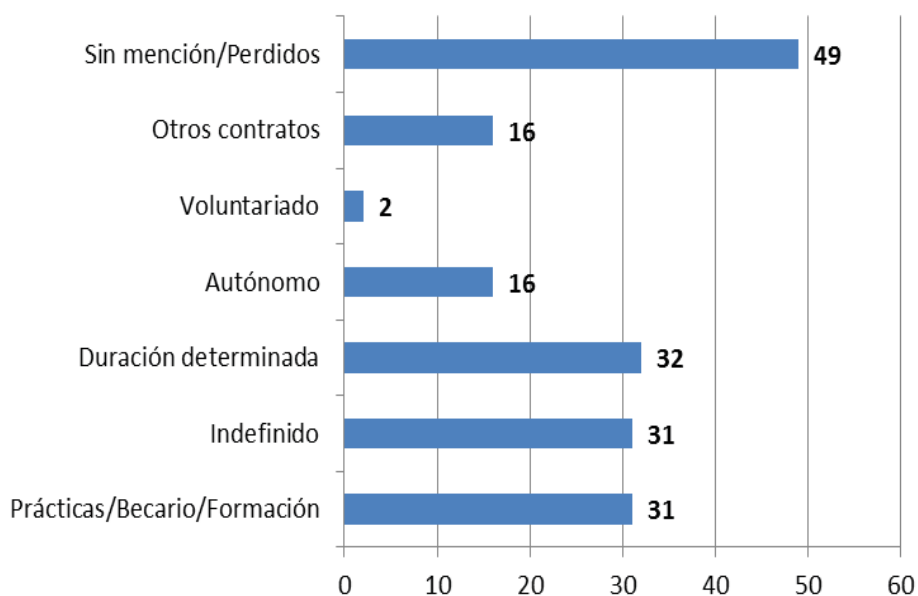
Hemos podido ver en las variables anteriores como en las dos muestras analizadas los resultados eran casi idénticos en la mayoría de las categorías, con variaciones muy leves en algunos casos. Sin embargo la variable 95 difiere de las demás. El número de ofertas de empleo con contrato indefinido cae hasta casi un 10% bajando hasta el 17,5%. Mientras, crecen todas las categorías con contrataciones menos estables: duración determinada (18,1%), prácticas/becario (17,5%), autónomo (9%), otros contratos (9%) y voluntariado (1,1%).

Figura 174. Tabla de frecuencias variable 95. Ofertas CM

Tipo de contrato		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Prácticas/Becario/Formación	31	17,5
	Indefinido	31	17,5
	Duración determinada	32	18,1
	Autónomo	16	9,0
	Voluntariado	2	1,1
	Otros contratos	16	9,0
	Total	128	72,3
Perdidos	Sistema	49	27,7
Total		177	100,0

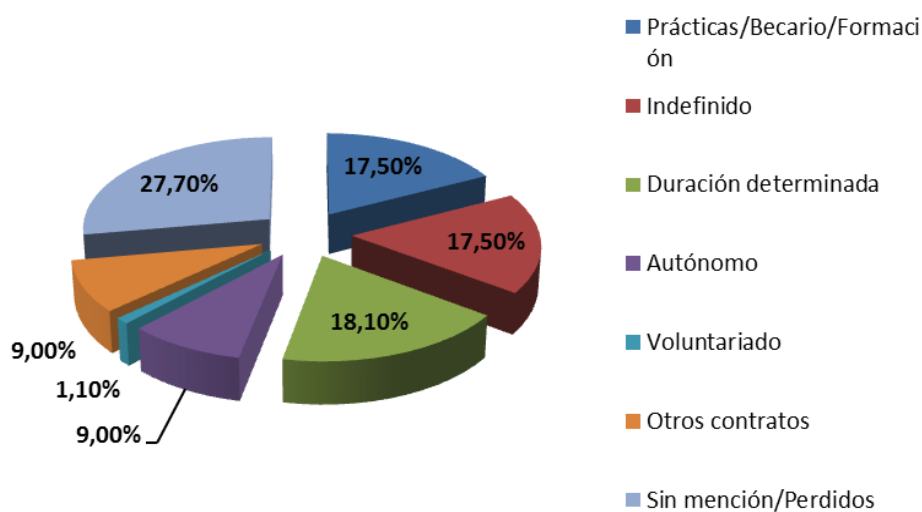
Fuente: elaboración propia

Figura 175. Diagrama de barras variable 95. Ofertas CM



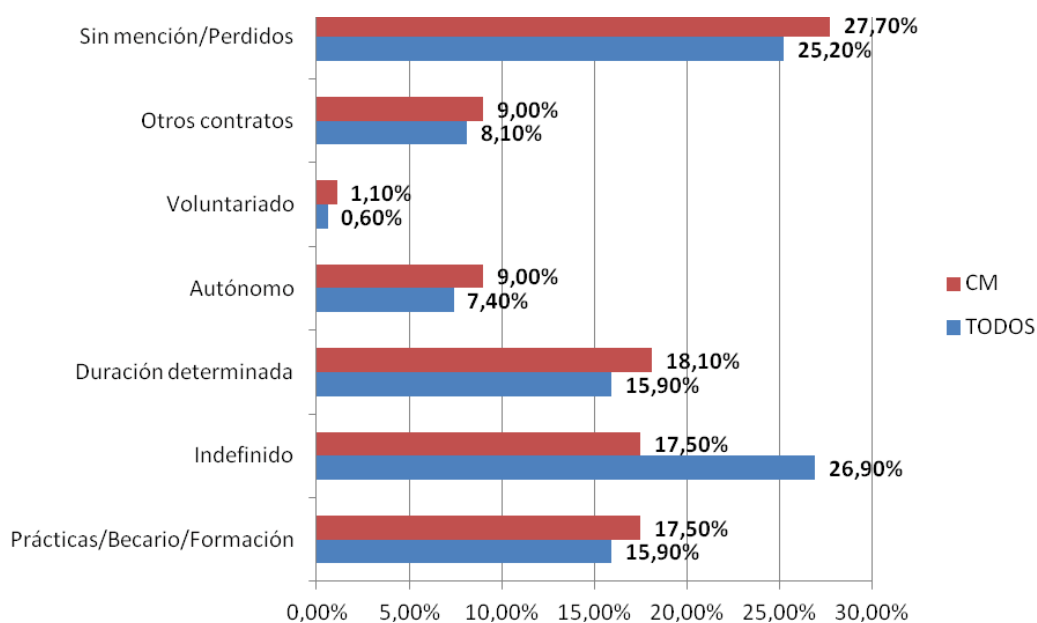
Fuente: elaboración propia

Figura 176. Diagrama de sectores variable 95. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 177. Diagrama de barras comparación muestras variable 95



Fuente: elaboración propia

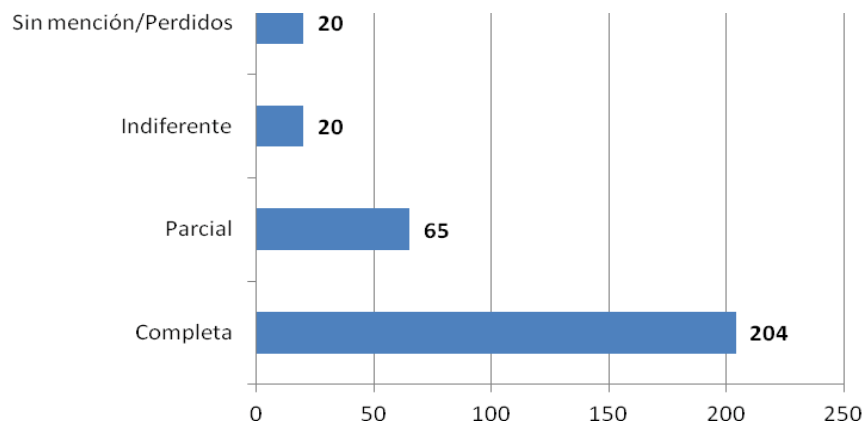
La variable 96 identifica la jornada laboral propuesta por los empleadores. En el 66% de los casos los empleos analizados ofertaban jornadas completas; el 21% jornadas parciales, bien en turno de mañana o de tarde; y el 6,5% indica que la jornada es indiferente.

Figura 178. Tabla de frecuencias variable 96

		Jornada	
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Completa	204	66,0
	Parcial	65	21,0
	Indiferente	20	6,5
	Total	289	93,5
Perdidos	Sistema	20	6,5
Total		309	100,0

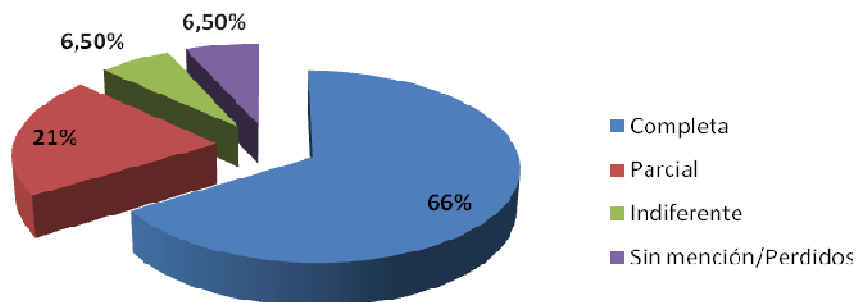
Fuente: elaboración propia

Figura 179. Diagrama de barras variable 96



Fuente: elaboración propia

Figura 180. Diagrama de sectores variable 96



Fuente: elaboración propia

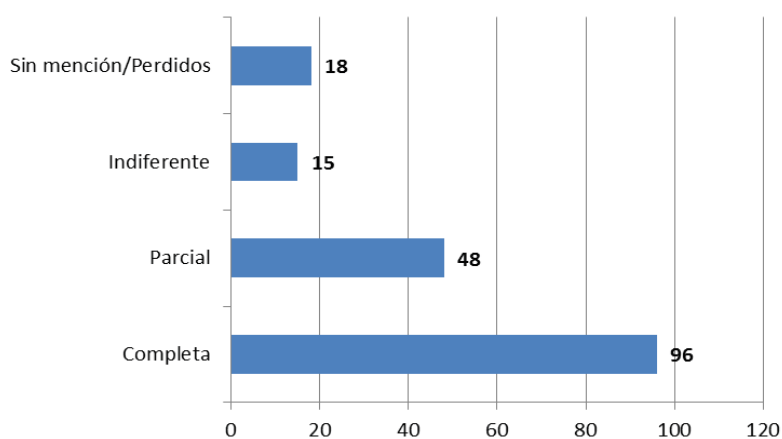
En esta variable volvemos a encontrarnos diferencias notables entre ambas muestras. Aunque la principal variación no es tan acusada como en el caso anterior, se registra un descenso del 8% en el número de anuncios que ofrecen empleo de CM a jornada completa (54% frente al 66%). Por su parte, aumentan los contratos a tiempo parcial en un 6% (27%, frente al 21%) e indiferente en un 2% (8,5% frente al 6,5%).

Figura 181. Tabla de frecuencias variable 96. Ofertas CM

		Jornada	
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Completa	96	54,2
	Parcial	48	27,1
	Indiferente	15	8,5
	Total	159	89,8
Perdidos	Sistema	18	10,2
Total		177	100,0

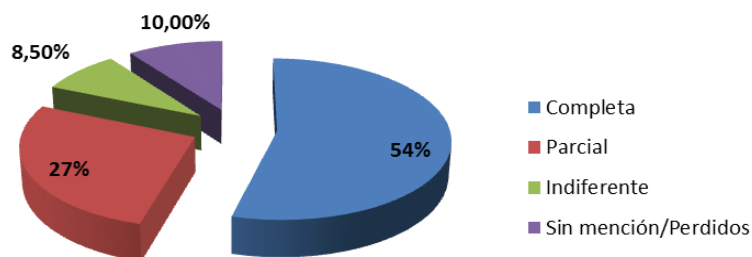
Fuente: elaboración propia

Figura 182. Diagrama de barras variable 96 Ofertas CM



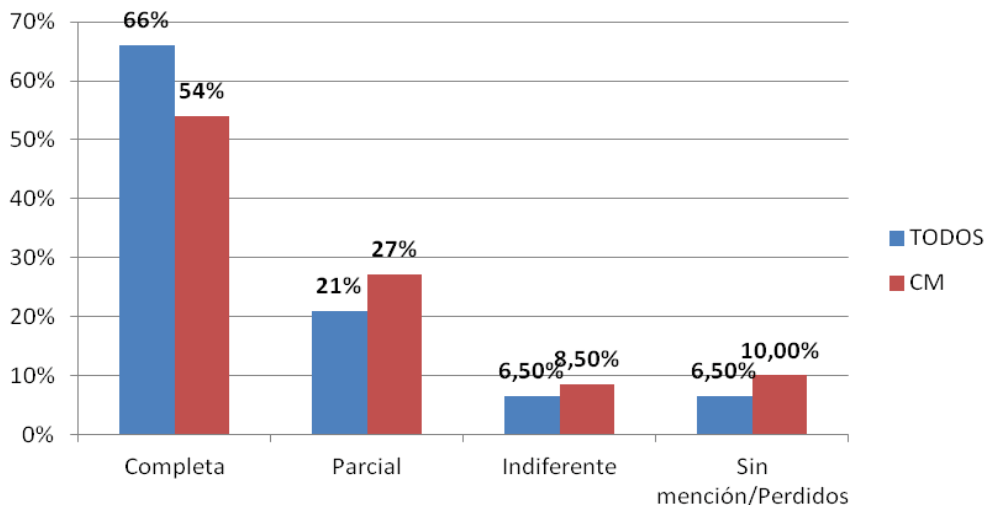
Fuente: elaboración propia

Figura 183. Diagrama de sectores variable 96. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 184. Diagrama de barras comparación muestras variable 96



Fuente: elaboración propia

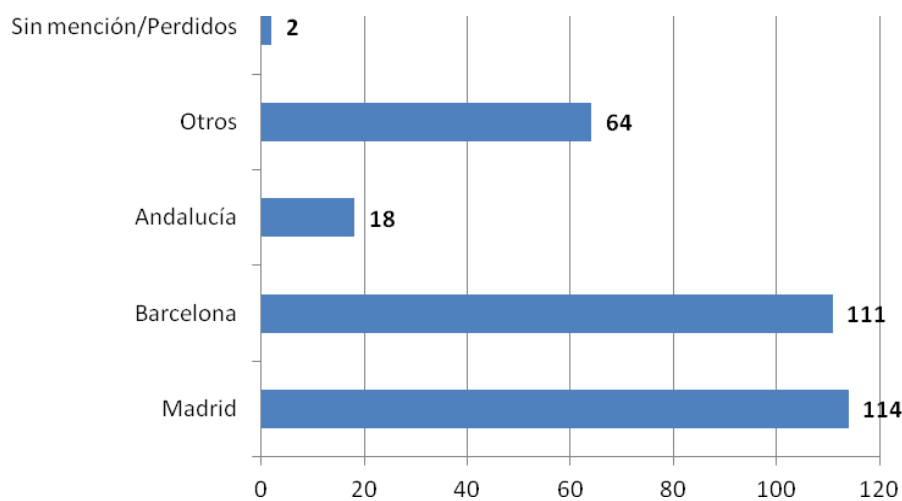
A través de las figuras 185-187 se puede apreciar dónde están naciendo geográficamente los puestos de trabajo en los que se dan funciones de *community management*. Con muy poca diferencia entre ellas, las dos provincias que más empleo de este perfil están generando son Madrid (36,9%) y Barcelona (35,9%). Podemos apreciar asimismo que son muy pocas las ofertas que se anuncian para Andalucía, solamente un 5,8%, mientras que el 20,7% se reparte por toda España

Figura 185. Tabla de frecuencias variable 97

Lugar de trabajo		Frecuencia	Porcentaje
	Madrid	114	36,9
	Barcelona	111	35,9
Válidos	Andalucía	18	5,8
	Otros	64	20,7
	Total	307	99,4
Perdidos	Sistema	2	,6
Total		309	100,0

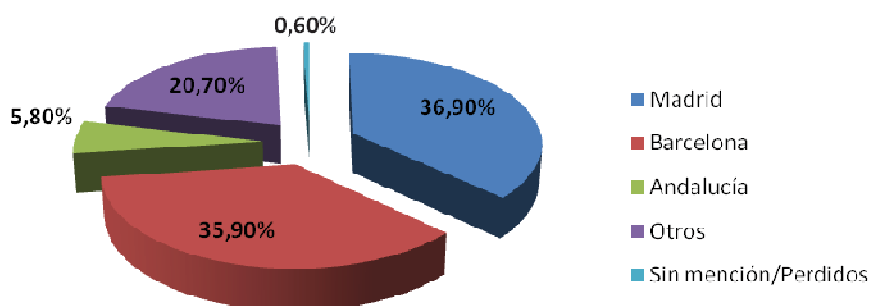
Fuente: elaboración propia

Figura 186. Diagrama de barras variable 97



Fuente: elaboración propia

Figura 187. Diagrama de sectores variable 97



Fuente: elaboración propia

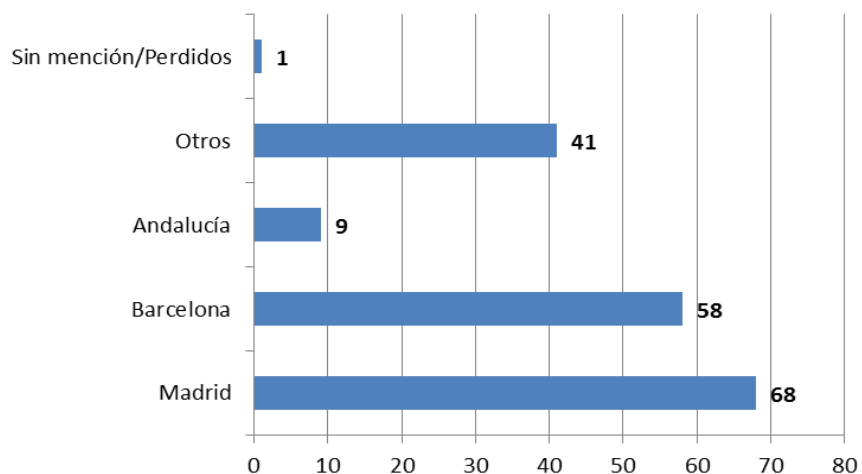
En el caso de la muestra específica vemos como decrecen las ofertas localizadas en Barcelona (32%) y en Andalucía (5,1%). Mientras aumentan los porcentajes de anuncios que sitúan el puesto profesional en Madrid (38,4%) y en otros sitios de España (23,7%)

Figura 188. Tabla de frecuencias variable 97. Ofertas CM

Lugar de trabajo		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Madrid	68	38,4
	Barcelona	58	32,8
	Andalucía	9	5,1
	Otros	41	23,2
	Total	176	99,4
Perdidos	Sistema	1	,6
Total		177	100,0

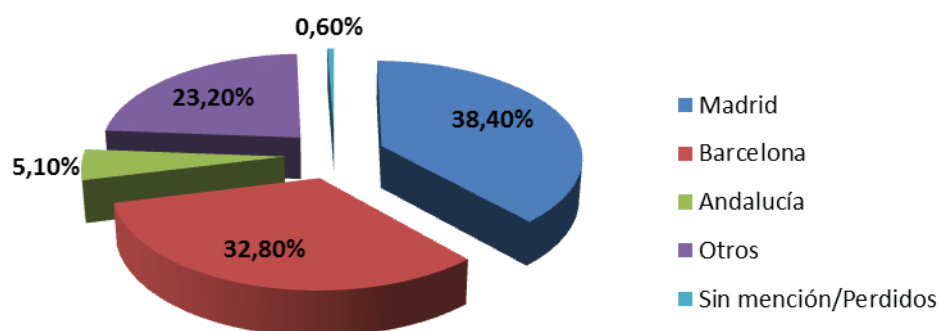
Fuente: elaboración propia

Figura 189. Diagrama de barras variable 97. Ofertas CM



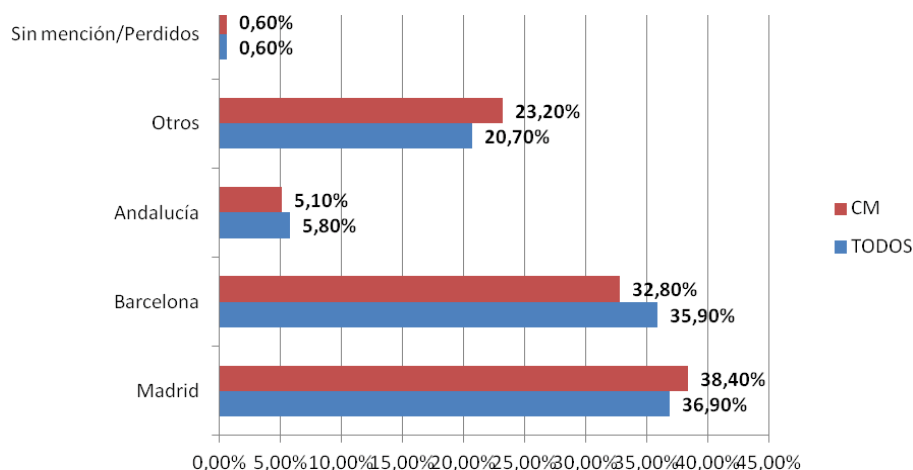
Fuente: elaboración propia

Figura 190. Diagrama de sectores variable 97. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 191. Diagrama de barras comparación muestras variable 97



Fuente: elaboración propia

Bloque 15. Jerarquía del cargo

Los resultados de la variables 98 y 99 nos acercan de nuevo a la imagen de un CM que trabaja en solitario y de forma bastante independiente.

La variable 98, con la que se estudia los departamentos en los que se integra la persona que va a hacer funciones de *community management*, reporta escasos datos ya que el 70% de los casos no hacen mención a esta realidad. En el 30% de ofertas en las que si figura esta categoría, vemos que la mitad de ellas sitúan al profesional en el departamento de marketing (15,5%). El 4,2% de los casos afirman que tiene que reportar a la dirección general, 3,9% que pertenece a comunicación y relaciones públicas, 1,6% marketing y comunicación y el 4,5% a otros departamentos.

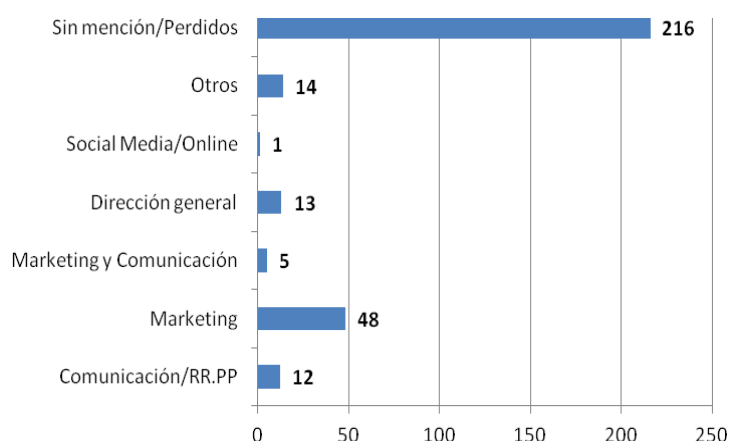
Figura 192. Tabla de frecuencias variable 98

Departamentos a los que reporta

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Comunicación/RR.PP	12	3,9
Marketing	48	15,5
Marketing y Comunicación	5	1,6
Dirección general	13	4,2
<i>Social media/on-line</i>	1	,3
Otros	14	4,5
Total	93	30,1
Perdidos		
Sistema	216	69,9
Total	309	100,0

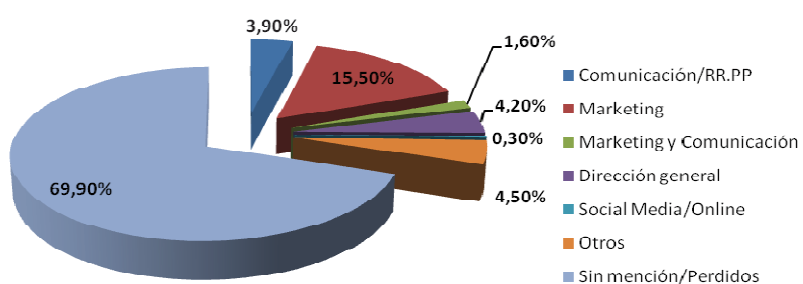
Fuente: elaboración propia

Figura 193. Diagrama de barras variable 98



Fuente: elaboración propia

Figura 194. Diagrama de sectores variable 98



Fuente: elaboración propia

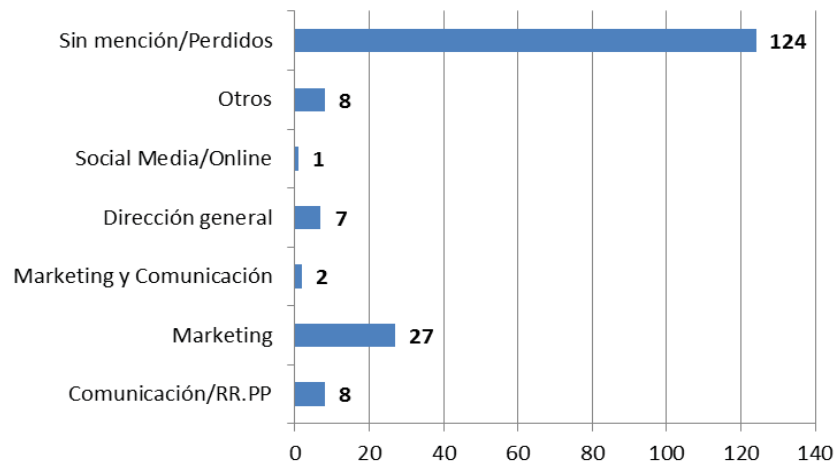
Figura 195 Tabla de frecuencias variable 98. Ofertas CM

Departamentos a los que reporta

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Comunicación/RR.PP	8	4,5
	Marketing	27	15,3
	Marketing y Comunicación	2	1,1
	Dirección general	7	4,0
	Social media/on-line	1	,6
	Otros	8	4,5
	Total	53	29,9
Perdidos	Sistema	124	70,1
Total		177	100,0

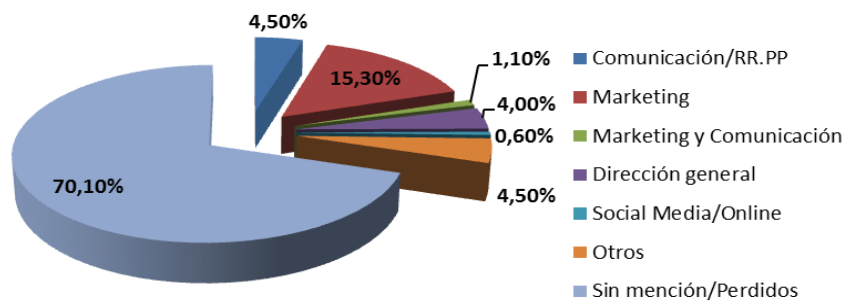
Fuente: elaboración propia

Figura 196. Diagrama de barras variable 98. Ofertas CM



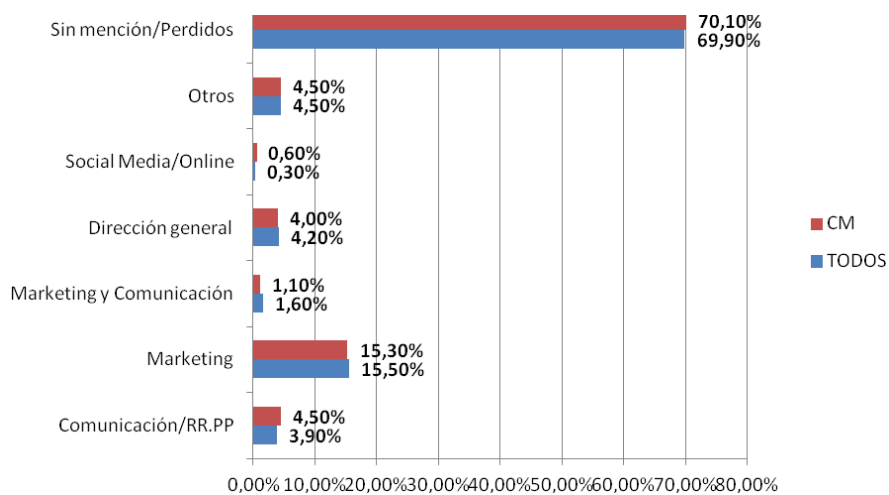
Fuente: elaboración propia

Figura 197. Diagrama de sectores variable 98. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 198. Diagrama de barras comparación muestras variable 98



Fuente: elaboración propia

Los resultados vertidos a través del análisis de la variable 99, referida a las personas a cargo que describen las ofertas de empleo que tendrán, muestra un profesional que trabaja con poca gente. El 94,5% de las ofertas no hacen mención alguna a esta categoría, puede que en algunos casos no se haya querido identificar pero se entiende que esta ausencia del dato es debida a que el puesto no requiere que se dirijan grupos de trabajo.

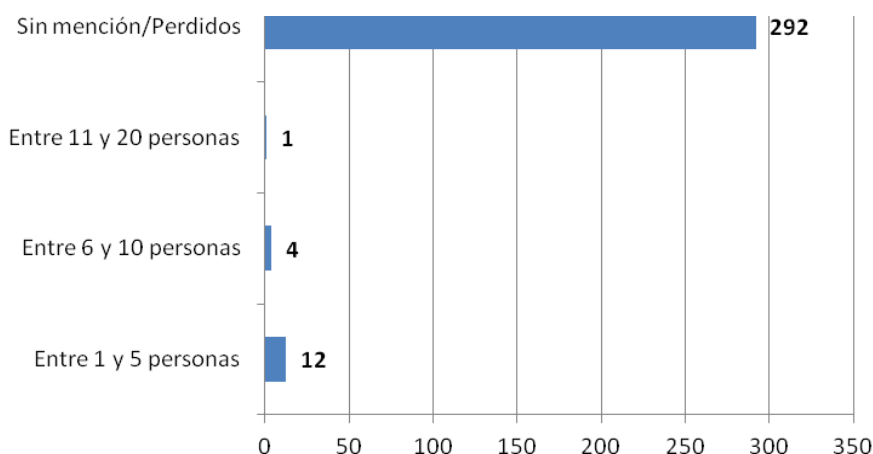
Ese escaso 6,5% de ofertas en las que si está descrita la implicación para dirigir grupos indica que el 3,9% de los casos tiene a su cargo entre 1 y 5 personas, el 1,3% entre 6 y 10 personas y el 0,3% entre 11 y 20 personas.

Figura 199. Tabla de frecuencias variable 99

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Entre 1 y 5 personas	12	3,9
	Entre 6 y 10 personas	4	1,3
	Entre 11 y 20 personas	1	,3
	Total	17	5,5
Perdidos	Sistema	292	94,5
Total		309	100,0

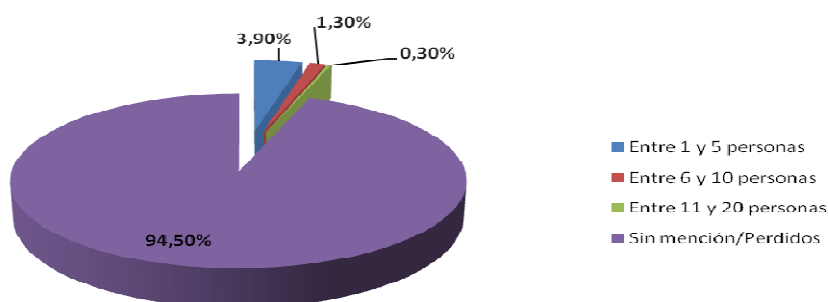
Fuente: elaboración propia

Figura 200. Diagrama de barras variable 99



Fuente: elaboración propia

Figura 201. Diagrama de sectores variable 99



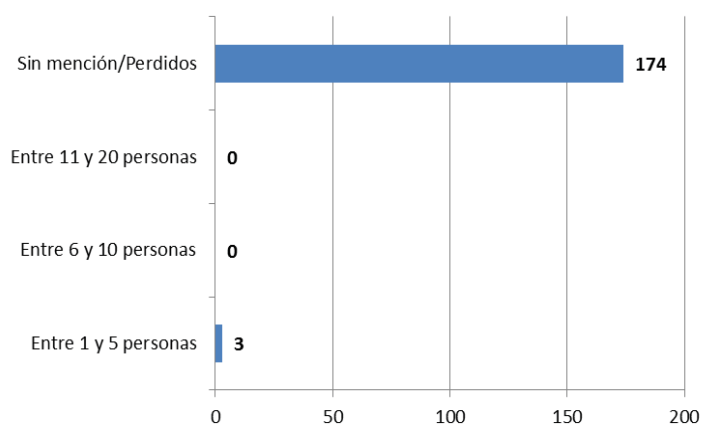
En la muestra específica los datos arrojados alejan más aún al CM de ser un puesto con personas a su cargo. En ella, el 98,3% de los anuncios no aportan datos sobre que el puesto implique dirección de grupos; y solamente aclaran que buscan a alguien que tendrá a su cargo a entre 1 y 5 personas. Fuente: elaboración propia

Figura 202. Tabla de frecuencias variable 99. Ofertas CM

Personas a su cargo		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Entre 1 y 5 personas	3	1,7
Perdidos	Sistema	174	98,3
Total		177	100,0

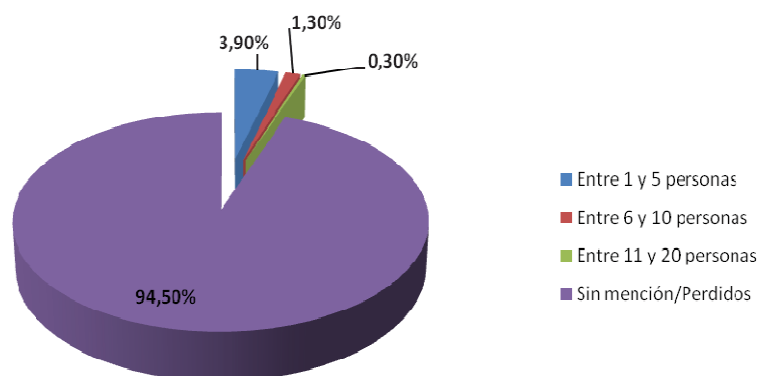
Fuente: elaboración propia

Figura 203. Diagrama de barras variable 99. Ofertas CM



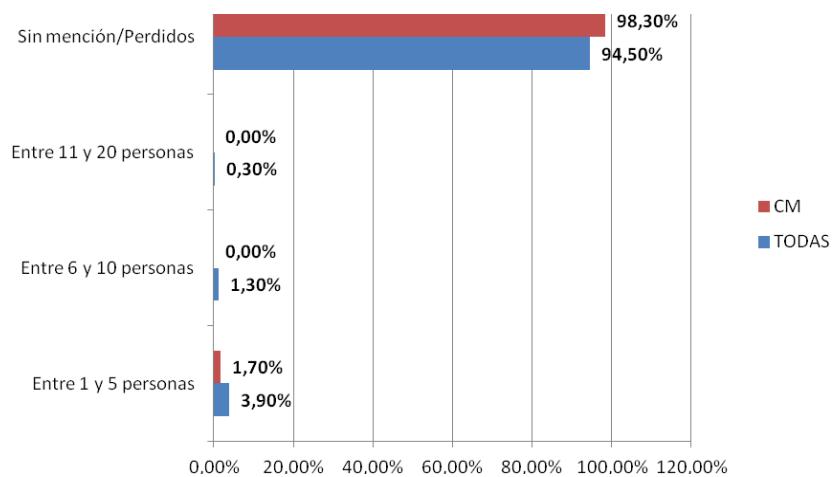
Fuente: elaboración propia

Figura 204. Diagrama de sectores variable 99. Ofertas CM



Fuente: elaboración propia

Figura 205. Diagrama de barras comparación muestras variable 99



Fuente: elaboración propia

17.2. Cuestionarios

A continuación se muestran los datos obtenidos de la encuesta realizada a CM de agencias de comunicación.

Bloque 1. Datos profesionales y personales

Los resultados de la encuesta arrojan un perfil claro de las personas que están trabajando en la agencias de comunicación de España realizando funciones de *community management*. Hay una clara mayoría de mujeres frente a los hombres (61,72% y 38,28% respectivamente) y en el 96% de los casos son de nacionalidad española. El 50% de ellos tienen entre 25 y 35 años (el porcentaje exacto es 25,78% para la franja situada entre los 25 y los 30 y 24,22% para los que se hallan entre los 31 y 35). Entre 36 y 40 años tienen el 17,97% de los encuestados, entre 41 y 45 el 10,94% y más de 46 el 14,06%. Solamente el 7,03% de los casos declara tener menos de 25 años.

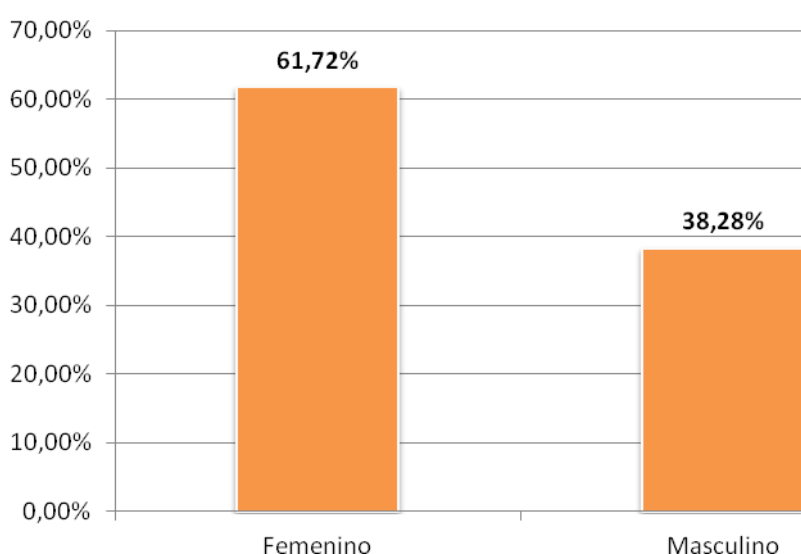
Esta falta de menores de 25 años se corresponde con el nivel de estudios que poseen, la gran mayoría tiene estudios universitarios. Un escaso 4,69% no pasado por la Universidad, un 3,13% que ha alcanzado titulación en grados superiores y un 1,56% que se quedó en los estudios de bachilleratos. Estudios de 2º ciclo universitario son los que tienen la mayoría de los entrevistados, licenciatura en el 50,78% de los casos y grados en el 6,25%. Las edades anteriormente reflejadas ponen de manifiesto que aún no ha dado suficiente tiempo para que los egresados de los estudios de grados puedan ser una mayoría, y esto es lógico teniendo en cuenta que las primeras promociones de grados en España corresponden a la promoción 2008-2012. Pero esto no implica que todos los estudios hayan implementado los grados en esta fecha, la incorporación de este plan de estudios ha sido progresiva desde 2008. Se observa también un pequeño porcentaje del 2,34% de profesionales que han estudiado diplomaturas. Asimismo casi el 30,47% de las personas de la muestra tienen estudios de tercer ciclo (másteres, cursos de extensión, postgrados....) y el 5,47% ha realizado estudios de doctorado.

La gran mayoría de los encuestados ha estudiado ciencias de la comunicación, un 77,34% de ellos. Si bien hay una carrera que sobresale sobre todas, periodismo, cursada por el 50%; le sigue publicidad y relaciones públicas (21,09%) y comunicación audiovisual (6,25%). Se reproduce por tanto la relación existente entre egresados de periodismo y su posterior colocación en agencias de comunicación como ejecutivos de cuentas. Si nos fijamos en otras áreas observamos un 10,16% de casos que han estudiado administración y dirección de empresas. Sería interesante cruzar la variable edad y área de estudios puesto que muchos de los profesionales de mayor edad en

las agencias de comunicación proceden de los estudios de economía ya que en la etapa en la que estudiaban en la universidad no existían tantas facultades de comunicación ni eran estudios tan conocidos como hoy en día. Pero esto no es materia del presente análisis.

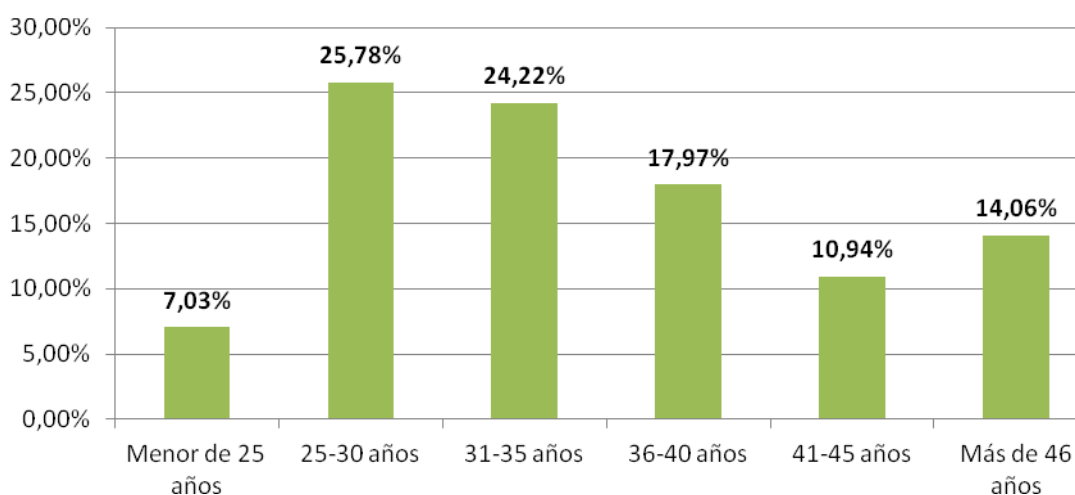
Si bien en el mundo de las empresas nos encontramos una visión de la función del *community management* bastante ligada al marketing, en el mundo de las agencias nos encontramos que solamente el 7,03% de las personas que llevan a cabo estas tareas han realizado estos estudios. En último lugar encontramos las áreas de informática (3,91%) y diseño (1,56%).

Figura 206. Diagrama de barras pregunta 1: sexo



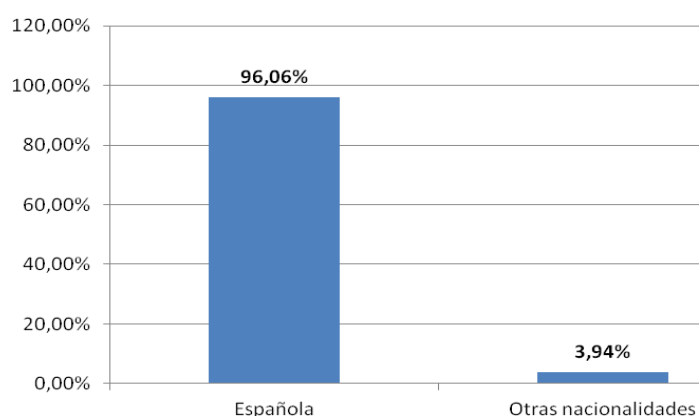
Fuente: elaboración propia

Figura 207. Diagrama de barras pregunta 2: edad



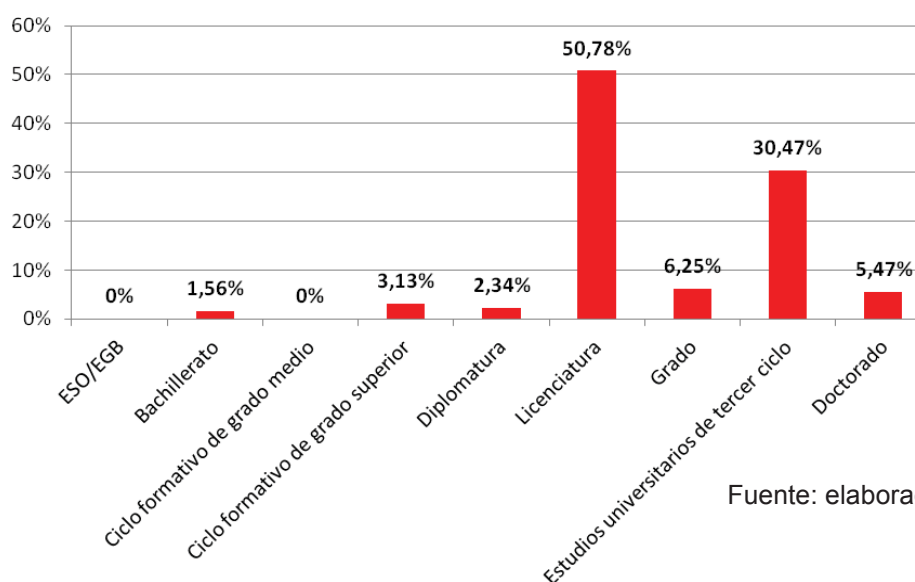
Fuente: elaboración propia

Figura 208. Diagrama de barras pregunta 3: nacionalidad



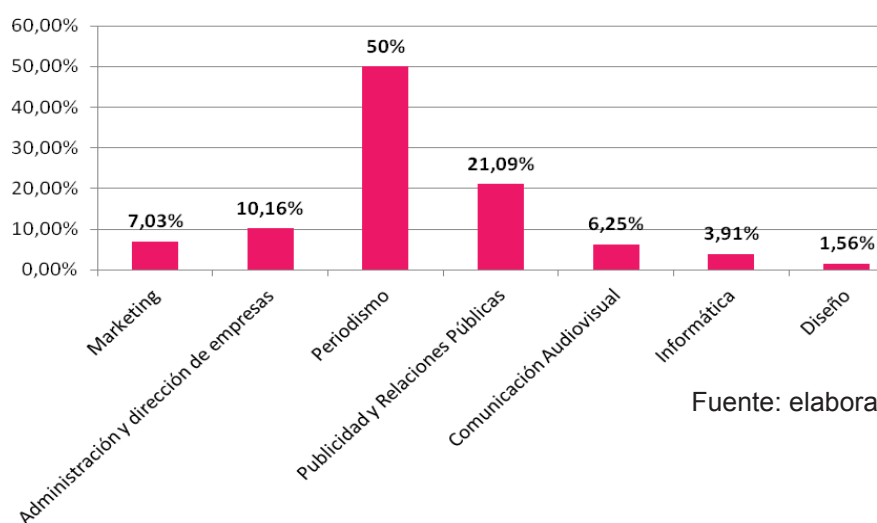
Fuente: elaboración propia

Figura 209. Diagrama de barras pregunta 4: nivel de estudios alcanzado



Fuente: elaboración propia

Figura 210. Diagrama de barras pregunta 5: área de estudios realizados



Fuente: elaboración propia

Bloque 2. Usted como *community manager*

Los encuestados presentan en su gran mayoría experiencia de entre 1 a 5 años en el desempeño de funciones como CM, así lo afirman el 77,59% de ellos. Concretamente el 28,45% lleva entre 1 y 2 años desarrollándolas y el 49,14% entre 2 y 5 años. Nos encontramos, por tanto con que casi la mitad de la muestra tiene ya un recorrido profesional en este campo. El 9,48% manifiesta que ejecuta estas tareas desde entre los 5 y 10 años anteriores. Estas cifras, que revelan la experiencia de los profesionales de las agencias tienen relación con la media de edad mayoritaria que veíamos anteriormente. Si el grueso de ellos tiene entre 25 y 35 años, su experiencia como CM ha de rondar entre los 2 y los 10 años de experiencia. Aunque estas funciones no eran realizadas por las agencias españolas antes de 2008 hay un 2,59% de profesionales con más de 10 años de recorrido en gestiones de CM. En el extremo opuesto se encuentran los casos encuestados con menos de un año de experiencia, que suponen el 10,34%.

En referencia al ámbito profesional en el que han trabajado antes de introducirse en el *community management* queda patente que la mayoría de ellos proviene del mundo de las agencias, como devala el 43,27% -agencias de publicidad y relaciones públicas (18,97%), agencias de comunicación (25%). Un 26,72% proviene del entorno de los medios de comunicación.

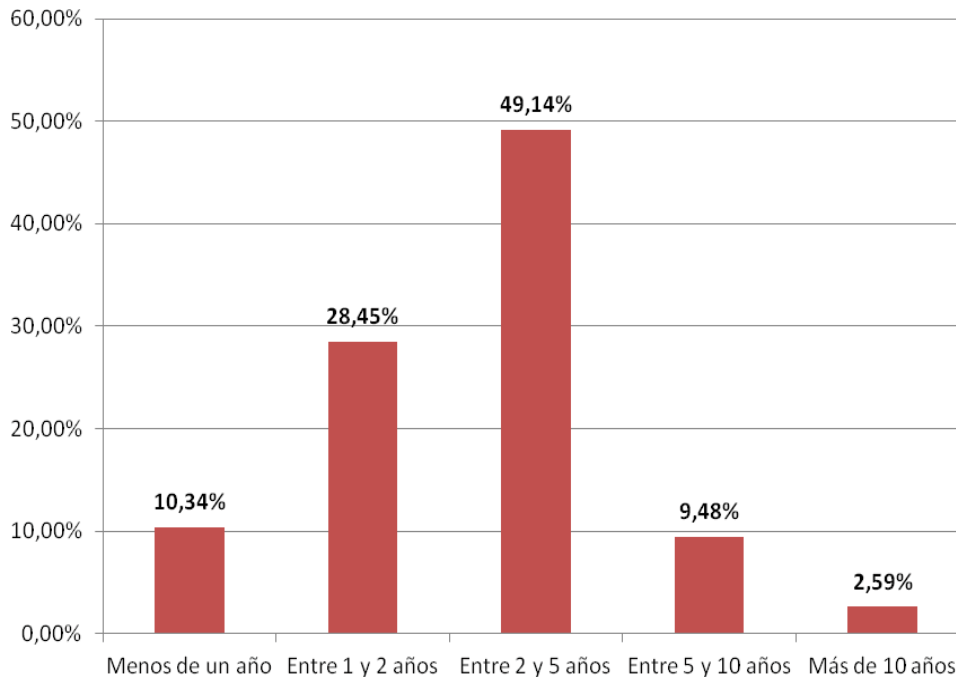
Por su parte hay un 19,83% de encuestados que proceden de clientes, de departamentos internos. El 14,66% ha trabajado en comunicación y relaciones públicas, el 3,45% en marketing y el 1,72% en prensa –nos encontramos nuevamente con la asimilación profesional de la comunicación corporativa con las relaciones con medios de comunicación exclusivamente-. En ninguno de los casos han estado en departamento de publicidad, ni en el de informática.

Nos encontramos asimismo con un 9,48% de la muestra que no tenía experiencia previa y han comenzado su vida profesional desarrollando funciones de *community management* y que probablemente sean los casos de las personas con menor edad.

En cuanto a los puestos profesionales *on-line* que han ocupado anteriormente. La mitad de ellos han sido redactores digitales (50,86%) –nos vuelve a remitir al mundo del periodismo- y/o gestores de contenidos digitales 48,28%. Destaca también el porcentaje de ex consultores de comunicación *on-line*, un 38,79%. Estas dos últimas ocupaciones están muy ligadas a las propias funciones del CM. En menor medida han trabajado como dinamizadores sociales (16,3%), como analista web (13,79%) y/o como experto SEM/SEO (7,76%). A las vista de estos resultados la experiencia previa de estos profesionales los aleja del marketing de buscadores. Por su parte, un 20,69%

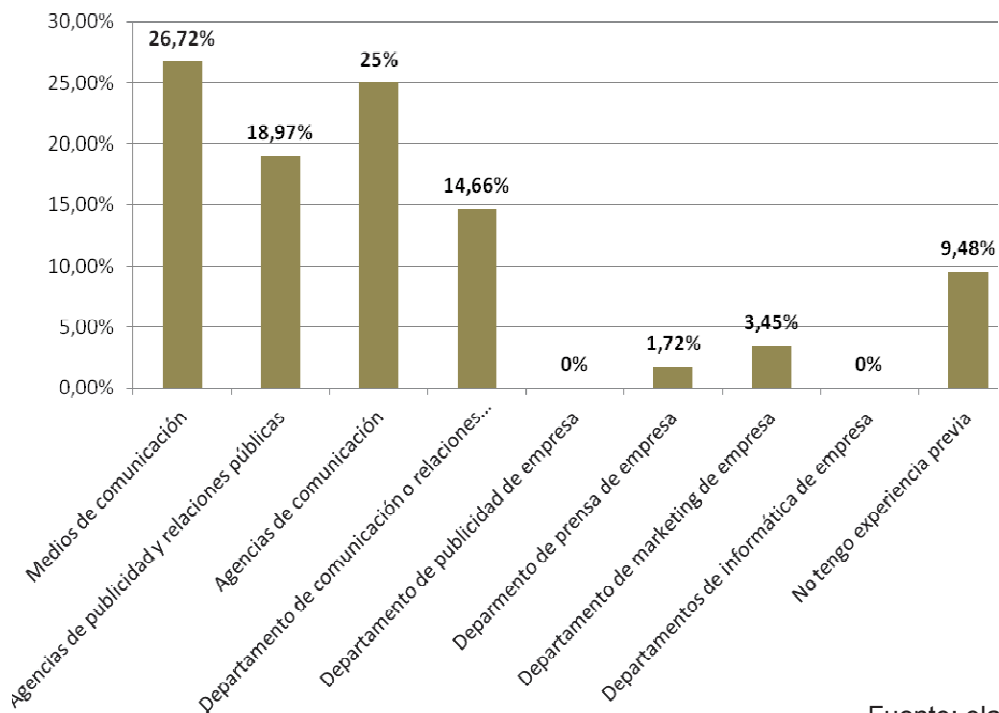
de estas personas no habían desempeñado previamente puestos laborales relacionados con la comunicación *on-line*.

Figura 211. Diagrama de barras pregunta 6: años de experiencia como *Community Manager*



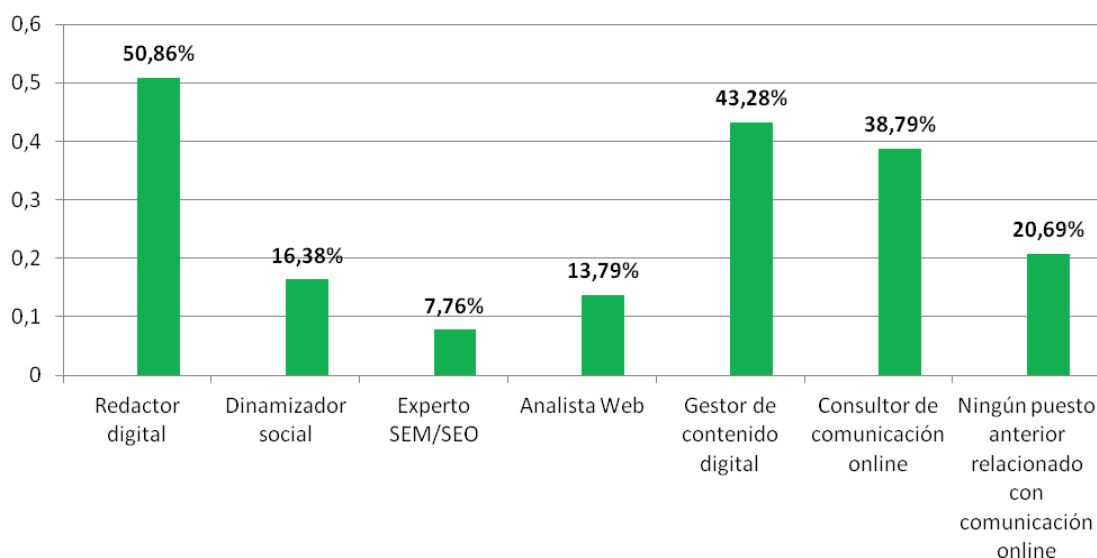
Fuente: elaboración propia

Figura 212. Diagrama de barras pregunta 7: ámbito profesional previo en el que desarrolló su carrera antes de incorporarse como *CM*



Fuente: elaboración propia

Figura 213. Diagrama de barras pregunta 8: puestos relacionados con la comunicación *on-line* desarrollado anteriormente



Fuente: elaboración propia

Bloque 3. Funciones y competencias del *community manager*

En referencia a las funciones que definen a un CM, vemos que los profesionales de las agencias sitúan claramente 5 funciones por encima de las demás a que han sido seleccionadas en más del 50% de los casos encuestados: escucha activa de las comunidades para determinar sus necesidades (61,90%); gestión de la reputación *on-line* (60,90%); estrategia de comunicación en medios sociales (60%); gestión de medios sociales y sus comunidades (53,33%); y creación, actualización y adaptación de contenidos a medios sociales (50,48%). Asimismo el 37,14% y el 31,43% de ellos, considera como tareas claves la creación, diseño e implementación del plan de generación de comunidad o planes de comunicación *on-line* y el cuidado y atención de usuarios y de las comunidades respectivamente. Estas dos últimas funciones, sin embargo, no dejan de ser formas diferentes de hablar de estrategia de comunicación en medios sociales y escucha activa de las comunidades para detectar sus necesidades. Lo que las sitúa como tareas principales.

Podemos situar un segundo nivel de funciones en el que sitúan acciones como: trasladar las necesidades de los usuarios a los departamentos pertinentes (25,71%); gestión de la comunicación de crisis (19,05%); elaboración de perfiles de usuarios y sus comunidades (15,24%); envío de informes (15,24%), encontrar tendencias (15,24%), análisis del entorno (13,33%) y gestión de la responsabilidad social

corporativa en los entornos *on-line* (10,48%); organización de acciones y eventos en medios sociales (9,52%); y gestión de la página web (7,62%);

Las tareas menos reconocidas, de las propuestas en la encuesta son aquellas que están más relacionadas con perfiles directivos -diagnóstico y prevención de situaciones (6,67%) toma de decisiones (5,71%); asistencia a eventos y participación en networkings profesionales (4,76%); comunicación de decisiones y proyectos a equipos directivos (2,86%); y gestión de grupos de trabajo (2,86%)- perfiles de marketing –gestión del CRM (2,86%)- y perfiles publicitarios –gestión e inspección de campañas publicitarias *on-line* (1,9%).

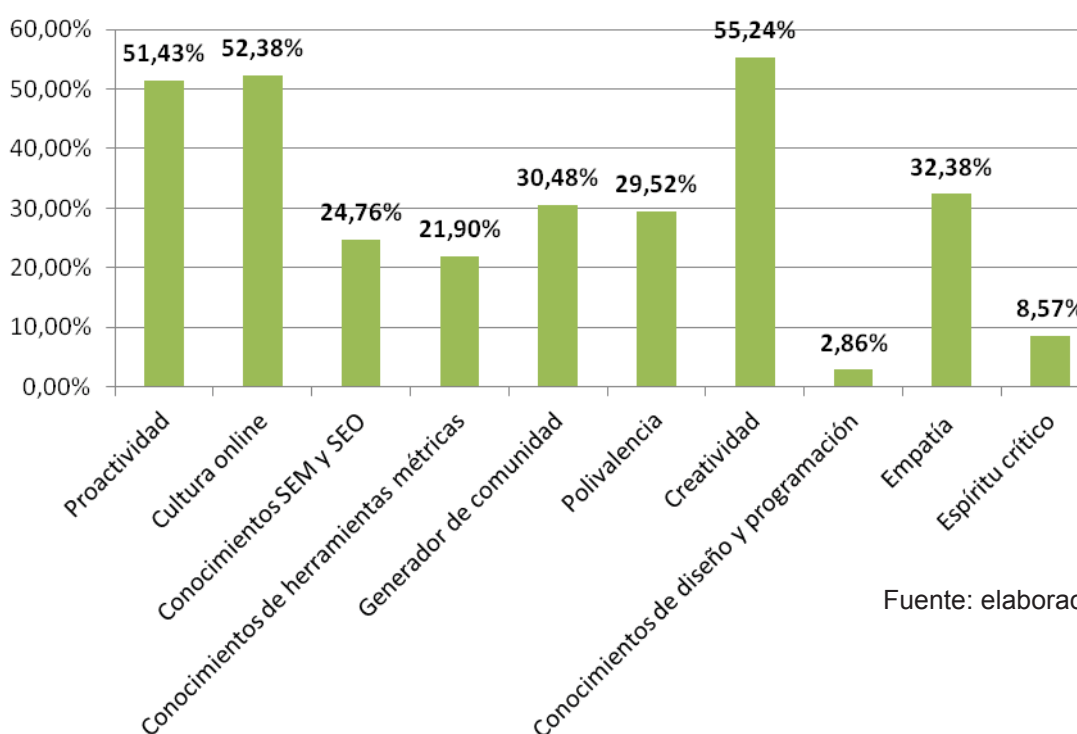
Figura 214. Diagrama de barras pregunta 9: funciones que, según su criterio, mejor definen el trabajo de CM



Fuente: elaboración propia

En cuanto a las actitudes más interesantes para trabajar como CM más de la mitad de ellos consideran que son: creatividad (55,24%), cultura *on-line* (52,38%) y proactividad (51,43%). En esta variable encontramos de nuevo un segundo nivel de reconocimiento por parte de los profesionales en lo que se refiere a actitudes como: empatía (32,38%), generador de comunidad (30,48%), conocimientos SEM y SEO (24,76%) y conocimientos de herramientas métricas (21,9%). Menos interesantes parecen ser para ellos tener espíritu crítico (8,57%) o conocimientos de diseño y programación (2,86%).

Figura 215. Diagrama de barras pregunta 10: cualificaciones que, según su experiencia, son más interesantes para trabajar como CM



Fuente: elaboración propia

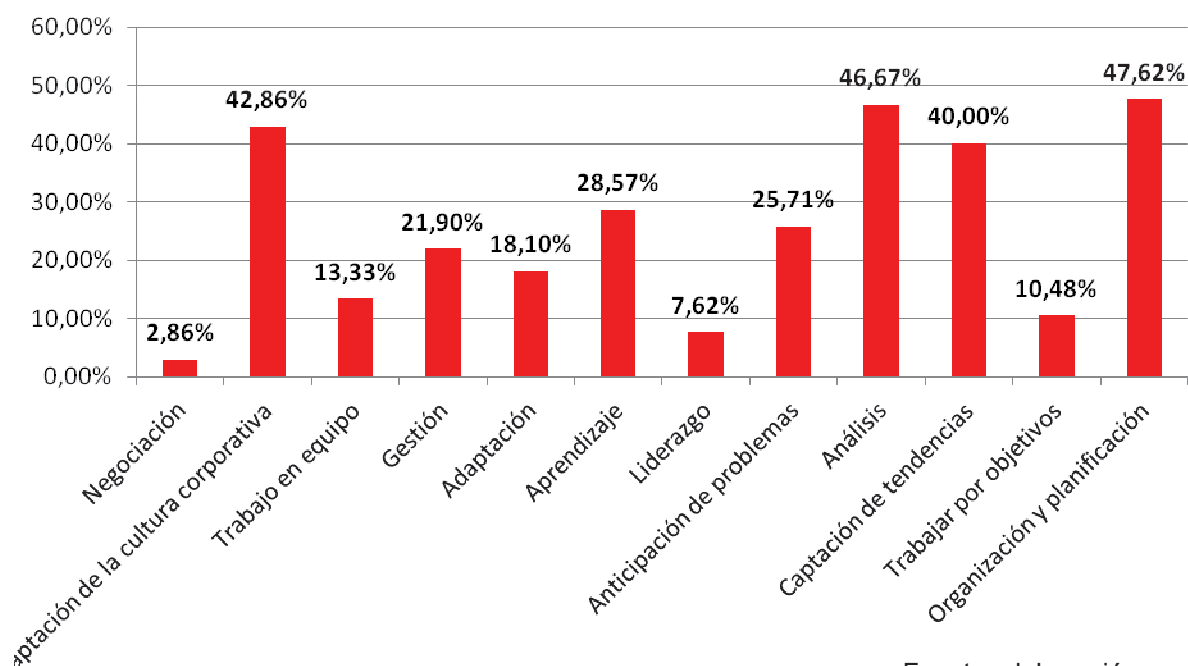
Para poder desarrollar las funciones de CM señaladas anteriormente, además de aptitud se necesitan una serie de capacidades que colaboran en un mejor desarrollo de estas. Aunque esta ocasión el consenso es menor vuelven a destacar cuatro categorías claramente: capacidad de organización y planificación (47,62%), capacidad de análisis (46,67%), capacidad para captar la cultura corporativa (42,86%) y capacidad para captar tendencias¹²⁴ (40%). En menos medida consideran la capacidad de aprendizaje (28,57%), capacidad de anticipar problemas (25,71%), capacidad de gestión (21,9%), capacidad de adaptación (18,1%), capacidad de trabajo

¹²⁴ Aunque no era considerada una de las funciones principales del CM, si que es vista como una capacidad de interés.

en equipo (13,33%) y la capacidad de trabajar por objetivos (10,48%). En los últimos lugares sitúan la capacidad de liderazgo (7,62%) y la de negociación (2,86%).

Esos datos alejan al CM de un perfil directivo puesto que capacidades puramente gerenciales como son liderazgo negociación quedan relegadas a los últimos puestos.

Figura 216. Diagrama de barras pregunta 11: capacidades que, según su experiencia, son más fundamentales para trabajar como CM

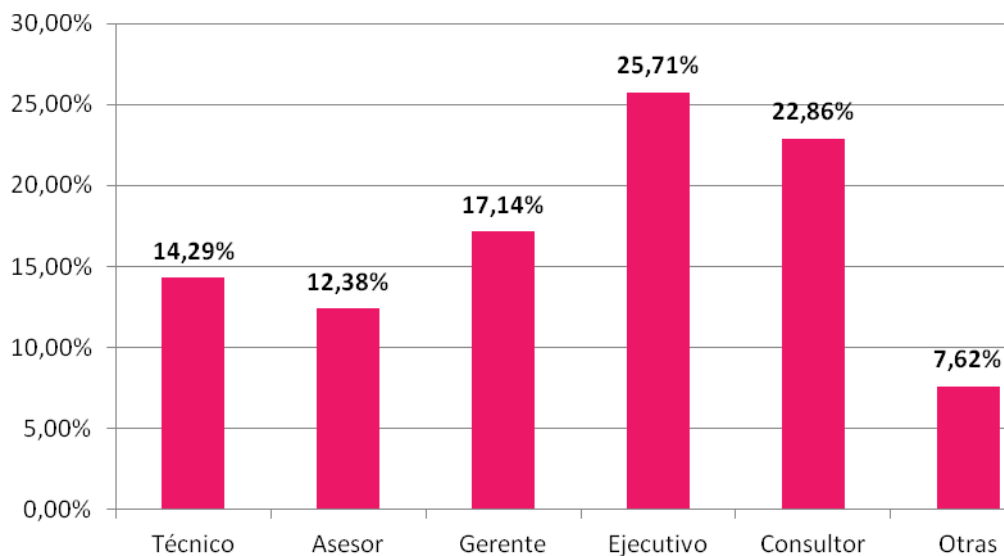


Fuente: elaboración propia

Como se refleja en la figura 217. Los CM de agencia sitúan su categoría profesional como ejecutivos (25,71%) o consultores (22,86%). Este resultado se corresponde con la realidad profesional que se está viviendo en las agencias mediante la cual son los mismos ejecutivos de cuentas o consultores de comunicación quienes realizan las funciones de *community management* para los clientes. Por su parte un 12,38% de ellos se identifican como asesores y un 7,62% con otras categorías.

Frente a la mayoría que ocupan cargos eminentemente técnicos, un 17,14% de ellos afirma tener un puesto de gerencia. Es decir que pocos de ellos ocupan puestos directivos.

Figura 217. Diagrama de barras pregunta 12: categoría profesional que más se asimila a su situación

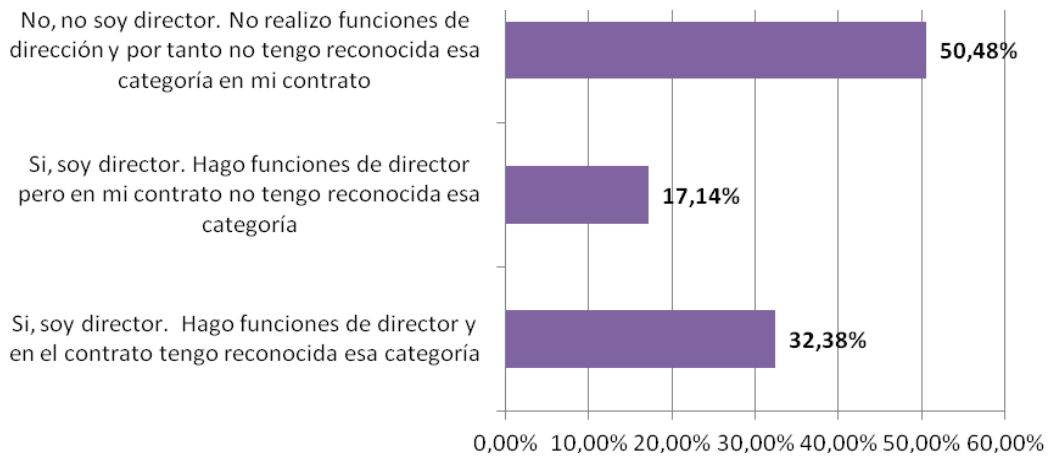


Fuente: elaboración propia

Precisamente una de las cuestiones principales de análisis de este proyecto es determinar el grado de cercanía del CM a perfiles técnicos o directivos. Y vemos que en el mundo de las agencias es un tema poco resuelto aún. En las figuras 218, y 219 se demuestra esta situación ya que aunque al ser preguntados por las categorías profesionales con las que se sienten más identificados, la mayoría se inclina por puestos técnicos, la percepción que tienen muchos de ellos sobre las funciones reales que llevan a cabo los acerca a la gerencia. Un 17,14% de ellos afirma que el realiza funciones de dirección aunque no las tenga reconocidas como tal en el contrato. Mientras que el 32,38% afirman llevarlas a cabo y tenerlas recogidas en contrato. La otra mitad (50,48%) confirma su perfil técnico puesto que no es director, ni considera que ejecute tareas como tal.

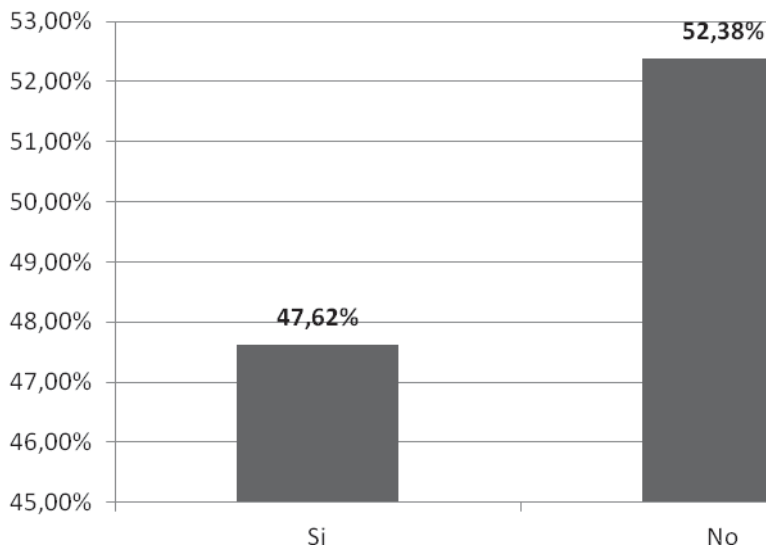
La situación aún sin resolver sobre la consideración de un CM como perfil técnico o gerencial queda reflejada en la propia muestra. Al preguntarle si los CM debería tener reconocida la categoría de director, el 52,38% de los encuestados considera que no y el 47,62% opina que sí. Se manifiesta por tanto la situación de incertidumbre y de no consolidación que el *community management* tiene aún en las agencias.

Figura 218 Diagrama de barras pregunta 13: categoría y/o reconocimiento como director



Fuente: elaboración propia

Figura 219. Diagrama de barras pregunta 14: el CM tiene debe tener categoría de director



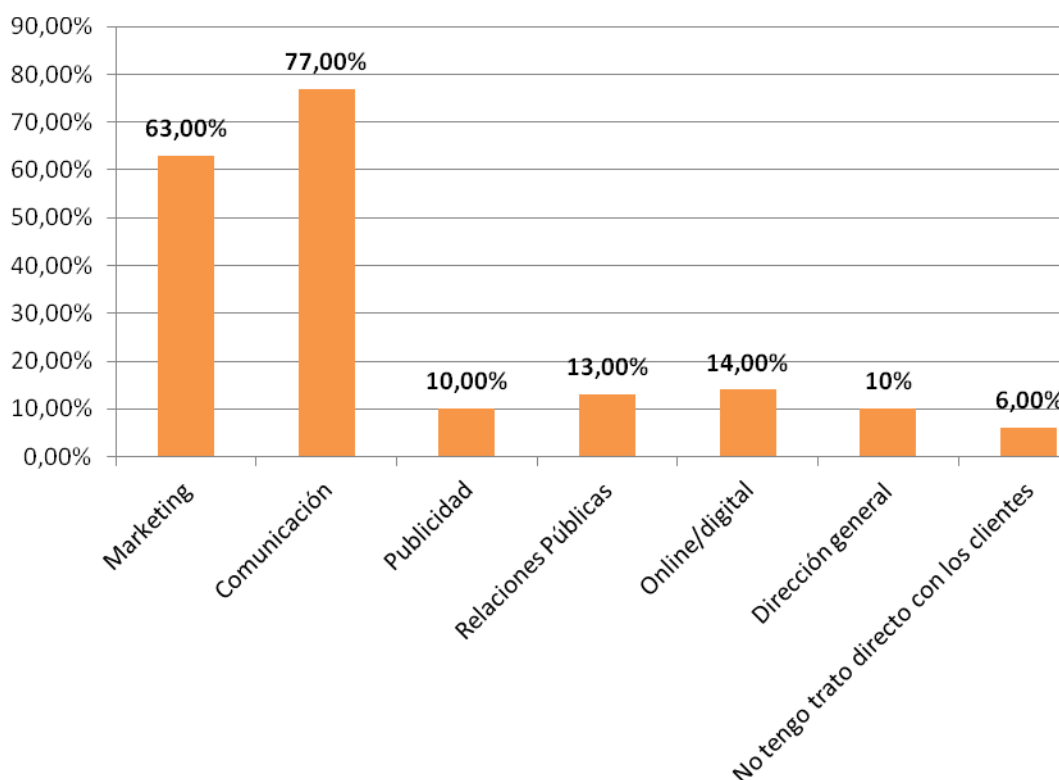
Fuente: elaboración propia

Bloque 4. Los clientes.

En relación al departamento, dentro de los clientes, con el que gestiona su tarea el CM, los resultados muestran dos secciones que sobresalen sobre las demás categorías comunicación (77%) y marketing (63%). Bastante más atrás se encuentran

secciones como *on-line/digital* (14%), relaciones públicas (13%) o publicidad (10%). Asimismo un 6% de los casos afirman no tener trato directo con los clientes.

Figura 220. Diagrama de barras pregunta 15: departamento de clientes con el que trabaja más frecuentemente



Fuente: elaboración propia

Bloque 5. Condiciones profesionales del *community manager*.

A través de la encuesta se ha podido obtener datos concretos sobre las condiciones profesionales de los CM de agencias que se reflejan en las tablas 221-225.

Casi la mitad de ellos trabajan con un contrato indefinido (49%). Es bastante destacable el hecho de que el 28% de ellos realizan su actividad como autónomos. La contratación de personas *free-lance* para la gestión de la comunicación digital es una realidad presente en el mundo de las agencias como los resultados demuestran. El resto de contrataciones no son frecuentes un 9% mantienen un contrato temporal y un 5% trabajan por obras y servicios. En la muestra se encuentra también un 6% de becarios.

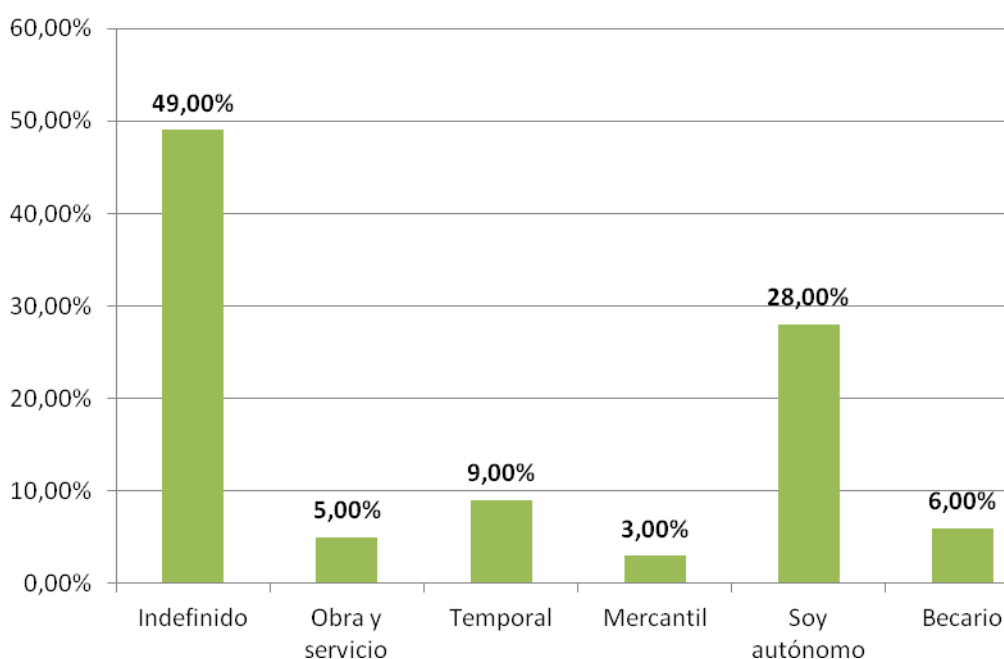
El 88% de los casos encuestado trabajan a jornada completa. Siendo, por tanto, la dedicación más usual. Un 8% mantiene jornada de medio día y el 4% realiza jornada intensiva.

Asimismo la mayoría de los contratos firmados por los CM tiene estipulado que han de trabajar 40 horas semanales (69%). El 17% de los contratos no especifica el número de horas semanales, el 10% establece entre 30 y 40 horas, y entre 20 y 30 horas y menos de 15 horas, representan en ambos casos el 2% de los contratos.

Estas jornadas la desarrollan principalmente en las oficinas de las agencias, así lo asegura el 58% de los encuestados que afirman no desarrollar nada de trabajo en su casa. Un 31% de ellos si gestiona en ocasiones parte de su carga profesional en su hogar; y un 11% combina habitualmente trabajo presencial con teletrabajo. Teniendo en cuenta que el número bastante amplio de profesionales autónomos que se ha detectado, parece lógico que haya un porcentaje amplio de profesionales que no trabajen exclusivamente en las oficinas.

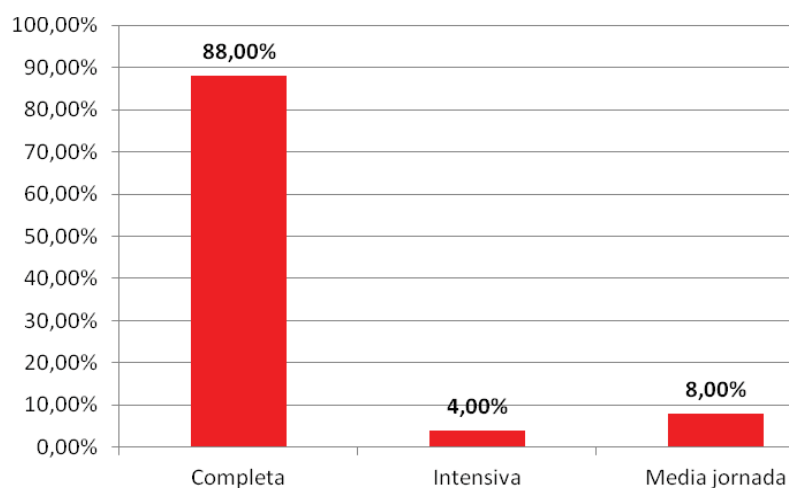
Los sueldos de los CM de agencia vuelven a mostrar una profesión con baja remuneración económica. El 65% de los casos ganan menos de 21 mil euros. Concretamente el 35% sitúa su sueldo por debajo de los 18 mil euros y el 26% entre los 18 mil y los 21. A partir de ahí disminuye considerablemente el salario de estos profesionales. Entre 22 y 25 mil euros es el salario del 14%; entre 25 y 30 mil, el 8%; entre 30 y 36 mil, el 3%; entre 36 y 40 mil, el 5%; y más de 40 mil, el 9%.

Figura 221. Diagrama de barras pregunta 16: tipo de contrato



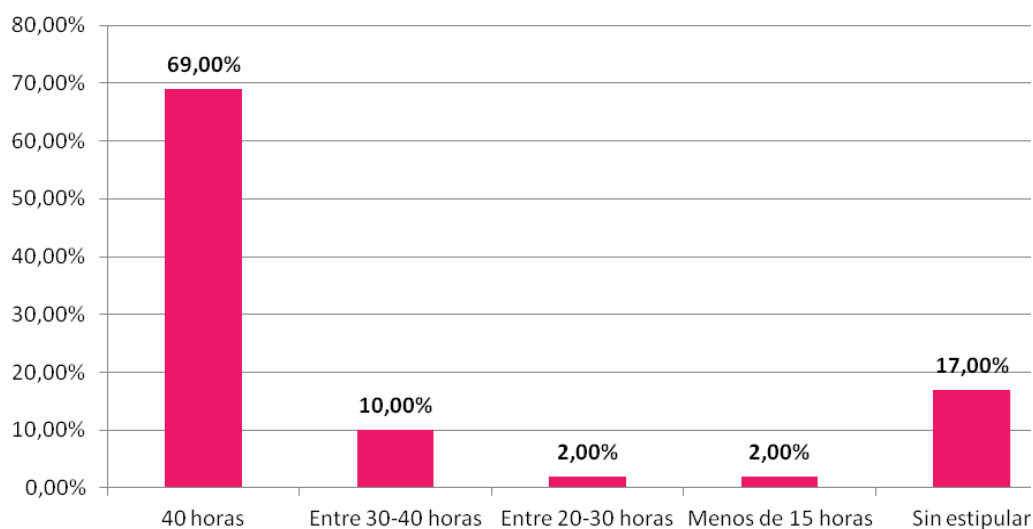
Fuente: elaboración propia

Figura 222. Diagrama de barras pregunta 17: jornada laboral



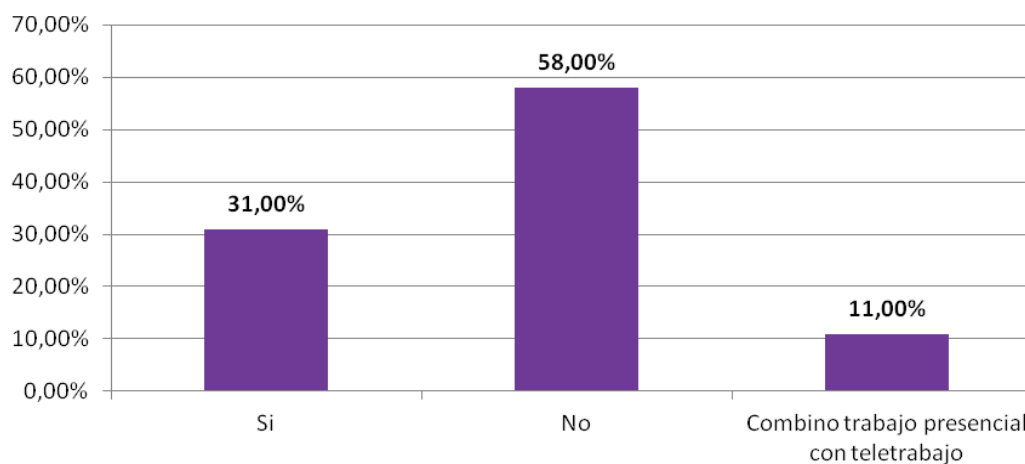
Fuente: elaboración propia

Figura 223. Diagrama de barras pregunta 18: horas semanales de trabajo



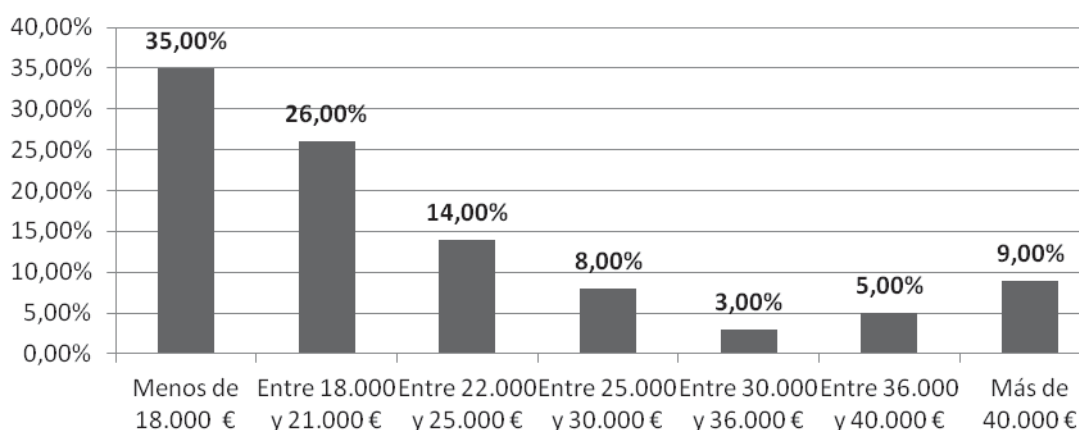
Fuente: elaboración propia

Figura 224. Diagrama de barras pregunta 19: desarrolla parte del trabajo en casa



Fuente: elaboración propia

Figura 225. Diagrama de barras pregunta 20: sueldo anual bruto



Fuente: elaboración propia

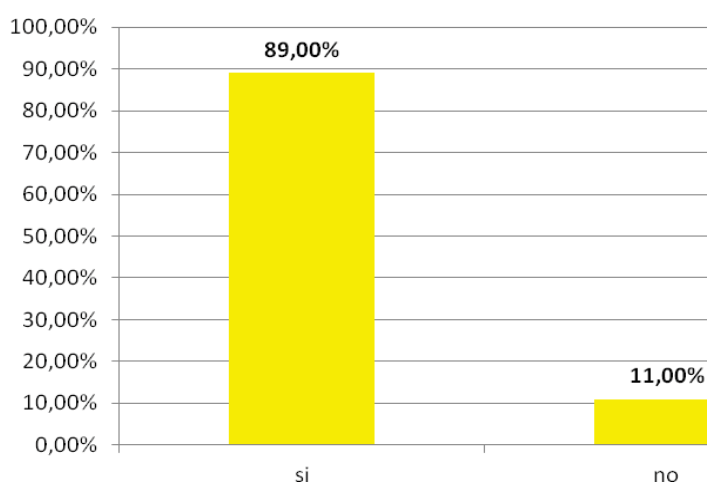
Bloque 6. Formación del *community manager*.

Los CM de agencia, también expresaron su opinión sobre la formación que ha de tener este perfil profesional. Casi de forma unánime están de acuerdo en que se ha de tener formación específica en la materia. Así lo expresaron el 89% de ellos frente al 11% que no lo estima necesario. El grupo de encuestado que si estiman oportuna una formación específica opinan en un 59,34% que estos estudios deberían ser de postgrado. Un 34,07% cree que sería suficiente un curso de experto y el 25,27% entiende que la preparación más correcta se haría a través de un máster. El otro 40,66% de ellos considera que ha de ser durante los estudios de carrera universitaria cuando se adquiriera esa formación. El 32,97% opina que habría que incorporar asignaturas específicas en los planes de estudio de grados concretos y el 7,69% sugiere que lo más oportuno sería crear grados específicos sobre *community management*.

En cuanto a los estudios universitarios que creen más idóneos para ejercer posteriormente como CM vuelven a ser los estudios de comunicación los que más valoración obtienen (73,45%). Periodismo es considerada por los CM de agencia la carrera más oportuna, así lo aseveran el 42,55% de ellos, seguida de publicidad y relaciones públicas (27,66%). Bastante más atrás se queda comunicación audiovisual seleccionada por el 3,19% de la muestra. Los estudios de marketing se perfilan como la tercera opción más válida, seleccionada por el 22,34%. No parecen ser muy óptimas administración y dirección de empresas ni informática, cuyos porcentajes de valoración son 3,19% y 1,06% respectivamente.

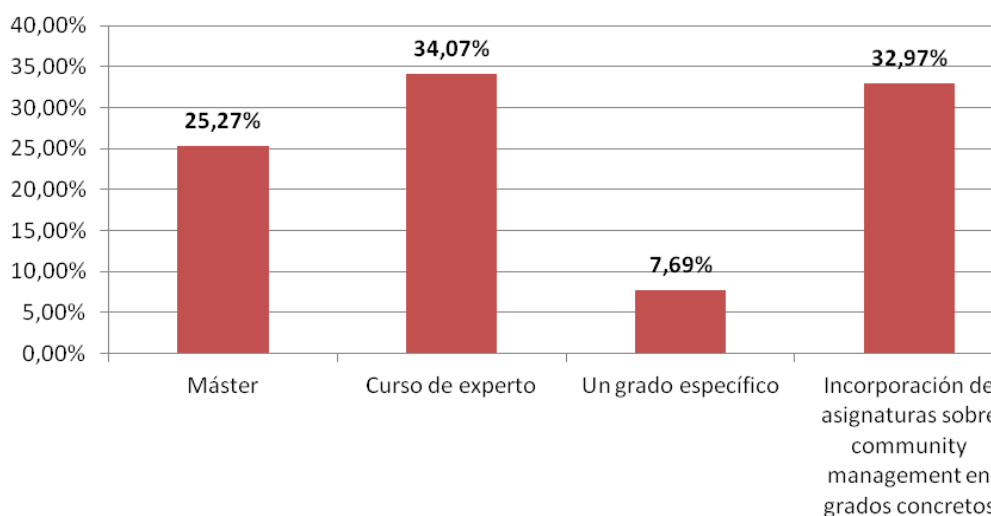
Si nos fijamos en la figura 226 una vez más, nos damos cuenta de que los resultados de esta pregunta tienen una relación muy estrecha con los estudios de procedencia de los CM encuestados. Ya que la mitad de ellos provenía del periodismo y algo más del 20% de publicidad y relaciones públicas. Sin embargo, marketing aparece como la tercera mejor opción y el porcentaje de CM que habían cursado estos estudios era muy pequeño frente a los otros. Justamente lo contrario que ocurre con administración y dirección de empresas; la relación de personas con esta formación es más alta que la idoneidad que le otorgan los encuestados como estudios para trabajar como CM.

Figura 226 Diagrama de barras pregunta 21: es necesaria una formación específica en *community management*



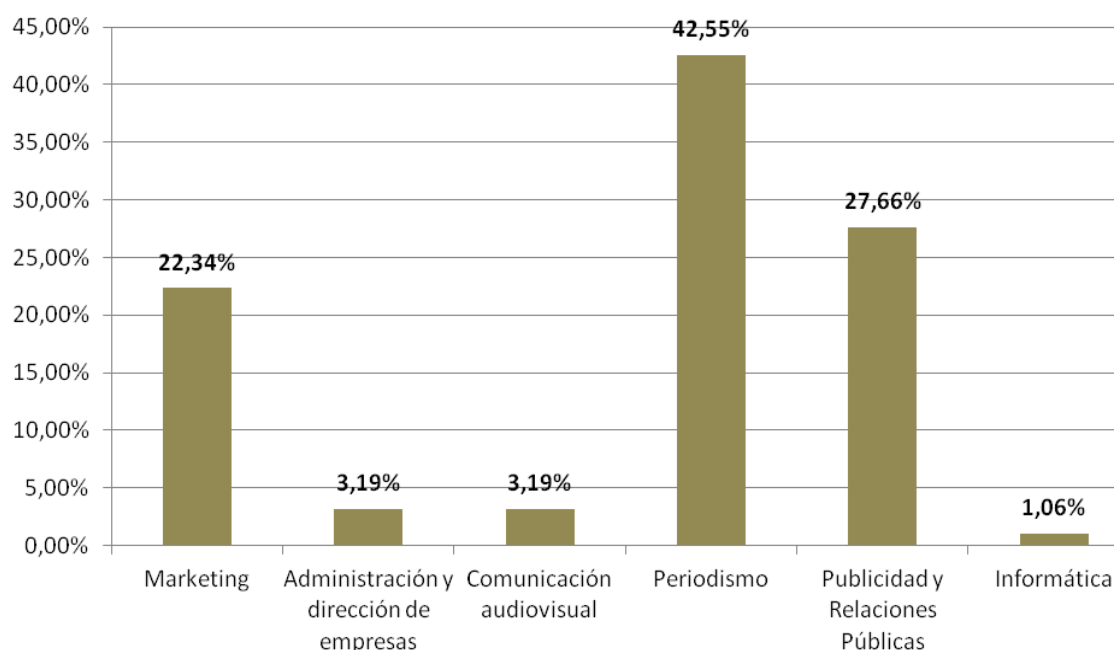
Fuente: elaboración propia

Figura 227. Diagrama de barras pregunta 22: tipo de formación específica sobre *community management* que estima oportuna



Fuente: elaboración propia

Figura 228. Diagrama de barras 23: estudios más oportunos para ejercer como CM



Fuente: elaboración propia

Bloque 7. Su visión del *community manager*

Las siguientes figuras muestran las definiciones con las que relacionan en menor o mayor grado los CM la profesión. Con mayores o menos distancias, los resultados muestran que la relación más clara la realizan con la afirmación: “un *community manager* es un director de comunicación corporativa *on-line*”; y seguidamente, “un *community manager* es alguien que sabe manejar bien los medios sociales”; a poca distancia la aseveración: “un *community manager* es un director de comunicación corporativa *on-line*”. De este modo están reflejando el perfil de una profesional que toma decisiones, tiene planteamientos estratégicos y altos conocimientos sobre las plataformas 2.0.

A continuación lo califican como “un *community manager* es un técnico de comunicación corporativa *on-line*”, “un *community manager* es un director de marketing *on-line*” y “un *community manager* es un técnico de relaciones públicas *on-line*”

Las definiciones menos valoradas son: “un *community manager* es un técnico en marketing *on-line*”, “un *community manager* es un director de publicidad *on-line*” y “un *community manager* es un técnico en publicidad *on-line*” que ocupan los puestos 7,8 y 9 respectivamente.

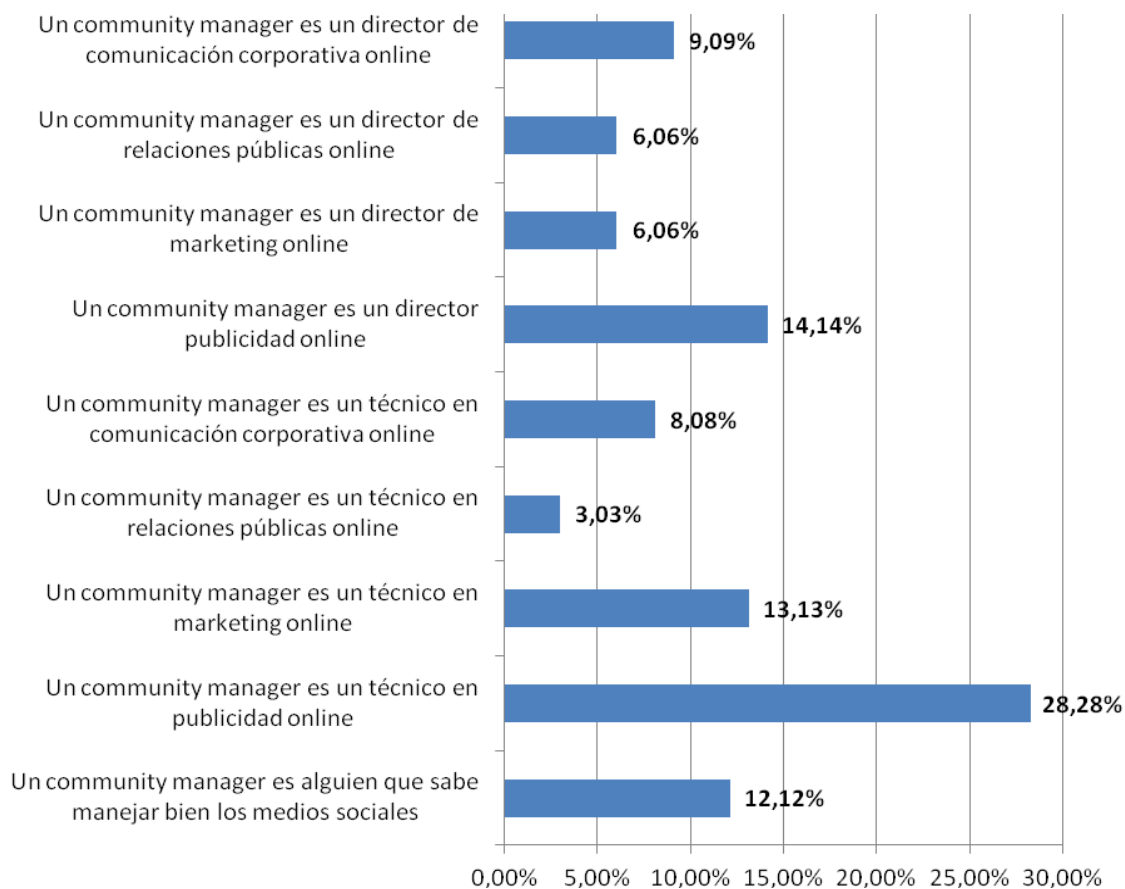
Figura 229. Ranking valoración definiciones *community manager*

Ranking	Definición	Valoración global ¹²⁵
1	Un <i>community manager</i> es un director de comunicación corporativa <i>on-line</i>	6,67
2	Un <i>community manager</i> es alguien que sabe manejar bien los medios sociales	6,26
3	Un <i>community manager</i> es un director de relaciones públicas <i>on-line</i>	5,61
4	Un <i>community manager</i> es un técnico en comunicación corporativa <i>on-line</i>	5,43
5	Un <i>community manager</i> es un director de marketing <i>on-line</i>	5,19
6	Un <i>community manager</i> es un técnico en relaciones públicas <i>on-line</i>	4,76
7	Un <i>community manager</i> es un técnico en marketing <i>on-line</i>	4,52
8	Un <i>community manager</i> es un director de publicidad <i>on-line</i>	3,56
9	Un <i>community manager</i> es un técnico en publicidad <i>on-line</i>	3,69

Fuente: elaboración propia

¹²⁵ La valoración global se obtiene de sumar cada valor multiplicado por el porcentaje de entrevistados que considera esa valoración

Figura 230. Diagrama de barras pregunta 24: definiciones valoradas con 1



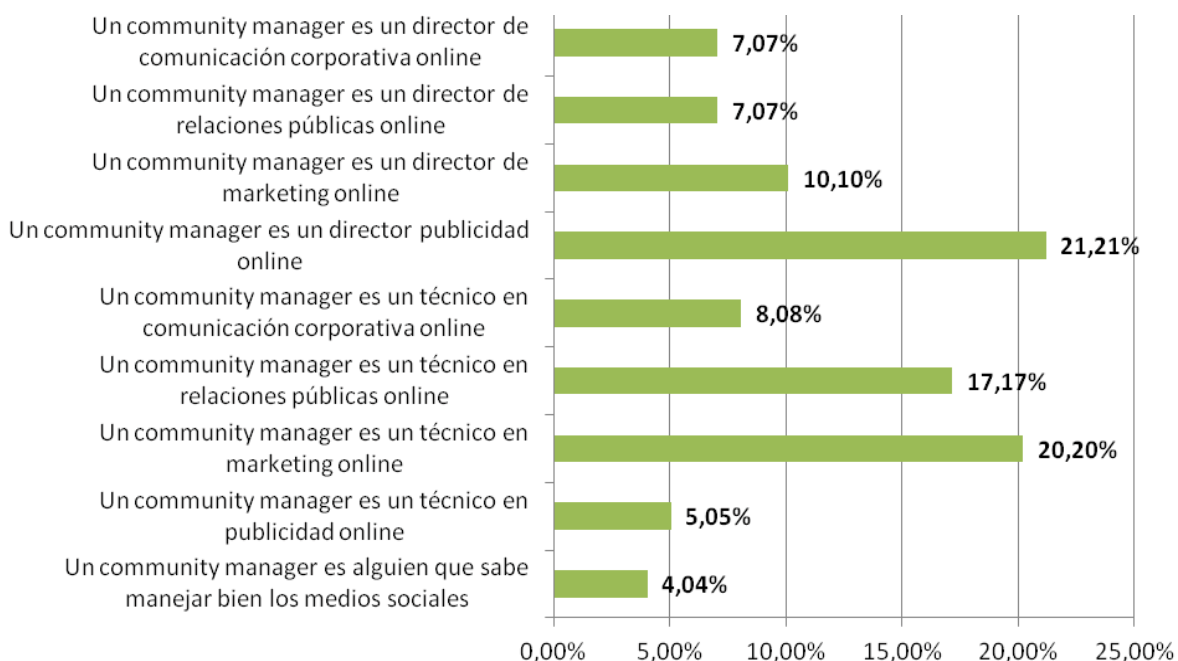
Fuente: elaboración propia

Figura 231. Diagrama de barras pregunta 24: definiciones valoradas con 2



Fuente: elaboración propia

Figura 232. Diagrama de barras pregunta 24: definiciones valoradas con 3



Fuente: elaboración propia

Figura 233. Diagrama de barras pregunta 24: definiciones valoradas con 4



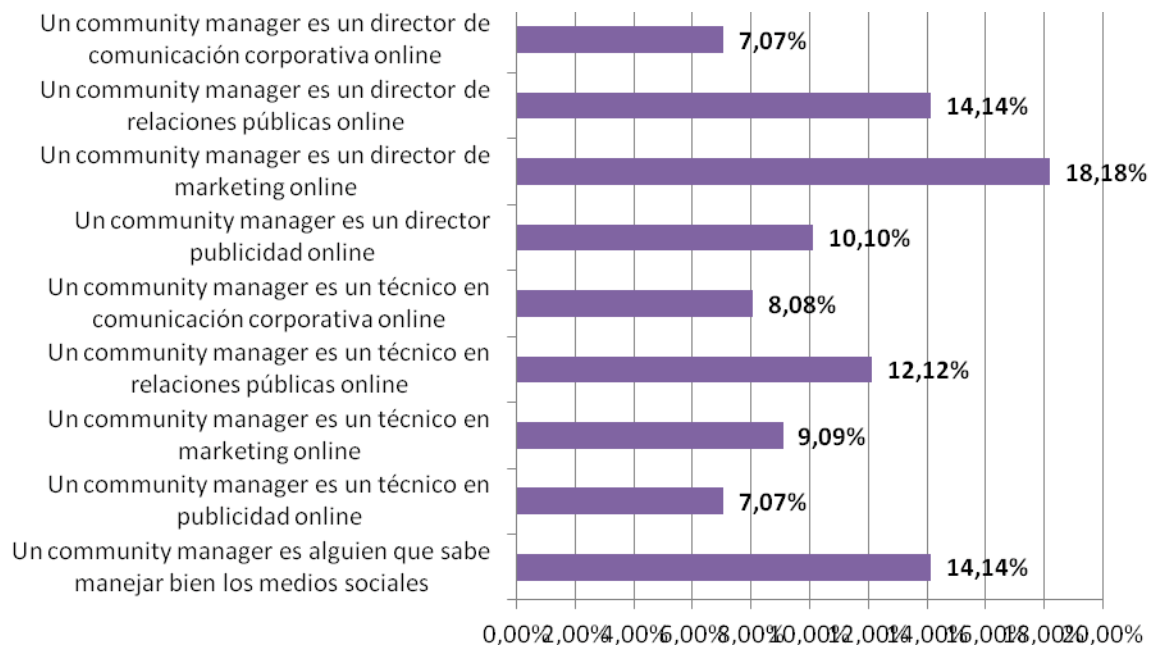
Fuente: elaboración propia

Figura 234. Diagrama de barras pregunta 24: definiciones valoradas con 5



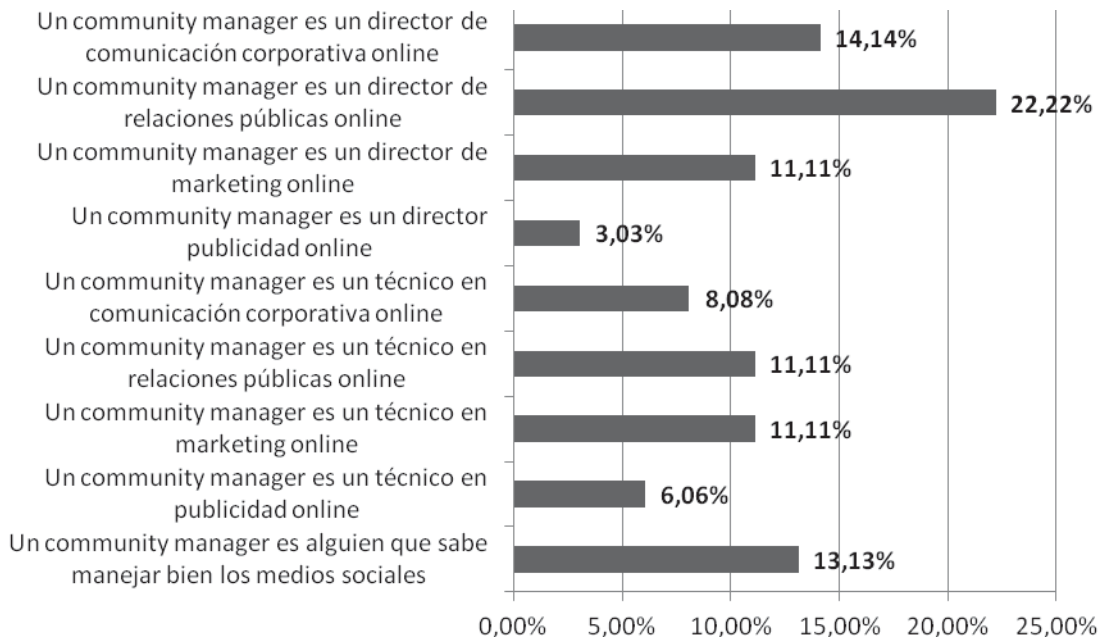
Fuente: elaboración propia

Figura 235. Diagrama de barras pregunta 24: definiciones valoradas con 6



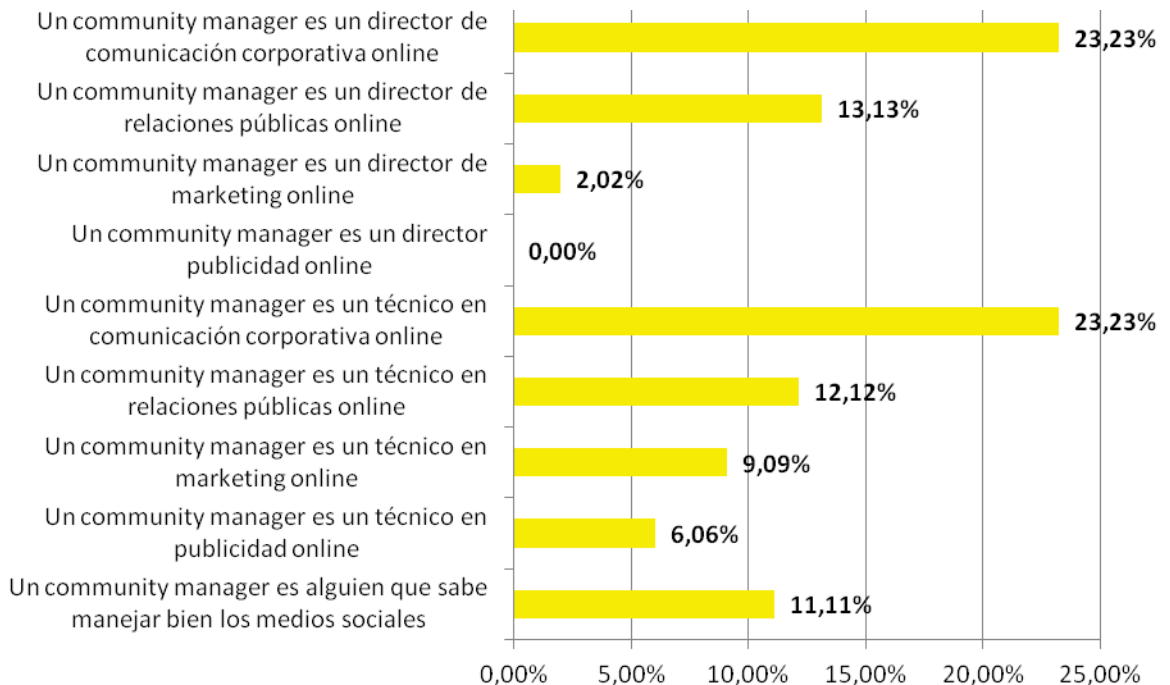
Fuente: elaboración propia

Figura 236. Diagrama de barras pregunta 24: definiciones valoradas con 7



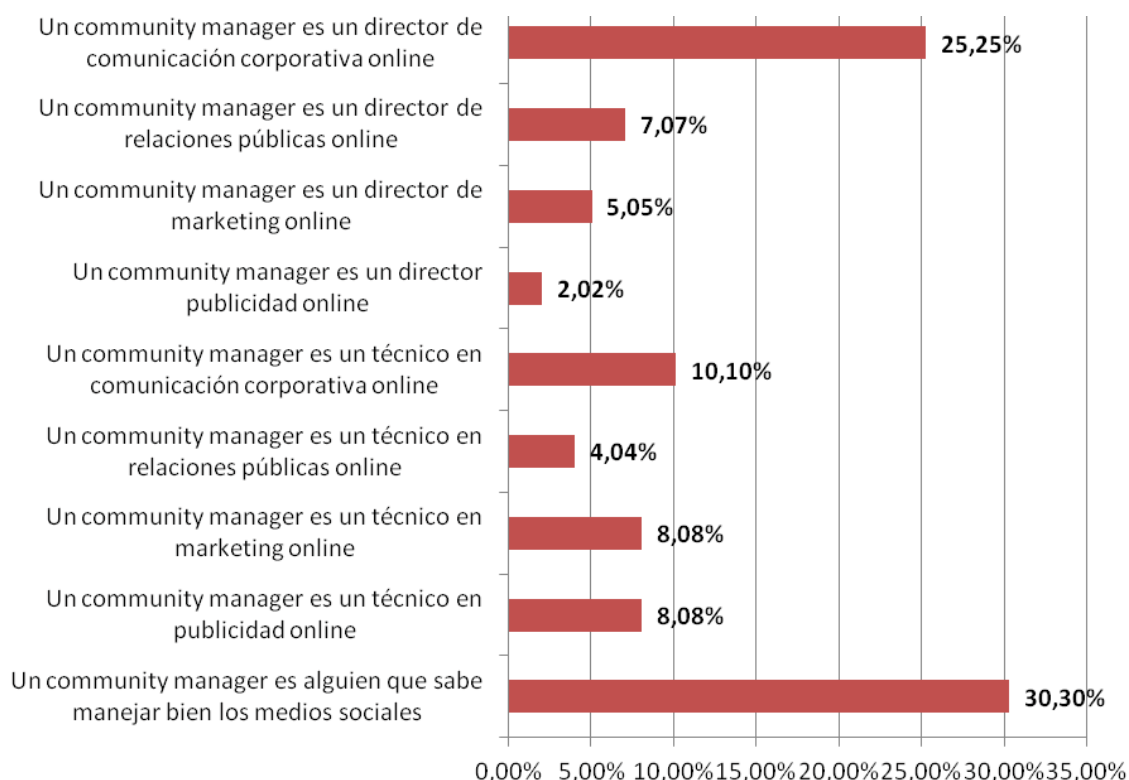
Fuente: elaboración propia

Figura 237. Diagrama de barras pregunta 24: definiciones valoradas con 8



Fuente: elaboración propia

Figura 238. Diagrama de barras pregunta 24: definiciones valoradas con 9



Fuente: elaboración propia

17.3. Entrevistas en profundidad¹²⁶

Las entrevistas en profundidad realizada a los responsables de comunicación *on-line* refleja una visión y CM han puesto de manifiesto la visión que de la profesión se tiene desde el punto de vista del profesional que trabaja “en cliente”. Aunque es conveniente comentar que en general, este perfil de entrevistado fue muy poco elocuente a la hora de hablar de los CM, aportando mucha más información para la pregunta genérica que para las específicas.

17.3.1. Responsables de comunicación

Funciones de la comunicación *on-line* relación con el *community management*

De manera general entre las tareas descritas por los gerentes de comunicación, como propias de la relaciones públicas *on-line*, muchas de ellas se corresponden con las funciones descritas como propias del CM o que se adjudican al CM. De este modo

¹²⁶ En el anexo 6 se ha incluido las transcripciones de todas las entrevistas.

podemos ver las siguientes funciones la gestión de contenidos en medios digitales, la gestión de los perfiles en medios sociales y la escucha activa.

De este modo uno de los responsables describe las funciones de comunicación *on-line* como:

“Redes sociales, *community management* y todo lo que es el universo digital, comunicación digital, blogueros y medios *on-line*” y añadía posteriormente, “La gestión de contenido, para crear contenido de calidad para la empresa (...) También escuchar y capacidad para interactuar (...) responder a las demandas, atender a los comentarios (...) Estar pendiente de las redes y adecuarlos contenidos a los canales: *facebook, twitter*”.

Una respuesta muy similar a la de otro de los entrevistados que menciona tareas como:

“Monitorización, análisis y medición de lo que está ocurriendo en redes sociales e internet. Estamos pendiente es de quién está generando conversación, qué tipo de conversación está habiendo, qué parte de esos medios son ganados y cuáles propios. Hay una segunda pata que es más de gestión de los propios canales corporativos donde los *community managers* van generando diferente tipos contenidos porque nosotros tenemos mucho contenido reputacional de gestión corporativa típica, contenido marquetiniano o contenidos de los patrocinios”.

Este segundo caso añade una función relevante como es la reputación digital, reconocida por los CM de agencias como una de sus principales actividades.

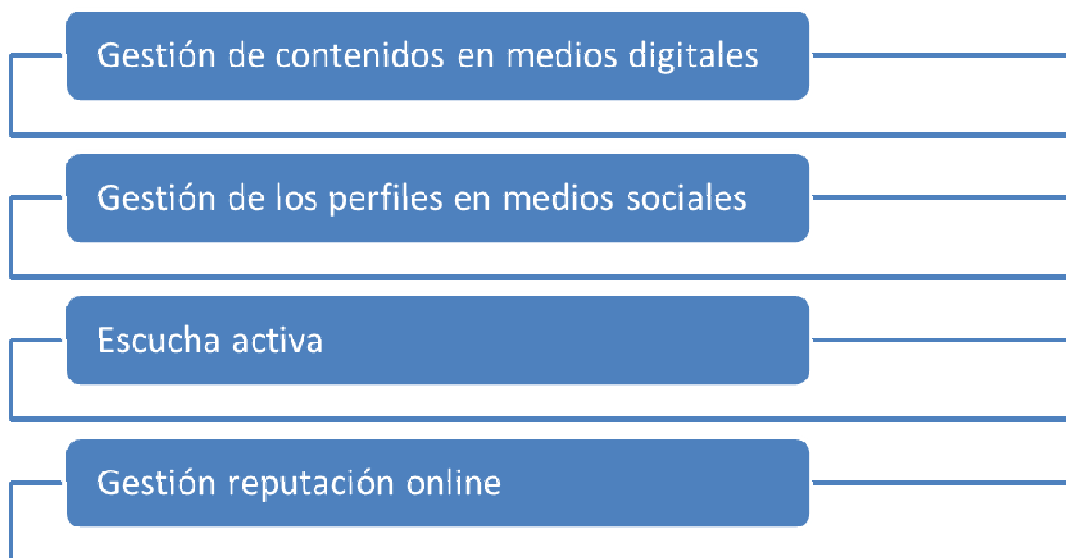
Sobre este cometido otro de los entrevistados comenta que entre los objetivos de comunicación digital están:

“Desarrollar entornos digitales que apoyen a cumplir las estrategias y objetivos que se fijan desde cada una de las marca. Es decir, conseguir que cada una de las marcas del portfolio de la compañía tengan una presencia en entornos digitales lo más potente posible y que tengan la mayor interacción con el consumidor ya sea en entornos web o mobile”.

Sin embargo, la respuesta de uno de ellos incluye la comunicación digital como una parte del marketing digital puesto que destaca: “Comunicación y posicionamiento en redes sociales, comunicación web, marketing digital (...) servicios de marketing (...) a nivel global por tanto la comunicación *on-line* está dentro de todo ello”.

De manera gráfica podemos resumir las actividades que señalaron los responsables del siguiente modo.

Figura 239. Funciones de relaciones públicas *on-line* relacionadas con el *community management* mencionadas por los responsables de comunicación.



Fuente: elaboración propia

Necesidad de la figura del CM

A la pregunta sobre la necesidad de contar con la figura de un CM en las empresas, los responsables se dividen entre los que opinan que no y los que estiman que sí.

Por una parte aquellos que consideran poco relevante que se cuente o no con un CM puesto que ponen el centro de atención en la presencia de empleados preparados para trabajar en entornos *on-line* desde el enfoque de comunicación y/o marketing: “Las empresas deben de tener personas que comuniquen y hagan marketing, el mundo de las redes es un canal más” o “Considero necesario que haya personas cualificadas para trabajar los contenidos en medios sociales”. Entienden además que cuanto más pequeña sea la empresa menos necesaria es esta figura.

Por otra parte encontramos aquellos que si consideran necesaria la figura de un CM puesto que descarga de responsabilidades a otros compañeros de comunicación con mayores obligaciones.

Formación y experiencia que ha de tener un CM

Tres de los entrevistados coincidían en la idea de que la mejor formación para ser CM es la relacionada con la comunicación. No obstante, desde su óptica los estudios de procedencia no parecen ser un elemento de gran importancia en comparación con algunas competencias fundamentales, entre ellas: la capacidad de análisis y el conocimiento profundo del sector y especialmente de la compañía. A este respecto uno de los ellos comenta “cada vez hace más falta análisis, estadísticas, entender los flujos de información, los nodos relacionales y tener esos conocimientos hacen que tu trabajo como CM sea mejor”; y otro aclara: “deben de conocer muy bien los procesos y procedimientos de la compañía para poder atender correctamente a las consultas sobre la empresa. Más allá de la formación y conocer los medios (...) lo más importante es el conocimiento profundo de la compañía”.

El CM, ¿perfil técnico o directivo?

Si existe unanimidad en relación a la categoría profesional del CM ya que todos opinan que estamos ante un perfil técnico. Así lo manifiestan los cuatro. “Su categoría es de técnico. Ellos toman sus microdecisiones pero están alineadas con el plan de comunicación en función a cumplir unos objetivos” así lo explica uno de los responsables y resume la opinión de todos.

Es también generalizada la afirmación sobre que siguen las directrices del plan de comunicación y siempre cuentan con la supervisión de un superior “Todo eso responde al plan de comunicación y los directivos que están cargo del mismo evidentemente conocen tanto la estrategia como la técnica de lo que se está haciendo”.

A pesar de ello, uno de los entrevistados destaca la capacidad que tienen los CM de aportar soluciones y tomar algunas decisiones relacionada con su tarea cotidiana. Esa capacidad permite que no se pierda la espontaneidad y la velocidad con la que se vive en los espacios digitales ya que esperar a que le dieran directrices podría retrasar la interacción con los usuarios. Así lo argumenta:

“Ellos toman sus microdecisiones pero están alineadas con el plan de comunicación en función a cumplir unos objetivos. Hay unas líneas de actuación y unos procedimientos. Y al final cómo se contesta a un tuit es el propio CM el que toma la decisión, no hay una cadena de jerarquía para tomar una decisión sobre qué publicar en

redes sociales. Hay unos protocolos, temáticas, estilo redaccional...pero al final el CM acaba viendo en tiempo real las actuaciones que debe de tomar”.

Conocimiento sobre la figura del CM a nivel empresarial

Aunque es un puesto reciente, al igual que todos los relacionados con la comunicación *on-line*, creo que ya se comprende en las organizaciones. En la nuestra, por lo menos, ya es así

Es un ámbito que aún está desarrollándose y cambiando y por eso hay confusión. Creo que habrá una convergencia mayor hacia que cualquier persona de comunicación sepa manejar las herramientas *on-line* ya que es un canal más.

No creo que eso sea especialmente relevante, siempre y cuando se desarrollen las funciones con independencia del puesto profesional.

Cada vez se va entendiendo más qué es un CM y la necesidad por los mil casos de crisis que ha habido pero hace falta darle más relevancia e importancia a ello. En muchos se sigue utilizando al sobrino de turno o a gente que no está cualificada. Ha habido intrusismo, lo sigue habiendo y lo habrá siempre, pero cada vez se descubre más rápidamente al intruso. En la comunicación digital la especialización se está haciendo clave y cuando no tienes una base potente de conocimiento de herramientas y de técnicas, en seguida se le ve el plumero. Cada vez es más complicado mantener un discurso coherente a largo plazo en este ámbito. Se ve el que no tiene una base de conocimiento y capacidad de reacción por la rapidez con la que cambia este mundo. Las nuevas tecnologías aparecen y desaparecen y las redes sociales igual.

17.3.2. *Community managers*

Funciones de la comunicación *on-line* relación con el *community management*

De manera general entre las tareas descritas por los gerentes de comunicación, como propias de las relaciones públicas *on-line*, muchas de ellas se corresponden con las funciones descritas como propias del CM o que se adjudican al CM.

“Redes sociales, *community management* y todo lo que es el universo digital, comunicación digital, blogueros y medios *on-line*”

“La gestión de contenido, para crear contenido de calidad para la empresa (...) También escuchar y capacidad para interactuar (...) responder a las demandas, atender a los comentarios y atajar las pequeñas crisis para que no vayan a más (...)

las relaciones públicas con medios digitales y blogueros. Estar pendiente de las redes y adecuarlos contenidos a los canales: *facebook, twitter*".

Necesidad de la figura del CM

El CM es una figura muy necesaria porque el director de comunicación tiene unas responsabilidades porque él tiene unas responsabilidades y no puede centrarse únicamente en esto y esto requiere mucha atención por eso es importante

Formación y experiencia que ha de tener un CM

Experiencia en entornos *on-line* y que procedan del ámbito de la comunicación.

El CM, ¿perfil técnico o directivo?

No, la función directiva sería más cercana a mi puesto, el de Social Media Manager. El CM es más técnico.

Conocimiento sobre la figura del CM a nivel empresarial

Aunque es un puesto reciente, al igual que todos los relacionados con la comunicación *on-line*, creo que ya se comprende en las organizaciones. En la nuestra, por lo menos, ya es así.

18. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados arrojados por esta investigación nos muestran un perfil de CM que se basa en las siguientes características:

Competencias del CM

Son muchas las habilidades que a lo largo de este trabajo se han ido adjudicando a los CM. Competencias que procedían de tres ámbitos: digital, relaciones públicas y dirección.

De entre ellas las competencias más deseadas para desempeñar la función de *community management*, desde el punto de vista de los empleadores son:

1. Cultura 2.0
2. Excelente nivel de redacción/corrección ortográfica
3. Proactividad, creatividad y actualización
4. Capacidad de comunicación

Por su parte los propios CM entienden como especialmente valiosas las siguientes capacidades:

1. Organización y planificación
2. Análisis
3. Captación de la cultura corporativa
4. Captación de tendencias¹²⁷

En el caso de los CM de agencia destacaron conocimientos de medios sociales y fundamentalmente del sector en el que se trabaja.

De forma general se cumplen las cualificaciones más destacadas por los distintos autores reseñados en este estudio que destacan especialmente la cultura 2.0 y la buena redacción y ortografía.

Todas estas competencias aparecen en el libro blanco elaborado por AERCO y Territorio Creativo en el que destacan precisamente:

- Conocimiento del sector de la empresa, para afianzar la credibilidad y la reputación. Conocimientos de marketing, publicidad y comunicación corporativa, para entender objetivos de negocio y alinear su actividad con los mismos

¹²⁷ Aunque no era considerada una de las funciones principales del CM, sí que es vista como una capacidad de interés.

- Buena redacción
- Pasión por las nuevas tecnologías, por Internet y la Web 2.0
- Creatividad, para generar cuota de atención entre la sobreabundancia de información
- Experiencia en comunicación *on-line*.

Como el lector podrá observar las competencias que destacan son propias de los profesionales de la comunicación corporativa, tal y como se ha desarrollado en esta investigación.

Funciones del CM

Asimismo, en el capítulo 13 se desgranaron las funciones propias del CM y se teorizó sobre sus ámbitos de trabajo. Tras la investigación hay una función que caracteriza al gestor de comunidades y que lo define por encima de otras posibilidades y es la gestión de los medios sociales en cuanto a las relaciones que se establecen con sus comunidades y a los contenidos e información que se le ofrece a estas, para de este modo llevar a cabo parte de la gestión de la reputación *on-line*. Así ha despuntado en los tres análisis realizados.

Desde el punto de vista de los empleadores las funciones que mayoritariamente ha de ejecutar un CM son:

1. Gestión de canales sociales y sus comunidades
2. Creación, adaptación y actualización de contenidos *on-line*
3. Gestión de la página web
4. SEM/SEO analítica

Los directores de comunicación sitúan como tareas propias del *community management*:

1. Gestión de contenidos en medios digitales
2. Gestión de los perfiles en medios sociales
3. Escucha activa
4. Gestión de reputación *on-line*

Coinciden plenamente con los empleadores en dos de las tareas, aunque tienen un concepto más profesional del CM. La escucha activa y la gestión de la reputación *on-line* eran funciones mencionadas de forma general por los autores reseñados.

Por su parte los CM se centran también en la importancia de ejecutar el plan de medios sociales y subrayan que hacen relaciones públicas con los usuarios.

1. Gestión de las comunidades *on-line* y de los perfiles de la empresa
2. Ejecución del plan de medios sociales
3. Relaciones públicas con los usuarios
4. Monitorización y escucha activa
5. Generación de contenido

En el caso de los CM de agencia coinciden también con estas funciones, aun:

1. Escucha activa de las comunidades para determinar sus necesidades
2. Gestión de la reputación *on-line*
3. Estrategia de comunicación en medios sociales
4. Gestión de medios sociales y sus comunidades
5. Creación, actualización y adaptación de contenidos a medios sociales

Si comparamos estos resultados con los ofrecidos por *Les community managers en france 2014* vemos que la visión del CM francés es más cercana al marketing puesto que centran su labor en el concepto de clientes más que en el de comunidades. Desde nuestra óptica, como ya se ha comentado reiteradas veces, nos centramos en la idea de comunidad mucho más cercana a las relaciones públicas puesto que el fin último del CM no es vender por lo que nos resulta poco certero el concepto cliente. Este estudio fija como tareas del CM:

1. Mejorar la notoriedad de marca 81%
2. Sumar nuevos clientes 62%
3. Fidelizar los clientes actuales 57%

Pensamos que estos datos no difieren demasiado de los obtenidos ya que el trabajo de notoriedad de marca está absolutamente ligado a la gestión de la reputación *on-line* y todo el trabajo que señalan con los clientes es la misma idea que ofrecemos con las comunidades.

Siguiendo la clasificación que propusimos en el tema 13 observamos que las funciones más relevantes pertenecen todas al ámbito de las relaciones públicas y de la reputación. Así como que no destaca ninguna función de dirección como propias de CM.

CM: profesional de la comunicación con estudios en periodismo

Si bien el libro blanco elaborado por AERCO y Territorio Creativo destaca que los ámbitos de formación fundamentales para el CM son: marketing, comunicación, publicidad e informática. Desde estas páginas podemos afirmar que se trata de un profesional ligado a la comunicación, siendo periodismo el área de las ciencias de la comunicación que aparece más unida a estos profesionales.

Los resultados lo muestran de forma directa por los estudios realizados y por la experiencia previa que tienen o se les requiere para ocupar el puesto generalmente: agencias de comunicación, medios de comunicación digitales, relaciones públicas *on-line*... Pero también de forma indirecta puesto que en todos los casos encuestados y entrevistados se afirma que trabajan bajo un plan de comunicación. Así mismo el lector podrá haber comprobado que las competencias que destacan como las más adecuadas para la figura del CM son las mismas que se señalan para los profesionales de la comunicación corporativa.

Determinar la relación más exacta del *community management* con un ámbito de estudio o trabajo es un punto conflictivo sobre el que los investigadores tienen opiniones diferentes. Las opiniones más enfrentadas son aquellas que contraponen marketing y comunicación. Una discusión que nace del mayor número de periodistas que ejercen como CM.

En el trabajo realizado por Elogorriaga (2014) entre los gestores de comunidades de empresas del País Vasco se contabiliza un 48% de casos procedentes de comunicación -sin precisar el área de especialización-. Sin embargo, la autora considera al CM como un perfil de marketing por las funciones que lleva a cabo puesto que las contempla desde la perspectiva del fin último de la venta. Una idea en la que coincide con Perlado: "La vinculación de la figura del *community manager* al marketing empresarial es palmaria y aleja esta figura de las exigencias informativas de las audiencias. El *community manager* no es un periodista sino un profesional del marketing" (en Diezhandino, 2012:103).

En contraposición a estas opiniones, Cobos señala: Actualmente, el perfil profesional que suele ser el 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". De este modo acerca al CM a la comunicación y especialmente a los periodistas y añade "por lo que para los egresados de estos programas se convierte en una nueva opción laboral por explorar" (2011: 6).

Este conflicto no deja de ser el mismo que históricamente ha existido con la comunicación corporativa. Por ello no es de extrañar que entre los CM se repita el mismo patrón que se produce entre los profesionales de la comunicación corporativa ejecutada de manera mayoritaria por periodistas.

El estado de la comunicación España (2010: 4) revelaba que el 35,3% de los Dircom españoles es licenciado en periodismo, el 32,6% ha cursado estudios de tercer ciclo –el 35,94% de los profesionales encuestados para este proyecto también tenían estudios de tercer ciclo- el 5,3% es licenciado en publicidad y relaciones públicas, y el 1,7% han estudiado marketing.

La misma situación que se está dando entre los CM como demuestran los resultados de esta investigación y estudios anteriores llevados a cabo por otros autores, que ponen de manifiesto también la mayoría evidente de periodistas que están trabajando como CM frente a otros titulados.

En el caso de los gestores de comunidades de las instituciones públicas andaluzas el 41,9% tenían titulación de periodismo, el 4,7% publicidad y relaciones públicas y un 30% otros estudios entre ellos: Informática, Economía, Sociología, Documentación, Estadística o Ciencias Políticas (Godoy, 2012: 63). La investigación realizada entre los CM de las empresas del Ibex 35 también coinciden: 60% de ellos son periodistas, frente a un 5% de Publicidad y Relaciones Públicas y un 10% de Comunicación Audiovisual (Almansa y Godoy, 2012: 61).

Estos datos se contradicen con los publicados por la II oleada del Observatorio del Mercado Laboral de los profesionales del marketing, la comunicación y la publicidad digital (2011) donde se afirma que la carrera cursada en mayor proporción por los profesionales de la comunicación y el marketing es Publicidad y Relaciones Públicas (23%).

Aunque en este trabajo se incide en que el CM es un perfil de comunicación, se evidencia tener conocimientos de marketing, especialmente de marketing digital supone una clara ventaja para realizar la labor. Los estudios llevados a cabo por Castelló (2010: 14), que relaciona al CM con la publicidad, también ponen de manifiesto la idoneidad de esta doble formación o experiencia, del mismo modo que, como decíamos anteriormente, incide en la necesidad de tener conocimiento en medios sociales.

CM: una mujer joven de entre 25 y 35 años con una experiencia aproximada de 2 ó 3 años en medios digitales.

Al menos tres años de experiencia (38,4%), en los casos estudiados por Castelló, (2010: 91). Es interesante destacar que existe cierta diferencia en este aspecto entre los años de experiencia que los empleadores piden para cubrir puestos de CM y los que afirman tener los CM que están ejerciendo como tales. En el primer caso, las empresas no exigen más de dos años de experiencia, mientras que los CM de las agencias poseen una experiencia de entre 1-5 años; media que se repite entre los CM entrevistados, los que trabajan dentro de las empresas o como *freelance*. El análisis realizado por Elogorriaga también rebaja la experiencia de los CM, en un 84% de sus casos es la primera vez que trabajan como tal. Concretamente en las empresas pequeñas, el 27% de los casos el CM cuenta con experiencia previa en el puesto, mientras que en las de mayor tamaño, en el 95% de los casos ejerce por primera vez en el puesto.

Estos resultados extraídos de las ofertas de empleo y del análisis de Elogorriaga –implementado entre compañías- refuerzan la idea que se tiene desde el mundo empresarial de una persona joven que sabe usar los medios sociales puesto que si se tuviera consciencia de ser una función con más años de experiencia se requeriría como tal desde las entidades contratadoras.

Además, aunque la experiencia que tienen es variada, la más sobresaliente es en medios digitales y en el sector donde se va a trabajar fueron destacados por todos los entrevistados, tanto los CM como los directores de comunicación.

En cuanto al sexo de los profesionales, se vuelve a repetir la dinámica de la comunicación corporativa. Como vimos en el capítulo 10, el estudio de ADECEC (2008) confirmaba la existencia de un mayor número de mujeres trabajando en agencias y departamentos de comunicación. La ligera mayoría del género femenino es una realidad que también ocurre en Francia según los datos ofrecidos por en *Les community managers en France 2014*, en concreto el 55% de los CM galos son mujeres frente al 45% de hombres.

Los datos varían levemente cuando el análisis se traslada al mundo institucional y al de las grandes compañías de España. En el primer caso el perfil de CM que se dibuja es el de “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”(Godoy, 2012: 67). Mientras que en el segundo es de un hombre (50% de casos frente a un 45%) con 34 años que usaban los medios profesionales antes de comenzar a usarlos profesionalmente que “se ha sometido a un proceso de reciclaje profesional a fin de

poder hacer frente a estas nuevas labores” (Almansa y Godoy, 2012: 62). En este sentido Aced opina que “muchas de las personas que desarrollan hoy día estas funciones proceden del campo de la comunicación y se han formado a partir de su propia experiencia en los entornos *on-line*” (2010: 44).

Podemos ver por tanto una diferencia entre las grandes compañías y el mundo institucional en el que hay más hombres que mujeres ocupando puestos de CM.

CM conocimiento de inglés

Como viene siendo costumbre generalizada en todos los sectores parece necesario que los CM dominen el inglés. Se ha de tener en cuenta que gran parte del trabajo su se lleva a cabo mediante palabras y mensajes por lo que han de saber hablar pero sobretodo escribir muy correctamente el idioma con el que las organizaciones vayan a comunicarse con sus comunidades. Para los empleadores que tengan un nivel medio de inglés es una condición más valorable y generalizada que condicionante. Del mismo modo que se explica que en el caso de lo demás idiomas: alemán, francés y otros sea una condición imprescindible o se busquen CM nativos.

Poco dicen los profesionales sobre este punto, Castelló (2010) y Aced (2010) mencionan la ventaja de saber este idioma pero, de forma general, ni los propios CM mencionan nada sobre idioma de forma espontánea.

Condiciones laborales: el CM gana menos de 21.000 euros, mantiene un contrato indefinido y trabaja a jornada completa

Los resultados dibujan una profesión escasamente remunerada. El sueldo medio del CM español se sitúa por debajo de los 21 mil euros, y en la mayoría de los casos por debajo de los 18 mil euros. Datos que corrobora Elorriaga (2014) que sitúa el Salario que perciben entre 15 mil y 22 mil euros brutos anuales.

Los homólogos franceses ganan 26.830 según *Les community managers en France 2014*. Siendo el nivel de vida en Francia es más alto, no podemos establecer una equivalencia exacta entre los sueldos de los CM de ambos países. Sería interesante comparar los sueldos medios de otros profesionales para poder hacer una equiparación más acertada.

Frente a esta realidad se sitúa la de los CM de las instituciones andaluzas cuya estabilidad y buenas condiciones laborales presentan un panorama opuesto. Según Almansa y Godoy (2012: 63) estos gozan de sueldos superiores a los 30.000 euros anuales, trabajan a jornada completa y tienen contratos indefinidos.

En estos dos últimos puntos si coincide la radiografía del CM general de España. Trabajan a tiempo completo y el tipo de contrato que mantienen es indefinido. Una situación más presente entre los CM de las agencias y menos presente en las ofertas de empleo que las empresas proponen. Existe también un número importante de CM que trabajan de forma autónoma, así se manifiestan parte de los CM encuestado pero también se puede observar como fórmula de contratación sugerida por las empresas.

Los CM están en Madrid y Barcelona

Las ofertas analizadas los localizan en las dos provincias principales de España. De igual modo que el 47% de los CM franceses trabajan en la región de París - *Les community managers en France 2014*-

De esta forma se cumple que sean estos dos lugares los que más oferta laboral presentan como en el caso de la comunicación corporativa. Ya que es donde mayor número de empresas e instituciones, así como de agencias de comunicación hay en España. Según el *Observatorio del Mercado Laboral de los profesionales del marketing, la comunicación y la publicidad digital* (2012: 18). El 67% de las empresas del sector están localizadas en Madrid, el 19% en Barcelona y el resto de provincias comparten el 14% restante.

CM: un perfil transversal a caballo entre el departamento de comunicación y el de marketing

Aunque tenemos claro que se trata de un perfil de comunicación su ubicación en la empresa es más confusa.

Los profesionales encuestados lo tienen claro y manifiestan su gestión con departamentos de comunicación principalmente, aunque el de marketing también está bastante presente. Curiosamente, siendo la misma realidad, son pocos los que afirman trabajar con o en departamentos de relaciones públicas. Estos datos nos ofrecen una perspectiva del ámbito de la empresa en la que podemos encontrar nuevamente un escaso uso del concepto relaciones públicas frente a un amplio uso del de comunicación. Vemos como el *community management* se percibe por parte de las compañías, como una función de comunicación principalmente por ende son estos departamentos los que tratan con los CM de las agencias.

Así ocurre también en Francia donde el 45% de los CM trabaja para comunicación -*Les community managers en France 2014*- y en las instituciones

andaluzas este porcentaje sube hasta el 78,9%, que depende de prensa y comunicación (Godoy, 2012: 63).

Sin embargo esta perspectiva varía cuando se pregunta a la gente de empresa, por ello no es de extrañar que si atendemos a los resultados de las ofertas de empleo vemos que la mayoría de las ofertas que ofrecen el dato del departamento al que se adscribe el CM sitúan al profesional en el departamento de marketing. Repitiendo de este modo la confusión general que existe sobre dónde han de estar las relaciones públicas en las compañías. A pesar del trabajo realizado por Grunig y Xifra, entre otros autores, por desvincular las relaciones públicas del marketing, se siguen considerando una herramienta de este en muchas compañías.

Los datos del *Observatorio del Mercado Laboral de los profesionales del marketing, la comunicación y la publicidad digital* (2012: 18) muestran también esta clara tendencia: El 50% de los profesionales pertenecen al departamento de marketing (50%), el 26% a comunicación y el 14% a comunicación digital.

No cabe duda de que comunicación y marketing son dos ámbitos que han de trabajar en conjunto pero el *community management* es una tarea de comunicación:

“Respecto a qué departamento debe estar adscrita esta figura, hay que destacar que no existe aún una convención respecto a la posición en el organigrama de la figura del *community manager*, pero lo habitual es que pertenezca al departamento de comunicación y *marketing*. En caso de que ambos sean independientes, resulta razonable que se adscriba al primero de ellos, puesto que las funciones y responsabilidades del *community* están ligadas a las tareas de los jefes de relaciones públicas y los directores de comunicación, como indican desde ambas asociaciones, tanto Dircom como AERCO-PSM” (Durántez, 2012: 12).

Sin embargo es bastante interesante la visión que tienen los profesionales de que trabajan en las empresas y los directores de comunicación. Algunos de ellos prefieren obviar a qué departamento pertenecen o no y hablan del CM como un perfil transversal puesto que tiene que dar apoyo no sólo a comunicación o a marketing, si no a muchos otros departamentos al igual que los departamentos de comunicación (Grunig, 2000).

Lo digital atraviesa a las compañías enteras y el CM ha de saber gestionar esa realidad (Bensen, 2009). Formará parte de un equipo multidisciplinar y se integrará en los departamentos que tomen decisiones de marketing, comunicación y publicidad, actuando como interlocutor entre ellos y con otros departamentos directamente relacionados, como atención al cliente o comercial (Castelló, 2010: 14). “Un

Community Manager debe saber trabajar de manera transversal con toda la organización. Debe ser capaz de obtener respuestas de todos los departamentos que considere necesarios para solventar dudas, motivar a los empleados para que participen en el proyecto, formar a la organización en el mundo 2.0 (Sastre, 2012).

Pero Mejías (2013: 53) añade otra matiz más a este carácter transversal del CM y asegura que este necesita también apoyarse en los otros departamentos para realizar su tarea, de manera que tiene que ver con todos y cada uno de ellos.

CM: un perfil híbrido, técnico en las grandes organizaciones y directivo en las pequeñas organizaciones

Este es otro de los puntos conflictivos en relación al *community management*. Los resultados presentan al CM como un técnico, ejecutivo o consultor, es la categoría que se les adjudica y sus sueldos corresponden asimismo a esta categoría profesional. Las funciones y competencias que se le adjudican corroboran esta idea. Así es también como los empleadores tratan a la figura y como los propios CM se reconocen. Y la opinión que tienen los directores de comunicación, para quienes se trata de una figura absolutamente técnica.

Sin embargo, los CM tienen la sensación de que su labor se acerca a la de un perfil directivo. “Un *community manager* es un director de comunicación corporativa *on-line*” fue la afirmación más puntuada por los CM de agencia. Y en los casos de las entrevistas en profundidad destacaban como en muchos casos se llegaban a convertir en directivos ya que toman decisiones estratégicas.

En este sentido entienden que cuanto más pequeña es la empresa, más responsabilidades adquiere el CM puesto que no hay más perfiles profesionales. Esto es así también ya que en las empresas de mayor tamaño existe una estrategia anual predefinida que se respeta, y en las de menor tamaño la labor en redes sociales se adecúa a las necesidades de cada momento (Elogorriaga, 2014: 72).

Lo que lo lleva a convertir en un director de comunicación *on-line*. Vela (2013) ve claro que en esta situación hay mucha confusión. Si bien el perfil directivo es el *social media strategist*, las pequeñas y medianas empresas no conocen este puesto profesional porque el CM se ha hecho más popular y por ello denominan como tal a todo. Algo que no ocurre en las grandes compañías puesto que trabajan con equipos mucho más grandes donde las decisiones recaen en los directores de comunicación. Algunos de los CM llegan a hablar incluso de sobrecarga de tareas para este perfil, realizando actividades que van mucho más allá de su labor.

“Community Managers, son los que ejecutan las estrategias, los que hacen posible que cada uno de los *goals* y *targets* (objetivos e

hitos) planificados se logren gracias a las acciones y tácticas que ponen en marcha, siempre con la colaboración y supervisión del SMM. Es habitual que incluso en departamentos de marketing de grandes empresas surjan confusiones entre ambos perfiles: lo vemos en las ofertas de empleo e incluso en la publicidad y oferta de cursos: cuando se enumeran las obligaciones o los requisitos, ambos perfiles se entremezclan (...)el *Community Manager*, gestiona una comunidad, sus mayores virtudes y habilidades son la empatía y la comunicación; el *Social Media Manager*, gestiona todo el Social Media en cualquier sentido y desde cualquier perspectiva, algo que implica una gran dosis de gestión y estrategia con todo lo que ello conlleva, de ahí que su perfil resulte más complejo y de mayor responsabilidad” (Vela,2013: 39).

Para algunos autores CM, director de reputación *on-line*, *social media strategist* y otras nomenclaturas representan una misma realidad profesional que adquiere más o menos responsabilidades y funciones dependiendo del tamaño de la compañía y del número de personas que formen el equipo de trabajo en el que se integran.

“*Chief social media officer, social media planner, social media manager...*De entrada, estas denominaciones parecen algo más amplias que la anterior, puesto que no limitan la acción a las redes sociales *on-line* sino que incluyen otras plataformas 2.0 (otros *social media*) como los blogs, los wikis o las plataformas para compartir vídeos, por ejemplo. Sin embargo, en realidad las funciones del *community manager* se extienden a todas las plataformas digitales y no se reducen a las comunidades virtuales” (Aced, 2010:43).

La clave de ello puede estar en la distinción que realiza Vela (2013) según la cual el SMS es el perfil estratégico y el CM es el táctico. Una visión del CM compartida por los directores de comunicación entrevistados. Ahí entraría en juego si el CM realiza o colabora en del diseño de la estrategia de comunicación en medios sociales y determina objetivos. Si asume estas funciones se acerca a un cargo directivo. Y así lo ven autores como Mejía (2013:50) quien opina que el CM es estratégico y táctico; Castelló que entre sus funciones distingue la definición de la estrategia de *Social Media* (2010:14) y le adjudica un rol estratégico (2014: 86), o Silva (2012:209) quien sostiene:

“La figura del CM se acerca a los cargos de dirección dado que han de tener contacto permanente y fluido con los cargos directivos de todas

las áreas; de este modo podrán obtener respuesta a las dudas de los internautas, plantear sus demandas, reportar los comentarios, etc... Además un CM ha de estar totalmente ligado a la cultura y filosofía de la empresa para, en caso de surgimiento de una crisis, poder tomar decisiones operativas y dar respuestas rápidas, así como la toma de decisiones estratégicas”.

CM: un desconocido para las organizaciones

Los resultados han demostrado que el CM es una incógnita para el mundo empresarial. Así lo sienten los propios CM que ven cómo los empresarios no conocen la profesión y esto genera problemas puesto que contratan gente no cualificada para realizar el trabajo, o piden un CM cuando están necesitando otro tipo de profesional.

Así ha quedado patente con el análisis de contenido la falta de competencias y de funciones en los anuncios nos hacen pensar en un cierto desconocimiento por parte de las personas que redactan la oferta de empleo en lo que se refiere al trabajo publicado y cómo ha de ser la persona que lo ocupe. Asimismo podría darse la posibilidad de que las empresas anunciadoras no estimen oportuno relacionar determinadas funciones y poseer ciertas competencias.

Para los directores de comunicación este desconocimiento es algo secundario pues entienden que lo importante es que se lleve a cabo la función con independencia de si el puesto profesional es un CM o es el mismo director de comunicación el que la realiza. Desde esa perspectiva transversal entienden precisamente, que la función del *community management*, es compartida por toda la empresa.

19. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

El trabajo desarrollado ha estado enfocado en todo momento a realizar un diagnóstico de la figura de los CM desde el punto de vista de la comunicación corporativa y a través del mismo se ha podido llegar a describir a estos profesionales y corroborar o no las hipótesis de partida. Para realizar esta comprobación retomaremos, en primer lugar las hipótesis secundarias planteadas.

1. Descripción del puesto del GC

CHS1 Los CM deben tener e-competencias, para trabajar en entornos 2.0, y competencias de relaciones públicas.

Ha quedado puesto de manifiesto que para el ejercicio del *community management* es necesario tener una serie de habilidades relacionadas con los entornos digitales y con la comunicación corporativa. Tener una cultura 2.0, que lleva implícito la pasión por las nuevas tecnologías, la creatividad, la excelencia en la redacción y ortografía y la capacidad de organización y planificación son las cualidades más destacadas por los CM y empleadores.

CHS2 Las e-competencias más valoradas para trabajar como CM son: cultura 2.0 y proactividad, creatividad y actualización.

Como se ha visto en el punto anterior esta hipótesis queda corroborada puesto que el 30% de la muestra total de los anuncios analizados solicitaban candidatos con cultura 2.0, subiendo a 38,4% en el caso de la muestra de los CM. En las encuestas, el 52,38% de los participantes optaron por esta competencia como una de las más importantes. En el mundo de las agencias parece destacar especialmente la creatividad (55,24%) frente al 24,30% de los casos en las ofertas de empleo y el 25,44% de los puestos específicos.

CHS3 La capacidad de organización y planificación, típica de las relaciones públicas, es la más valorada dentro de las competencias no e-competencias.

Esta hipótesis se cumple a medias ya que si es señalada como la competencia no digital más destacada según los profesionales del mundo de las agencias (47,62%). Pero en el caso de las ofertas de empleo es la capacidad de redactar y la buena ortografía la que prima sobre las demás habilidades de relaciones públicas y de dirección (25%). Es destacable también la captación de la cultura corporativa y

conocimiento del sector. Esa es la visión de los propios CM, tal y como lo manifestaron en las entrevistas personales y el 42,86% de los casos encuestados.

CHS4 Los GC realizan funciones propias de las relaciones públicas.

Así ha quedado corroborado ya que entre las tareas cotidianas del CM se encuentran: la creación, adaptación y actualización de contenidos, la ejecución de planes de comunicación *on-line*, relaciones públicas con usuarios y la gestión de la reputación *on-line*. Estamos por tanto ante un perfil que realiza labores de comunicación corporativa adaptadas a entornos digitales.

CHS5 Los CM entienden que sus funciones principales son la gestión de la reputación *on-line* y la creación e implementación de estrategias para medios sociales.

No podemos dar esta hipótesis como totalmente cierta ya que la labor que más valoran los profesionales es la escucha activa, reiterada en las entrevistas llevadas a cabo y subrayada por el 61,9% de los casos encuestados.

Ahora bien, no cabe duda que la gestión de la reputación *on-line* es una de las funciones a la que más peso le dan los profesionales tanto CM (60,95%) como directores de comunicación; la creación e implementación de estrategias para medios sociales genera más controversia.

La ejecución aparece claramente ligada a la figura del CM, pero no así la creación de las estrategias y el diseño de los planes de comunicación. El 60% de los CM encuestados opina que la estrategia de comunicación es tarea de ellos, pero solamente el 37,14% de ellos ve entiende que la creación, diseño e implementación del plan de comunicación les corresponde. Este debate tiene su punto de referencia en considerar al CM como un perfil de dirección o no, planteada en la HS7.

CHS6 Las organizaciones consideran que la principales funciones de los GC son la gestión de medios sociales y sus comunidades, y la creación actualización y adaptación de contenidos a medios sociales.

En este caso la hipótesis queda confirmada. El 58,9% de las ofertas estudiadas marcaban la gestión de canales sociales y sus comunidades como actividad prioritaria para el puesto ofertado, y el 30,7% indicaban la creación, adaptación y actualización de contenidos *on-line*. También los directores de comunicación resaltaban la gestión de contenidos y de perfiles corporativos en medios sociales como las tareas más destacadas de los CM.

Es interesante destacar que estas funciones son también consideradas por los propios CM –gestión de medios sociales y sus comunidades (53,33%) y creación, actualización y adaptación de contenidos (50,48%)- pero son menos valoradas que las mencionadas en la HS5.

CHS7 El GC se es un perfil híbrido: eminentemente técnico pero con algunas funciones de dirección.

Como decíamos anteriormente se trata este de un punto conflictivo en el estudio del CM. Los datos confirman esta hipótesis. Como hemos podido comprobar tanto las competencias como las funciones de los gestores de comunidades son eminentemente prácticas. También corroboran este dato la categoría profesional de los CM de agencias: técnico (14, 29%), ejecutivo (25,71%) y consultor (22,86%). Mientras que solamente el 17,14% de los casos tenía reconocimiento como gerente.

Decíamos asimismo que el CM tiene un rol eminentemente táctico que lo califica más como un ejecutor de estrategias que como un planificador. Sin embargo los mismos GC reconocen que tienen capacidad de toma de decisiones y en el caso de los que trabajan en las agencias revelan que en muchas ocasiones tienen que actuar como directores dándole esa categoría mayoritariamente en las definiciones aportadas.

Existe además una diferenciación entre el *community management* que se lleva a cabo en las organizaciones pequeñas y en las grandes que contribuyen a variación entre la situación técnica y/o directiva de los CM. Como reflejamos en las HS8 e HS9.

Cabe destacar la casi inexistencia de ofertas de empleo en las que se describe un puesto de CM con personas a su cargo, realidad que aleja más aún este puesto de la dirección.

CHS8 En las organizaciones pequeñas se acerca a un perfil de dirección.

Así lo confirman las personas entrevistadas. Existe por lo tanto una tendencia clara a asignarle un mayor número de tareas y responsabilidades a los CM que trabajan en organizaciones de menor tamaño, ya que al haber menos personas implicadas en la comunicación digital, este asume roles que en otras estructuras organizacionales se le adjudican a otros perfiles. Entre ellos todos los que tienen que ver con funciones directivas: planificación estratégica, gestión de equipos de trabajo, monitorización de la competencia, respuestas a usuarios etc... Queda por tanto ratificada esta hipótesis.

CHS9 El perfil de dirección de relaciones públicas *on-line* en las grandes corporaciones lo están desarrollando puestos profesionales como *social media strategists* o dirección de marketing *on-line*.

En el otro lado, se sitúan las grandes entidades donde, tras los testimonios de las personas entrevistadas se puede comprobar que la dirección de comunicación en entornos *on-line* la asumen otros perfiles profesionales, principalmente el *social media strategist*. Aunque no podemos afirmar lo mismo rotundamente de la dirección de marketing *on-line*; se da por válida la hipótesis.

CHS10 El sueldo de los GC se sitúa por debajo de los 22.000 euros.

Esta hipótesis también queda confirmada. El dato máximo obtenido en el análisis de las ofertas nos habla de un 4,5% de empleos para CM remunerados con menos de 18.000 euros. Situación que se repite en el mundo de las agencias, el 65% de los CM ganan menos de 21 mil euros al año, con un 35% de casos que están por debajo de los 18 mil euros.

CHS11 Los GC consideran necesaria una formación específica sobre *community management* para trabajar como tal.

Esta afirmación se cumple a medias. Los CM de agencia (89%) tienen claro que es necesario realizar estudios concretos para llevar a cabo estas funciones y entienden que esta formación ha de ser de postgrado (59,34%). Sin embargo, los GC entrevistados no ven necesaria esta formación ponen como una necesidad el conocimiento del sector y de la compañía.

2. Igualdad en su implantación en relación al desarrollo histórico de las relaciones públicas

CHS12 Tal y como ocurre en el ámbito *off-line*, la mayoría de las personas que ocupan este puesto proceden de estudios de periodismo.

Los resultados obtenidos aprueban esta hipótesis. El 50% de las personas encuestadas habían realizado estudios de periodismo, y en el 42,55% de los casos estiman oportuno que sea esta la carrera de procedencia para llevar a cabo funciones de *community management*. Las ofertas de empleo publicadas también confirman esta tendencia, en el 30,2% de ellas se solicitaban personas que hayan o estén estudiando periodismo.

CHS13 Tal y como ocurre en el ámbito *off-line*, las empresas conciben el puesto de CM como un perfil de marketing a pesar de que sus funciones sean de relaciones públicas.

Volvemos a estar ante una afirmación controvertida que se confirma a medias. Vemos que los empleadores sitúan este perfil principalmente en los departamentos de marketing y en las entrevistas realizadas encontramos casos en los que tienen que ver con este departamento principalmente. Pero la radiografía de los CM de agencia demuestra otra realidad. Aunque un elevado porcentaje afirma que despacha con el departamento de marketing de los clientes, son más los casos en los que colaboran con comunicación 77% o relaciones públicas 13%.

CHS14 Barcelona y Madrid son las dos provincias donde mayor números de CM trabajan.

Como ocurre en el área de relaciones públicas el grueso de empleos para CM está geográficamente localizado en Madrid y Barcelona y así lo han probado los resultados.

3. Imagen del CM

HS15 La visión del CM que tienen las organizaciones y otros perfiles de comunicación corporativa es distinta a la que tienen de sí mismo los propios GC.

Esta hipótesis queda ratificada gracias a las hipótesis anteriores en las que se han podido ver las diferencias que existen en la visión sobre funciones, competencias, situación dentro de la compañía, percepción estratégica etc... que tienen las compañías y los profesionales. Se hace especialmente llamativa la diferenciación en lo que a capacidades directivas se refiere.

CHP: El trabajo y perfil de *community manager* es una ocupación de relaciones públicas y por lo tanto deben ser profesionales de esta ciencia o de sus similares - entendiéndolo por similares aquellas que se estudian e investigan dentro de las llamadas ciencias de la comunicación- quienes desempeñen idealmente esta profesión.

Asimismo la hipótesis principal queda absolutamente corroborada a través de las hipótesis secundarias y otros resultados arrojados. Ya que se ha podido demostrar que las funciones y competencias que caracterizan al CM son iguales o versiones digitales de las propias de los profesionales de la comunicación corporativa. Frente a la posibilidad de ser considerado un perfil de publicidad o de marketing, el CM va más

allá de los objetivos de venta, puesto que la idea de comunidad entronca con el concepto de comunicación en doble sentido y la vocación de dar a los públicos algo que va más allá de la información corporativa. Y así parece que lo percibe el mercado laboral dado que son los profesionales de la comunicación quienes están desempeñando estas funciones. Hemos podido comprobar también que el desarrollo histórico del *community management* sigue las mismas pautas que el de la comunicación corporativa en cuanto a modelos de comunicación, su estructura, sus tareas y la gestión del mismo.

20. CONCLUSIONES

Antes de abordar las conclusiones específicas del tema sobre el que versa este análisis, queremos hacer dos reflexiones derivadas del mismo:

Se necesita una base de datos de agencias de comunicación de España, pública y gratuita, de acceso a la comunidad universitaria. Aunque la administración pública de algunas comunidades autónomas publican esta información respecto a las provincias de sus autonomías, son muy pocas las que lo llevan a cabo, con lo cual la única forma de acceder a esta información es a través de la compra del *Anuario de la Comunicación* de Dircom. Una publicación de gran utilidad que, no obstante, tiene deficiencias como errores en teléfonos y direcciones de correo electrónico.

Asimismo queremos destacar que las empresas recogidas en MERCO como aquellas cuya reputación es mejor valorada por los españoles no atienden desde comunicación a las peticiones para colaborar en investigaciones. En ocasiones responden directamente que no atienden peticiones que procedan del ámbito de la Universidad en concreto relacionado con alumnos como es el caso de Inditex, y en la mayoría de los casos no contestan. Es llamativo que teniendo el nivel de reputación que sostienen, la gestión de la comunicación con el público universitario sea tan deficiente.

Esta tesis ha demostrado cómo el CM es un profesional de la comunicación corporativa digital dadas las funciones y competencias que los caracterizan así como el desarrollo que está teniendo pues sigue los mismos patrones que los de las relaciones públicas *off-line*.

Los CM tienen entre sus funciones la generación de flujos de comunicación constante entre las organizaciones y sus públicos, a través de herramientas *on-line*; dado que buscan puntos de conflictos e intereses de los usuarios de la red con las compañías, trasladando sus quejas a los departamentos oportunos para buscar soluciones, al mismo tiempo que indagan y planifican cómo acercar la organización a los internautas. Todo ello se concreta en la gestión de los perfiles y en la creación y adaptación de los contenidos. No podemos olvidar tampoco su evidente carácter transversal. Se acercan de este modo al concepto de bidireccionalidad de las Relaciones Públicas propuesto por Bernays (1998), Seitel (2002) y Lloyd y Lloyd (1990) quienes afirman el carácter bidireccional de las RR.PP., dada su vocación de hacer que el público entienda a las organizaciones y éstas a sus públicos, caracterizando así a los profesionales como intérpretes (Seitel, 2002:14).

Sostienen Lloyd y Lloyd, además, que realizan esta labor bajo un plan determinado de acciones. Y así ha quedado demostrado a lo largo de este trabajo, realizan su labor mediante un plan de comunicación digital que entronca con el plan de comunicación de la corporación, y en la mayoría de los casos con el plan general de la compañía. Los medios sociales suponen la posibilidad de ampliar herramientas para llevar a cabo las estrategias de comunicación; acercarnos de manera más directa a los públicos usando los canales con los que se sienten más cómodos; segmentarlos más fácilmente por canales, gustos, horas de usos, estilos de vida, etc...; monitorizar la reputación de las organizaciones a través de los comentarios y reacciones; anticipar crisis y evaluar los programas de relaciones públicas que se han llevado a cabo. Esta gestión de las relaciones públicas la acercan al concepto de excelencia de Grunig (2003).

En este sentido, se asemejan a los modelos 4º (Avalos: 2013: 6) y 5º de Relaciones Públicas de Grunig: doble flujo simétrico, en el que las RR.PP. Tienen como función mediar entre las organizaciones y los públicos (Xifra, 2003: 53; Grunig y Hunt, 2000: 72); y antagonista cooperante, modelo en el que las relaciones públicas buscan y realizan pactos necesarios para, respetando las discrepancias, centrarse en las coincidencias (Pulido, 2011: 213).

Desde estas páginas defendemos que este último modelo como el verdadero paradigma del *community management* puesto que está en la esencia del mismo. A lo largo de la investigación se ha visto como el CM ha de estar preparado para hacer escucha activa en busca de tendencias, comprender las necesidades de las comunidades y anticiparse a posibles crisis cuando detectando situaciones de conflicto; y eso siempre desde el prisma de la cultura corporativa de la organización y con un profundo conocimiento del sector. Para Otero (2009: 28) el modelo antagonista cooperante supone el ideal para las relaciones públicas del siglo XXI, puesto que dota a los profesionales de capacidad gestora y negociadora, y esto supone un gran valor para las organizaciones, según Pulido (2011: 213) por tres motivos: “la capacidad de prever los conflictos relacionales en potencia; esto deriva en una posibilidad proactiva para evitar crisis, y en caso de producirse, el relacionista público tendría en su mano la posibilidad de minimizar sus efectos sobre la organización; por último, el profundo conocimiento sobre la cultura organizativa, posiciona al relacionista público en un lugar privilegiado para comunicarla adecuadamente a sus públicos”. Vemos, por tanto, como el *modus operandis* del CM repite esta pauta.

Esta clara relación relaciones públicas y *community management* ya fue tanteada por el consultor de comunicación Francesc Grau, quien llevó a cabo en 2010 una encuesta en su blog *Consultor en Diplomacia On-line* en la que preguntaba: ¿Ha

evolucionado la nomenclatura de relaciones públicas digitales o 2.0 hacia el *community manager*? Los resultados pusieron de manifiesto el sentir general sobre la relación entre relaciones públicas y CM. El 65% de los participantes creyeron que si y el 35% que no – muestra de 186 votos- Su encuesta va más allá puesto que no es que directamente identifica la disciplina con la profesión.

Esta investigación ha puesto también de manifiesto que las relaciones públicas digitales descansan en la participación y contribución con contenido, información y consejos, construyendo un portafolio *on-line* del conocimiento que realce la reputación de las organizaciones, estimule las marcas y aumente la presencia de los perfiles con la finalidad de alentar la lealtad del público. Se trata de ganarse la confianza, lo que al fin y al cabo no tiene precio. Esto es justamente lo contrario que los modelos tradicionales, que no involucran a los públicos de forma directa. RR.PP digitales buscan la respuesta a una sencilla pregunta: “cómo involucrar a la gente y como comunicarse con ellos mediante canales adecuados y qué herramientas deben ser aplicadas para tales objetivos” (Smolak, 2013, 294).

Sin embargo, esto es posible cuando el gestor de comunidad es verdaderamente un profesional de la comunicación. En caso contrario nos encontramos con unas relaciones públicas digitales que hacen retroceder a la disciplina hacia modelos más primitivos o incluso hasta sus comienzos, ya que están muy basadas en la intuición, en el diálogo y la falta de estudio, investigación y planificación. En este sentido las RR.PP *on-line* ejercidas por personas no profesionales de la comunicación siguen los primeros patrones de las RR.PP. Grunig (2009) lamenta la pérdida de oportunidades que esta situación está provocando. Una realidad que nos permite, por otro lado, corroborar cómo la evolución del *community management* sigue una trayectoria idéntica a la que tuvieron las relaciones públicas.

Su evidente pertenencia a la comunicación corporativa acerca la figura del CM, a priori, a los cargos de dirección dado que implementan los planes de comunicación digitales y para ello han de tener contacto permanente y fluido con los cargos directivos de todas las áreas. Solamente de este modo podrán obtener respuesta para las dudas de los internautas, plantear sus demandas, reportar los comentarios, etc... Además un CM ha de estar totalmente ligado a la cultura y filosofía de la empresa para, en caso de surgir una crisis, poder tomar decisiones operativas y dar respuestas rápidas, así como la toma de decisiones estratégicas (Silva: 2012).

Este rol y esta responsabilidad nos llevan hasta la función directiva de las relaciones públicas destacada por Cutlip y Center, a través de la cuál: “se establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso” (2001: 35). El carácter directivo supone la

capacidad de aportar decisiones ante los problemas y un profundo conocimiento de las organizaciones para trabajar junto a otras direcciones. A este respecto Harlow (1976) concluye que las relaciones públicas son “una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir al interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma eficaz, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; utiliza la investigación y las técnicas de comunicación éticas como principales herramientas” (Wilcox, Cameron y Xifra, 2009: 7). Así pues, esta función diferenciadora, la función directiva, sitúa a las relaciones públicas en un nivel diferente. El rol de dirección implica una labor de interpretación, conocimiento e investigación del entorno inmediato y lejano para tomar decisiones estratégicas sobre la organización (Silva y Elías, 2011). Tareas, estas últimas, que se han señalado como funciones propias del CM. Encontramos un tercer punto que unión entre los profesionales de las relaciones públicas y los CM: el carácter transversal en la toma de decisiones. Como hemos apuntado, estos profesionales colaboran en decisiones estratégicas, pero es que, además, cooperan en el funcionamiento de los distintos departamentos de las organizaciones. De este modo, remitimos a Grunig y Hunt (2000: 57-58) quienes reparan en la llamada perspectiva sistémica de las relaciones públicas y subrayan su carácter transversal en la toma de decisiones. Esta perspectiva las concibe como un subsistema que forma parte del subsistema directivo de la organización. Y añaden que, las RR.PP. trabajan para apoyar a otros subsistemas de la organización, ayudándoles a comunicarse tanto con los públicos externos de la organización como el resto de subsistemas; y funcionan como parte del subsistema directivo o de gestión ayudando a la alta dirección a planificar y evaluar las actividades de comunicación global de la organización.

A este respecto Dans (2010) opina que “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”.

Sin embargo desde estas páginas planteamos un debate abierto sobre esta afirmación. Al comienzo de esta investigación, tras las lecturas primeras, se partía de la idea de que el perfil del CM estaba claramente ligado a la dirección de RR.PP. y que este nuevo perfil había de tener por tanto una serie de habilidades técnicas (conocimiento del marketing y sus variables), sociales (capacidad de convencer,

agitar, moderar) y actitudinales (accesibilidad, capacidad de toma de decisiones...). Sin embargo, la realización de esta investigación ha puesto de manifiesto la inexactitud de esta afirmación.

A nivel teórico académico existe una mayoría de voces a favor de esta idea. Pero en el mundo profesional esta concepción se diluye mucho más, siendo muy obvio el carácter técnico del CM frente al directivo. Sin embargo las RR.PP por definición tienen ese componente de dirección. La diferenciación, como se ha manifestado en estas páginas está en el carácter más o menos estratégico que adquiere el CM en la organización, y este depende de su estructura. Tanto es así que en caso de que no exista un CM, la gestión de las comunidades suele caer en el responsable de comunicación (Durántez, 2014).

Y es que el trabajo realizado, por otra parte, nos permite asentir que el CM se encarga de la reputación *on-line* de las compañías, ya que como dice Mejías (2013: 52) la tarea de este profesional se puede resumir en: “escuchar (búsquedas de conversaciones sobre la empresa), hacer circular esa información a nivel interno, explicar la posición de la empresa en la comunidad, identificar y mantener el contacto con miembros destacados de las comunidades e involucrarlos a colaborar y encontrar vías de comunicación entre la sociedad y la empresa”. Esta visión del CM es compartida por Aced (2010:43). quien entiende que el CM va mucho más allá de las funciones que se le asignan normalmente y aborda la cuestión de la extensión de sus tareas más allá de las redes sociales lo que lo convierte en una figura central. Justo al contrario de la opinión de Vela (2013) quien entiende que las funciones del CM se han ampliado por desconocimiento y popularidad del término.

Ciertamente el CM ha sido un evidente boom en España. Se podría hablar de él casi como un perfil mítico puesto que se han creado grandes expectativas en torno a su figura. Su popularidad ha dificultado su conceptualización y ha dibujado una imagen errónea de él. Como dice Noquera (2012:34) el CM tiene “muchas tareas en teoría pero en la práctica se resumen a muy pocas y es que el CM ha tenido un rápido consenso respecto a la nomenclatura de una nueva profesión, pero no tanto en las tareas específicas que contiene”. Los profesionales que han participado en este trabajo han puesto de manifiesto esta realidad, la indefinición de sus funciones y la sobrecarga de tareas. Una visión que comparte Rodríguez:

“El concepto de Community Manager que circula por los medios es, cuando menos, inviable. Es más, es ilógico intentar atribuir a la figura de un único profesional las capacidades para gestionar todas las competencias y habilidades que requiere la comunidad *on-line* actual. No existe Superman 2.0 ni Social Batman que lo resista, vamos a ser justos.

Posiblemente esta exageración de requisitos tenga que ver con la desinformación que rodea a los *Social Media* y con intentar ocultarla volcándose en crear un perfil profesional imposible que solucione todos los inconvenientes y que sea responsable final de un hipotético fracaso” Rodríguez (2013: 94).

A pesar de ello, desde esta página defendemos que el perfil de CM se perfila ya como una profesión autónoma con sus propias características que comparte con las RR.PP pero también que lo hacen diferente de un técnico de comunicación. Con el paso de los años y la normalización de sus tareas se está creando una idea mucho más nítida de lo que es y significa. Así poco a poco se le van dejando de atribuir responsabilidades que sí ostentaba hace algún tiempo. Hecho que se ha podido observar durante los 5 años que la investigadora lleva estudiando sobre este perfil y que es también señalado por Rodríguez (2013: 106).

Con todo, el CM ha de seguir consolidándose, aún le queda camino por recorrer en cuanto a funciones y su lugar en las organizaciones. Almansa y Godoy (2012: 62-63) auguran para los gestores de comunidades un puesto cada vez más importante en las organizaciones, dada su capacidad trato directo e inmediato con los públicos.

Por su parte, Ponte (2010) tiene una visión totalmente contraria del CM puesto que piensa que lo que se supone que debe hacer no es novedad, ya que tradicionalmente lo han venido haciendo otras áreas de la empresa de forma *off-line*, sólo que ahora hay las herramientas para hacerlo de modo *on-line*. Lo considera incluso un impedimento para dar una mayor satisfacción al cliente, puesto que considera que sus tareas las pueden realizar otros puestos profesionales.

Mientras se produce esa consolidación profesional de esta figura, el mundo científico debe ir haciendo crecer un cuerpo teórico sobre *community management*. La investigación sobre ello no crece a la misma velocidad ni con un volumen similar a las necesidades empresariales. Es significativo asimismo comprobar las pocas aportaciones teóricas novedosas que se producen desde el año 2011 y que los autores se repiten unos a otros en lo que a CM se refiere. Se necesita por tanto más ciencia sobre CM y sobre medios sociales en general así como una mayor difusión sobre ellos a nivel general. Hay mucho por hacer en este aspecto a nivel práctico y teórico.

Empezando por la profesionalización del sector, urge tener un consenso sobre qué es un CM y qué se le ha de exigir a nivel de currículum.

La realización de este proyecto ha detectado que la propia asociación AERCO no exige ningún tipo de cualificación ni experiencia previa para formar parte de la

misma, de manera que cualquier persona puede pertenecer sin tener la más mínima vinculación al sector. Entendemos que si la organización de máxima representación de los CM no vela por unos criterios mínimos para defender y dignificar la profesión, se necesita trabajar mucho por esta realidad profesional.

Esta situación tan precaria se repite con las agencias *on-line* puesto que no existe un repositorio o directorio que las recoja, de forma que son invisibles.

No resulta por tanto extraño que los empleadores no tengan una idea clara qué es un CM y el papel que juegan en su comunicación e imagen corporativa y por ello no valoran económicamente sus funciones. En este sentido es habitual que surjan confusiones en los nombres de las ofertas de empleo publicadas y en su contenido y en las ofertas de los cursos. Estamos ante un desconocimiento general por parte del empresario de las tareas de comunicación y el mundo *on-line* está creando mayor confusión aún. Falta de identificación de los perfiles profesionales, falta de identificación de las funciones y desconocimiento sobre qué han de solicitar para cubrir sus necesidades en comunicación digital.

Si bien desde estas páginas hemos evidenciado que el CM es un profesional de la comunicación corporativa, nos encontramos ante un panorama donde no todas las opiniones están a favor de esta afirmación, puesto que otras disciplinas también están implicadas en el uso de herramientas *on-line*. Seguirá existiendo la disputa entre si pertenece a la publicidad (Castelló, 2010) y especialmente al marketing (Elogorriaga, 2014). Un enfrentamiento que se ha heredado de las relaciones públicas. A este respecto Otero (2002:112) incide en que es necesaria una mentalización docente e investigadora para separar las relaciones públicas del marketing, la publicidad, la propaganda y el periodismo, de forma que pueda llevarse a cabo una investigación básica, aplicada e introspectiva con objetivos de estudio propios, sistematización individualizada respecto a estas disciplinas y metodología científica.

Posiblemente la formación e información sobre medios sociales es uno de los puntos clave dada la confusión generalizada que existe respecto a los perfiles profesionales incluso entre los propios profesionales, que no llegan a un consenso definitivo sobre qué funciones y responsabilidades tiene cada uno de ellos y cuáles otros puestos y qué situación dentro de las empresas debería ocupar cada uno de ellos –aunque en este último punto tiene mucho que ver la estructura de la corporación

Para que todo esto se torne realidad y se llegue a un acuerdo sobre el *community management* se debería de empezar por formar en competencias digitales y medios sociales a los profesionales, así ha quedado demostrado en esta investigación. Se ha de fortalecer este aspecto desde los estudios de comunicación

para que esas oportunidades se desarrollen desde criterios de comunicativos y se conviertan en verdaderos nichos de empleo para expertos y estudiantes de estas áreas. Tanto para ocupar puestos de *community manager* como otros perfiles digitales citados o no citados en este proyecto.

Son los estudios de comunicación los más adecuados ya que los CM trabajan con comunidades de personas que hablan de corporaciones. Esta forma de relaciones públicas pone el poder en manos de las comunidades y no tanto de los profesionales de la comunicación, de los CM, se han de formar para adaptarse a monitorizar los flujos de conversaciones y a comprender las dinámicas de esas comunidades (Phillips y Brabham, 2012).

Godoy (2012) y Alcántara (2011) comparten con la autora esta opinión: hay que formar en competencias 2.0 y han de ser las facultades de comunicación las que aborden esta tarea introduciendo en los planes de estudios asignaturas que permitan esta especialización digital.

La presente tesis ha evidenciado que, con independencia de que estemos en entornos digitales o no, la comunicación corporativa es una necesidad de las organizaciones. Las relaciones públicas avanzan y cada vez adquieren un enfoque más social y menos empresarial. También se ha hablado de la necesidad de pertenecer a comunidades y de comunicarse de las personas. Probablemente lo que menos importe son los canales por los que se lleva a cabo esa comunicación, lo interesante es que seguiremos comunicando y se seguirán necesitando profesionales que gestionen las comunidades de seguidores que se creen entorno a las organizaciones. Puede que exista una persona que se dedique en exclusiva a ello o que esta responsabilidad se comparta.

Por ello hablamos de la función de *community management*. Que ya existía antes de la llegada de la Web 2.0 y seguirá existiendo más allá de ella. Lo que cambian son los canales, no la actividad.

21. ABRIENDO NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

Como en la mayoría de los estudios científicos, a lo largo de la investigación se comprueba que hay carencias que pueden solventarse para una mayor validez de los resultados obtenidos. En el caso que nos ocupa entendemos que han quedado por evaluar aspectos concretos del CM en lo que se refiere al mercado laboral. Concretamente sería interesante analizar la movilidad de estos profesionales –cada cuánto tiempo cambian de trabajo, fidelidad con la agencia u organización- Asimismo habría que analizar si el mercado laboral se ha adaptado a esta nueva tipología de trabajo. Es decir, aún existen lagunas en lo que se refiere a dónde se encaja un CM en un contrato de trabajo como categoría, ya que gestor de comunidad no existe aún como una categoría en sí. Así se desprendía de los comentarios que aportaban a los cuestionarios. Una realidad muy paradójica si se tiene en cuenta lo mucho que avanza este sector. De momento, no existe tampoco una regulación legal ni académica reglada de las nuevas figuras profesionales de la comunicación digital.

Por otra parte, la investigadora estima oportuno dada la fase de consolidación en la que aún está la figura del CM que se lleven a cabo estudios sobre la misma de forma periódica para poder analizar la progresión que se produce en la popular figura y comprobar también cómo evoluciona la imagen de la profesión en el mundo empresarial. Y comparar los resultados con lo que está ocurriendo en otros países, principalmente en EE.UU que suele ser pionero en todo lo relacionado con la comunicación corporativa y abre nuevas líneas de actuación que copian el resto de países.

Asimismo sería adecuado realizar estudios similares al que acaba de leer sobre otras figuras profesionales digitales que estén llevando a cabo labores ligadas a la comunicación, con el objetivo de poder llegar a conclusiones más exactas en relación a las tareas que llevan a cabo cada una de ellas y las demandas del mercado.

Por último, ponemos de manifiesto, la escasez de estudios e investigaciones respecto a esa materia y la necesidad de realizar más análisis para arrojar datos comunes que sirvan de orientación para esos empleadores y empleados, pero también para los centros encargados de la formación de estos profesionales.

Desde estas líneas esperamos haber abierto el campo de acción y haber aportado un mayor conocimiento sobre este conocido y a la vez tan desconocido perfil profesional.

PARTE V. FUENTES

- *¿Cuánto gana un community manager en EE.UU?* (2011). En línea <http://www.revistatecno.com/multimedia/infografias/160-icuantogana-un-community-manager-en-eeuu.html> [Consultado el 12/12/2011].
- *¿Qué son las relaciones públicas Web o RP 2.0?* (2010) En línea <http://www.contenidosweb.com.mx/blog/%C2%BFque-son-las-relaciones-publicas-web-o-rp-2-0/> [Consultado el 15 de septiembre de 2010].
- *¿Qué tanto influye la responsabilidad en la reputación?* (2011) En línea <http://www.masr.com.mx/que-tanto-influye-la-responsabilidad-social-en-la-reputacion/> [Consultado el 16/08/2011]
- *¿Quiere sabes cuál es su perfil como consumidor de medios?* (2007)En línea <http://www.infonos.com/-Quiere-saber-cual-es-su-perfil-como-consumidor-de-medios--i6162.html> [Consultado el 20/01/2011]
- “El Ingenio de los aficionados alivia costos a las grandes empresas” (2006). *La Vanguardia* (30/6/2006). En línea <http://www.lavanguardia.es/gen/20060630/51275131122/noticias/el-ingenio-de-los-aficionados-alivia-costos-de-investigacion-a-las-empresas-procter--gamble-internet-massachussets-tecnologia-chevrolet-hopkins-york.html>. [Consultado el 10/02/2011].
- AAVV (1994). Informe Bangemann Bruselas. *The Holmes Report*. En línea <http://es.scribd.com/doc/29054214/Informe-Bangemann> [Consultado el 10/08/2011]
- AAVV (1999) *El pequeño Larousse ilustrado*. Larousse Editorial. Barcelona.
- AAVV (2001). *Laurea. Relaciones Públicas y protocolo: cinco años de reflexiones (1996-2001)* Universidad de Sevilla, Sevilla.
- AAVV (2002). *La Sociedad de la Información. La visión empresarial*. CEOE. En línea <http://www.ceoe.es/webceoe/ficheros/21/CESI.pdf> [Consultado el 30/07/2011]
- AAVV (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. Editorial UNESCO. París.
- AAVV (2008a) “Creatividad radiofónica: un reto cotidiano”; en *Perspectivas de la comunicación*, Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra, Nº45.
- AAVV (2008b). *Estudio de las redes sociales*. En línea http://www.zeddigital.es/Estudio%20de%20redes%20sociales_20_11_2008.pdf [Consultado el 30/07/2011]

- AAVV (2008c) *Future of Media-Summit*. Future Exploration Network. En línea http://rossdawsonblog.com/Future_of_Media_Report2008.pdf [Consultado el 10/052010]
- AAVV. (2008d) *Web 2.0 y Empresa Manual de aplicación en entornos corporativos*. Madrid. Asociación Nacional de Empresas en Internet (AENI). En línea <http://www.a-nei.org/documentos/Web%20-0%20y%20Empresa.pdf> [Consultado el 10 de enero de 2011]
- AAVV (2009a): *Del 1.0 al 2.0: Claves para entender el nuevo marketing*. Edición Eva San Agustín. España. En línea <http://www.clavesdelnuevomarketing.com>) [Consultado el 20 de febrero de 2010¹]
- AAVV (2009b) *El fin de los medios masivos. El comienzo de un debate*. Editores: SCOLARI C, y CARLÓN M, La Crujía, Buenos Aires.
- AAVV (2009c): *El modelo de la nueva agencia*. En línea. http://modelonuevaagencia.com.ar/descargas/El_modelo_de_la_Nueva_Agencia.pdf [Consultado el 3 de marzo de 2010].
- AAVV (2010a) *Informe anual de la profesión periodística 2010*. Asociación de la prensa de Madrid. (APM) Madrid.
- AAVV. (2010b) Libro Relaciones Públicas. Reflexiones y Proyecciones. Universidad del Pacífico, Santiago de Chile. En línea <http://www.slideshare.net/upacificochile/libro-relaciones-pblicas-reflexiones-y-proyecciones> [Consultado el 10 de octubre de 2011]
- AAVV (2010c). *Los medios en España y Portugal 2010*. En línea <http://www.zenithmedia.es/zenithlibrode medios.pdf> [Consultado el 25/05/2010]
- AA.VV (2010d) *Sentido Social. La comunicación y el sentido común en la era de la Internet Social*. Profit Editorial. Barcelona.
- AAVV (2011a) Indicadores Infojobs del mercado laboral español Diciembre 2011 En línea https://www.tueligesinfojobs.net/informa/indicadores/2011/Indicadores_IJ_1220_11_datos.pdf [Consultado el 2/01/2012]
- AAVV (2011b) "The 2011 State of Community Management Report". En línea <http://community-roundtable.com/socm-2011/> [Consultado el 25/05/2011].
- ABRIL, G. (1997). *Teoría General de la Información*. Cátedra. Madrid.
- ABRIL, G.; LOZANO, J.; PEÑA-MARÍN, C. (1989): *Análisis del discurso: hacia una semiótica de la interacción textual*. Cátedra. Madrid.
- ACED C. (2010) *Perfiles Profesionales 2.0*. Editorial UOC. Barcelona.

- ACED, C. (2013a) "El perfil del dircom 2.0" En Cerezo, J. *Comunicación Corporativa: al otro lado de la información. Cuadernos de comunicación Evoca*. Nº 9. Pp.17-22. En línea <http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos9.pdf> [Consultado el 20/01/2014]
- ACED, C (2013b) *Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Editorial UOC. Barcelona
- ACED, C; ARQUÉS, N; BENÍTEZ, M; LLODRÁ, B; y SANAGUSTÍN, E. (2009) *Visibilidad. Cómo gestionar la reputación en Internet*. Gestión 2000. Barcelona.
- ACOSTA, A.L. (2010) *La bisagra: ensayo sobre complejidad, crisis y comunicación*. Alfar. Sevilla.
- ADAM, J. M. y BONHOMME, M. (2000): *La argumentación publicitaria. Retórica del elogio y de la persuasión*. Cátedra. Madrid
- AERCO y Territorio Creativo. *Las funciones del Community Manager*. Febrero 2009. En línea <http://etc.territoriocreativo.es/etc/2009/11/community-manager-whitepaper.html> [Consultado el 22/05/2010].
- AGOSTINI, A. (1984). "La temattizzazione. Selezione e memoria dell'informazione giornalistica". En: *Problemi dell'informazione*, IX. Nº 4, octubre-diciembre. Pp. 531-560.
- ALBERGANTI, M. (2007). "L'intelligence collective, notre plus grande richesse". En *Le Monde*, publicado el 23 del 6 de 2007. En línea http://www.lemonde.fr/technologies/article/2007/06/23/l-intelligence-collective-notre-plus-granderichesse_927305_651865.html [Consultado el 03/11/2010]
- ALBERICH, P.; y ROIG, A. (2008): "Creación y producción audiovisual colaborativa. Implicaciones sociales y culturales del uso de software libre y recursos audiovisuales de código abierto" en *UOC Papers*, Nº 7
- ALCÁNTARA, R. (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, J.E. (coord.): *La Web 2.0 y 3.0 en su relación con el EEES*. Visión Libros. Madrid.
- ALCINA, J. (1999): *Aprender a investigar*. Compañía literaria. Madrid
- ALMANSA, A. (2005). "Relaciones públicas y gabinetes de comunicación". *Anàlisi*. Nº32.Pp. 117-132
- ALMANSA, A. (2006). "Investigación sobre la formación de los directores de comunicación en las organizaciones". *UNIREvista*, 1 (3). En línea

- http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Almanca.PDF. [Consultado el 05/02/2014]
- ALMANCA, A. (2011) Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. La dirección de comunicación en la actualidad. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. Madrid.
 - ALMANCA, A. y GODOY, 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*. V. 18, núm. especial octubre, Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense. Madrid. Pp: 57-65.
 - AL-OLAYAN, F. y KARANDE, K. (2000): "A content análisis of magazine advertisements from the United States and the Arab world". *Journal of Advertising*. Nº 29. Pp. 69–82.
 - ALONSO, L. E (1998) *La mirada cualitativa en sociología*. Fundamentos. Madrid
 - ALVIRA F. (1994) *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. CIS. Madrid.
 - *Análisis de indicadores Infojobs Marzo 2015*. En línea http://nosotros.infojobs.net/sites/default/files/indicadores_infojobs_marzo_2015_analisis.pdf. [Consultado el 10/04/2015].
 - ANDERSON, C. (2004) *The Long Tail*, En línea <http://babalum.wordpress.com/2006/10/12/la-larga-estela-el-fin-de-pareto/> [Consultado el 05/06/2010].
 - ANTONA, A. (1991). Las relaciones públicas. Técnica de comunicación. Ediciones Alfar. Madrid.
 - *Anuario de la comunicación 2013* (2014). Asociación de directivos de comunicación. Dircom. Madrid
 - ARCEO, J. L. (dir.) (1999). *Tratado de publicidad y relaciones públicas*. ICIE. Madrid:
 - ARCEO, J. L. (dir.) (2003). *Perfil de los profesionales de la comunicación persuasiva en España*. ICIE. Madrid.
 - ARCEO, J. L. (coord.) (2004). *Las relaciones públicas en España*. McGraw-Hill. Madrid.
 - ARCEO, J.L (2006). "La investigación de relaciones públicas en España". *Anàlisi* 34. Pp 111-124

- BERGER Y KELLNER (1985): *La reinterpretación de la sociología: ensayo sobre el método y la vocación sociológicos*. Espasa Calpe. Madrid.
- BERGER, J. (1972): *Ways of Seeing*. Penguin. New York.
- BERGER, J.; y MOHR, J.(1997): *Otra manera de contar*. Mestizo A.C. Murcia.
- BERMEJO, J. (1998): “El receptor en la psicología de la publicidad. Del sujeto epistémico al sujeto biopsicosociocultural”, en *Publifilia*, Nº 1.
- BERNAYS, E.L. (1998) *Cristalizando la opinión pública*. Gestión 2000. Barcelona.
- BERRIO, J (1995) *Bases de teoría social en la sociología de la comunicación de massa*. UAB. Bellaterra. Barcelona.
- BLACK, S. (1994) *Casos de las relaciones públicas*. Gestión 2000. Barcelona.
- BLACK, S. (2004) Cap. 1 ¿Qué son las relaciones públicas? En *ABC de las relaciones públicas*. Gestión 2000. Barcelona.
- BLACKSHAW, P. y NAZZARO, M. (2004), *Consumer-Generated Media (CGM) 101*, white paper, Intelliseek.
- BLANCO, C. (2008) “Espectacular crisis en los medios off line”. En línea <http://www.carlosblanco.com/2008/07/22/espectacular-crisis-en-los-medios-offline/> [Consultado el 3/09/2011].
- BOGDAN, R. y TAYOR, S.J. (1994): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós. Barcelona.
- BORGES Y MANOTAS (2010). *Modelos comunicacionales y sociedad informacional*. En línea. <http://www.slideshare.net/meboca21/periodismo-digital-ya>. [Consultado el 12 de noviembre de 2011]
- BORREGO, D. (2011) “Habilidades que todo community manager debe tener”. En línea <http://www.herramientasparapymes.com/habilidades-que-todo-community-manager-debe-tener> [Consultado el 25/05/2011].
- BOSCO R. y CALDANA, S. (2007). “La investigación “crowdsourcing” reabre el debate de la explotación laboral”. *El País*, (11/01/2007). En línea http://www.elpais.com/articulo/portada/investigacion/crowdsourcing/reabre/debate/explotacion/laboral/elpeuteccib/20070111elpcbpor_2/Tes [Consultado el 17/02/2011]
- BOSCO, S. (2010) “10 habilidades para ser un buen community manager”. En línea <http://communitymanagers.com.ar/10-habilidades-para-ser-un-buen-community-manager.html> [Consultado el 25/05/2011].
- BOUDON, R.; DE BIE, P.; ROKKAN, S.; y TRIST, E. (1981): *Corrientes de la investigación en las ciencias sociales*. Tecnos. Madrid.

- BRADLEY, J. (1993): "Methodological issues and practices in qualitative research", en *Library quarterly*, Nº. 63. Pp. 431-449.
- BRAJNOVIC, L (1979): *El ámbito científico de la información*. Eunsa. Pamplona.
- BRAVO, C (2009) "*Bits PR entre las Webs más usadas por los Directores de Comunicación*" En línea <http://www.activosintangibles.com/2009/02/bitspr-entre-las-webs-mas-usadas-por.html> [Consultado el 16/08/2011]
- BREAKENRIDGE, D. (2008) *PR 2.0: New Media, New Tools, New Audiences*. FT Press. Boston.
- BREY, A; INNITERARITY, D; MAYOS, G. (2009) *La sociedad de la ignorancia*. Zero Factory, S. L. En línea http://www.infonomia.com/pdf/sociedad_de_la_ignorancia_es.pdf [Consultado el 09/01/2010]
- BROGAN, C. (2009) *Fishing Where The Fish Are: Mapping Social Media to the Buying Cycle* En línea <http://www.chrisbrogan.com/img/fishwherethefishare.pdf> [Consultado el 09/01/2010]
- BROOM, G.M. y DOZIER, D. (1995): "Evolution of the Managerial Role in Public Relations Practice", en *Journal of Public Relations Research*, 7, nº1.
- BROWN, H. I. (1988): *La nueva filosofía de la ciencia*. Tecnos. Madrid.
- BUNGE, M (1989): *Seudociencia e ideología*. Alianza Universidad. Madrid.
- BUSQUET, J.; MEDINA, A.; y SORT, J. (2006): *La recerca en comunicació. Què hem de saber? Quins passos hem de seguir?* Editorial UOC. Barcelona.
- CABELLO, C. (2010) "Portales de empleo, la mejor opción para encontrar trabajo en la red II". En línea <http://www.anexom.es/servicios-en-la-red/herramientas/portales-de-empleo-la-mejor-opcion-para-encontrar-trabajo-en-la-red-ii/> [Consultado el 25/05/2011].
- CALSAMIGLIA, B, y TUSÓN A. (1997). *Las cosas del decir*. Ariel. Barcelona.
- CAMPBELL, D.; y STANLEY, J. (1982): *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*. Amorrortu editores. Buenos Aires.
- CANAVILHAS, J. (2007): *Webnoticia: Propuesta de modelo periodístico para la WWW*. En línea <http://www.livroslabcom.ubi.pt/pdfs/canavilhas-webnoticia-final.pdf> [Consultado el 20 de junio de 2010].
- CAÑABATE, J.P (2011) *Introducción a la comunicación institucional a través de Internet*. Grupo 5. Madrid.

- CAPRIOTTI, P. (2009). *Branding Corporativo*. Colección Libros de la Empresa, Santiago de Chile. En línea
<http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>.
[Consultado el 20/01/2012]
- CÁRDENAS, M. L. (2000): *Gabinetes de prensa en la provincia de Sevilla. La información como servicio local*. Diputación de Sevilla. Sevilla.
- CARDOSO, G. (2010). *Los medios de comunicación en la sociedad en red: filtros, escaparates y noticias*. Editorial UOC. Barcelona.
- CARRERAS, R. (2010) "La Figura del Community Manager". En línea
<http://www.slideshare.net/robertocarreras/la-figura-del-community-manager>
[Consultado el 23/01/2011].
- CASERO-RIPOLLÉS, A. (2010) "Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia" En línea
<http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/15015/1/595-601.pdf> [Consultado el 20/09/2011]
- CASTELLBLANQUE, M. (2001). *Estructura de la actividad publicitaria: la industria de la publicidad de la A a la Z, España: un caso extrapolable*. Paidós Ibérica. Barcelona.
- CASTELLÓ, A. (2010a). *La figura del community manager*. En línea
http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16656/1/La%20figura%20del%20Community%20Manager_Araceli%20Castell%C3%B3.pdf [Consultado el 10/06/2013]
- CASTELLÓ, A. (2010b) "La orientación empresarial hacia el cliente en la Web 2.0". En: HERNÁNDEZ, M. *Communication Journal*, N.1. En línea
<http://mhcj.es/2010/05/12/castello/> [Consultado el 04/06/2014]
- CASTELLÓ, A. (2010c) "Una nueva figura profesional: el Community Manager", en *Revista Pangea*, Nº 1. Pp. 74-97
- CASTELLS, M. (1996). *La era de la información. Vol. 1. La sociedad red*. Alianza Editorial. Barcelona.
- CASTELLS, M. (2001) *La Era de la Información. Vol. II: El poder de la identidad*. Siglo XXI Editores. México, Distrito Federal
- CASTELLS, M. (2006) *La Sociedad Red*. Alianza Editorial, Barcelona
- CASTELLS, M. (2009) *Comunicación y Poder*. Alianza Editorial. Barcelona.
- CASTILLO, A (2009) *Relaciones Públicas. Teoría e Historia*. Editorial UOC. Barcelona

- CASTILLO, A. (2010) *Introducción a las relaciones públicas*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. En línea <http://webpersonal.uma.es/DE/ACASTILLOE/librorelacionespublicas.pdf> [Consultado el 10 de mayo de 2011.]
- CASTRO, B. *El auge de la comunicación corporativa*. Febrero 2007. En línea 11 de abril de 2010. <http://augecomucor.com/info/libro-comunicacion-corporativa.pdf>
- CEA D'ANCONA, M.A. (2001): *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Síntesis sociología. Madrid.
- CEBRIÁN, J.L. (2000) "La Sociedad Digital y el Diálogo Transatlántico". En línea <http://cvc.cervantes.es/lengua/mcf/ponencia02.htm> [Consultado el 25/05/2010].
- CEBRIÁN, M. (2001): *La radio en la convergencia multimedia*. Gedisa, Barcelona.
- CELAYA, J. (2008) *La empresa en la web 2.0*. Gestión 2000. Barcelona.
- CELAYA, J; y HERRERA, P (2007). *Comunicación empresarial 2.0. La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial* Grupo BPMO. En línea <http://www.freeibros.com/2009/08/comunicacion-empresarial-2-0.html> [Consultado el 09/01/2010]
- CEPEDA PÉREZ, J. M. y VARGAS SÁNCHEZ, A. (1994): "El análisis del valor como instrumento generador de ventajas competitivas". *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, Nº 9, Pp. 14-18.
- CLEMENTE, M.; y SANTALLA, Z. (1991): *El documento persuasivo. Análisis de contenido y publicidad*. Deusto. Bilbao
- COBO, C; PARDO, H (2007). *Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*. Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, México. Universitat de Vic. Flacso Barcelona. En línea <http://www.planetaweb2.net/> [Consultado el 3 de marzo de 2010].
- COBOS, T.L. (2011). "Y surge el Community Manager". *Libros Básicos en la Historia del Campo Iberoamericano de Estudios en Comunicación*. Nº 75. FEBRERO - ABRIL 2011. En línea http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/15_Cobos_V75.pdf. [Consultado el 15/05/2013]

- COHEN, B. (1963). *The Press and the Foreign Policy*, Princeton, N.J.: University Press. New York.
- COLLE, R. (2003): "La "mediación" de los sistemas de expresión y la intervención del ordenador". *Revista Latina de Comunicación Social*, Nº 55, La Laguna (Tenerife). En línea <http://www.ull.es/publicaciones/latina/20035515colle.htm> [Consultado el 2 de noviembre de 2011].
- COLOMBO, F. (1995) La comunicación sintética. En *Las nuevas tecnologías de la comunicación*. Ediciones Paidós. Barcelona.
- *Comercial & Marketing Estudio Remuneración 2012* (2013). En línea http://www.michaelpage.es/productsApp_es/comunicacion/estudios/estudioremuneracioncomercial.pdf [Consultado el 22/06/2013].
- *Comunicación 2.0*. En línea <http://goodwillcomunicacion.com/comunicacion-2-0.htm> [Consultado el 3/09/2011].
- Community Manager, ¿necesidad o moda?. En línea <http://www.institutocommunitymanager.com/cm-necesidad-o-moda/> [Consultado el 30/10/2011].
- *Community Manager: una nueva profesión freelance* (2011) En línea <http://infolancer.wordpress.com/2011/07/13/community-manager-una-nueva-profesion-freelance/> [Consultado el 16/07/2011]
- COOPER, R. (2000): *The post-modern state and the world order*; DEMOS, London.
- CORBETTA, P. (2007): *Metodología y técnicas de investigación social*.
- CORREDOR, P. (2011) "Nuevos profesionales en Publicidad" . *Revista Telos*, Nº 87. En línea http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/REVISTA/Doossier/DetalleArticuloTELOS_87TELOS_DOSSIERPV3/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2011051113000001&activo=6.do [Consultado el 4/09/ 2011]
- CORREDOR, P; y FARFÁN, J. (2010a) *Demandas y formación de las nuevas Skill set para la publicidad*. En línea <http://www.ae-ic.org/malaga2010/upload/ok/331.pdf> [Consultado el 15/02/2012]
- CORREDOR, P. Y FARFÁN, J. (2010b) "Demandas y formación: Nuevos perfiles profesionales para la Publicidad en España". *Pensar la Publicidad* 115, Vol. IV, Nº 1. Pp. 97-116. En línea <http://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU1010120097A/15134> [Consultado el 15/02/2012]

- CORTES, M. (2009) “¿Qué hace un community manager?” En línea <http://marccortes.blogspot.com/2009/02/que-hace-un-community-manager-nos.html> [Consultado el 16/08/2011]
- COSTA, J. (2001a). “El Director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI”. En BENAVIDES, J. COSTA, J. COSTA, P. y FAJULA, A. *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Gestión 2000. Barcelona. Pp 47-66.
- COSTA, J. (2001b) *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Ediciones La Crujía. Buenos Aires,
- COURTÉS, J (1997): *Análisis semiótico del discurso: del enunciado a la enunciación*. Gredos. Madrid.
- CRANGNAZ, C. (2009) *Marketing 2.0. nuevas tendencias en comercialización digital..* (1a ed) Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires
- CUTLIP, S.M. yCENTER, A. H. (2001): *Relaciones públicas eficaces*. Gestión 2000. Barcelona.
- CUTLIP, S. M.; CENTER, A. H.; y BROOM, G. M. (2006). *Manual de relaciones públicas eficaces*. Gestión 2000. Barcelona.
- DADER, J. L. (1992): *El periodista en el espacio público*, Editorial Bosch, Barcelona.
- DAGOBERT, J. (2010) “Profession Community Manager”. En línea <http://www.slideshare.net/agencedagobert/le-mtier-de-community-manager> [Consultado el 25/05/2011].
- DAHLGREN, P. (2010) “Trazando la evolución del periodismo: el horizonte de la democracia” *Infoamérica-ICR*, N°. 2, Pp. 21-38.
- DANS, E. (2010) “Community Managers” *Expansión*, 4 de junio de 2010, P. 18. En línea <http://www.expansion.com/blogs/dans/2010/06/04/community-managers.html> [Consultado el 10/08/2011]
- DAWN, F (2009) “Online Community Manager. Yes, It's Really a Job”. En línea <http://www.slideshare.net/geekygirdawn/online-community-manager-yes-its-really-a-job-2010> [Consultado el 18/10/2011].
- DE BONVILLE, J. 2000. *L'analyse de contenu des médias. De la problématique au traitement statistique*. De Boeck université. Paris.
- DE LA MERCED, M.J. (2008) “Tribune Files for Bankruptcy” En línea <http://dealbook.blogs.nytimes.com/2008/12/08/tribune-files-for-bankruptcy/?hp> [Consultado el 15/03/2011]

- *Definición de la nube o cloud computing* (2011). En línea <http://noticias-internet.euroresidentes.com/2011/10/definicion-de-la-nube-o-cloud-computing.html> [Consultado el 25/05/2010].
- *Definiendo las relaciones públicas*. En línea <http://www.rppnet.com.ar/defrpp.htm> [Consultado el 03/09/2011].
- DEL MORAL, J.A. (2007) “Web 2.0: revolución social, política y económica (1)” En línea <http://www.komunika.info/articulos/com-y-tics/rpp-on-line/web-20-revolucion-social-politica-y-economica-1/> [Consultado el 25/05/2010].
- DEL RIO, P. (1996): *Psicología de los medios de comunicación*, Ed. Síntesis, Madrid.
- DEL SANTO, O (2011). “Cómo investigar la reputación online en los medios sociales de la web 2.0: identidad digital y reputación online”. *Evoca Comunicación e Imagen. Cuaderno 5*. Pp. 29-34. En línea <http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos5.pdf>. 68 [Consultado el 22/07/2012]
- DEMBOW, C.H. y CULBERTSON, H.M. (1985): “Linkage beliefs and diagnosing an image”, en *Public Relations Review*, 11 (1). Pp. 29-37.
- DENNY, T. (1978) “Storytelling and educational understanding”. Occasional Paper N°. 12. Kalamazoo: Western Michigan University, College of Education.
- DENZIN, N.K. (1978): *The research act*. McGraw Hill Nueva York.
- DÍAZ DE RADA, V. (2005) *Manual de trabajo de campo en la encuesta*. CIS. Madrid.
- DÍAZ, B. (2011) “Vida más allá del papel”. En línea http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/SOBRETELOS/Numerosanteriores/DetalleAnteriores_86TELOS_DOSSIER1/seccion=1268&id_ioma=es_ES&id=2011012509430001&activo=6.do [Consultado el 20/09/2011]
- DIEZHANDINO (2012). *El periodista en la encrucijada*. Ariel y Fundación Telefónica, Madrid. En línea http://portal.uc3m.es/portal/page/portal/grupos_investigacion/paseet/m_pilar_diezhandino_periodista_en_la_encrucijada_0.pdf. [Consultado el 12/11/2013]
- DIJK, T. A. (1990). *La noticia como discurso: comprensión, estructura y producción de la información*. Paidós Comunicación. Barcelona.
- DIJK, T. A. (1999). *Ideología: una aproximación multidisciplinaria*. Gedisa Editorial. Barcelona.

- DISAN, J. (2013). *Capacidades, conocimientos y competencias en el sector TIC*. En línea <http://javierdisan.com/2013/05/14/capacidades-conocimientos-competencias-tic/> [Consultado el 02/02/2015]
- DRUCKER, P (1969). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, Harper and Row, New York.
- DRUCKER, P (2008) *El arte de gobernar*. Gestión 2000. Barcelona.
- EGUIZÁBAL, R. (1990): *El análisis del mensaje publicitario*. Universidad Complutense. Madrid,
- EISENHARDT K. (1989): *Building theories from case study research*. Academy of Management Review, McGraw Hill. Nueva York. Pp. 488-511.
- *El estado de la comunicación en España* (2000). Dircom. Madrid
- *El estado de la comunicación en España: 2º estudio* (2005). Dircom. Madrid
- *El perfil del community manager* (2009). En línea <http://comunidando.es/2009/02/perfil-del-community-manager/> [Consultado el 10/08/2011]
- *El perfil del consumidor de medios en internet es joven y con empleo* (2010). En línea <http://www.elmundo.es/elmundo/2010/02/17/comunicacion/1266407263.html> [Consultado el 15/03/2011]
- *El periodismo, peor profesión junto a la de leñador* (2014). En línea <http://www.elmundo.es/television/2014/04/16/534e648222601d09728b456e.html> [Consultado el 14/08/2014]
- *El sector TIC impulsa el mercado laboral en España pero las empresas no encuentran profesionales cualificados* (2011). En línea <http://www.cibersur.com/empresa/009030/sector/tic/impulsa/mercado/laboral/espana/empresas/encuentran/profesionales/cualificados> [Consultado el 16/07/2011]
- ELAZAR, P. (2011) “Las marcas en las redes sociales.” En línea <http://www.educacionlaboral.com/las-marcas-en-redes-sociales/> [Consultado el 25/05/2011].
- ELORRIAGA, A. (2013). *El marketing y las redes sociales: la figura del community manager en las empresas de la Comunidad Autónoma Vasca y la Comunidad Foral de Navarra*. En línea <http://www.slideshare.net/angexu/presentacin-tesis-doctoral-sobre-el-community-manager> [Consultado el 11/12/2014]
- ESCOBAR, J. (2009): *La comunicación corporativa*. El Cid Editor, Argentina

- *Estado de la comunicación en España 2010* (2010). En línea <http://www.dircom.org/images/stories/news/Noticias/ActualidadDircom/presentacionestadodelacomunicacione%20espaa2010.pdf>. [Consultado el 03/05/2012]
- *Estudio de inversión en Publicidad Digital 2014* (2015). En línea http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2015/07/Estudio_Inversi%C3%B3n_Publicidad_2014_v_reducida.pdf. [Consultado el 10/05/2015]
- *Estudio General de Medios. Audiencia en Internet*. EGM (octubre 2010-mayo 2011) (2011). En línea <http://www.aimc.es/Entrega-de-resultados-EGM-2%C2%AA-ola.html>. [Consultado el 30/07/2011]
- *Estudio Infoadex de Agencias y Centrales en España 2005* (2005). Infoadex. Madrid.
- *Estudios de remuneración 2015* (2015). En línea http://www.pagepersonnel.es/productsApp_pp_es/Estudios%20Remuneracion/er_marketing.pdf. [Consultado el 23/05/2015]
- *Etude: les community managers en France* (2014). En línea <http://www.slideshare.net/captainjob/enquete-community-managers-2014?ref=http://www.ludosln.net/etude-cm-community-manager-france-2014/> [Consultado el 16/01/2015]
- ETXEBARRÍA, J.A.(2005) “Las empresas publicitarias”, en VICTORIA J.A. *Reestructuras del sistema publicitario*, Ariel. Barcelona. Pp.. 101-144.
- *European e-competence framework 3.0* (2010). En línea http://www.ecompetences.eu/wp-content/uploads/2014/02/European-e-Competence-Framework-3.0_CEN_CWA_16234-1_2014.pdf. [Consultado el 02/02/2015]
- FAJUKLA, P. y ROCA, D. (2000).El papel del publicitario ante un nuevo contexto tecnológico”. *Revista latina de comunicación social*, Nº 25. La Laguna (Tenerife). En línea <http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000yene/141vadavid.htm>. [Consultado el 20/01/2011]
- FERNÁNDEZ, G., y DE LA TORRE, N. (2010). *Gabinetes de comunicación en mínimos: Todos los porqués sobre las funciones y disfunciones de los gabinetes pequeños y con pocos recursos*. Fragua. Madrid.
- FERNÁNDEZ, M. (1999): *El proceso comunicativo*. Diputación de Pontevedra, Pontevedra.

- FERNANDEZ; M. (2006) "Relaciones Públicas 2.0". *Revista Razón y Palabra*. N° 52. En línea
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/mfernandez.html> [Consultado el 4/09/2011]
- FERNÁNDEZ, M. (2010): "Relaciones Públicas 2.0". *Razón y Palabra*, N° 52, edición digital. En línea
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/mfernandez.html>. [Consultado el 20/01/2012]
- FERRER, E. (1980): *La publicidad: textos y conceptos*. Trillas. México.
- FERRER, C. (1993): *Por todos los medios*. Edimarco. Madrid
- FERRÉS, J.; (1992) *Vídeo y educación*. Ed Paidós. Barcelona.
- FERRÉS, J.; (1996) *Televisión y educación*. Ed Paidós. Barcelona.
- FERRÉS, J.;(2000) *Educación en una Cultura del Espectáculo*. Ed Paidós. Barcelona.
- FIDEL, R. (1993): "Qualitative methods in information retrieval research", en *Library and Information Science Research* N° 15, Pp. 219-247
- FORMANCHUCK, A. (2010) *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. 1ª ed.. Edición Formanchuk & Asociados, Buenos Aires. En línea
[.http://formanchuk.com.ar/todosignifica/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Un-desafio-cultural-Version-0.1-Formanchuk.pdf](http://formanchuk.com.ar/todosignifica/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Un-desafio-cultural-Version-0.1-Formanchuk.pdf). [Consultado el 30 de septiembre de 2011]
- FRANCO, C. (2010)" Se agrava la crisis de los medios de comunicación, según Pew Research". En línea http://www.tendencias21.net/Se-agrava-la-crisis-de-los-medios-de-comunicacion-segun-Pew-Research_a4326.html [Consultado el 15/03/2011]
- FRANCO, G. (2008): *Cómo escribir para la Web. Bases para la discusión y construcción de manuales de redacción 'online'*, Iniciativa del Centro Knight para Periodismo en las Américas, de la Universidad de Texas en Austin. En línea <http://knightcenter.utexas.edu/ccount/click.php?id=4> [Consultado el 8 de agosto de 2010].
- FREEMAN, R.E (1984): *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman. Maryland.
- FRIEDMAN, T (2006). *La Tierra es plana*, MR Ediciones, España.
- FUETTER, S. (2010) *Mi comunidad... ¿Me quiere o no me quiere? Social Media y Web 2.0 Para directivos, comunicadores y emprendedores*. Best

- Relations. Madrid. En línea. <http://www.mequierenomequieren.com> [Consultado el 30 de septiembre de 2011].
- FUETTER, S. y el equipo de Best Relation (2011) Mi comunidad, ¿Me quiere o no me quiere?. Best Relations S.A. En línea http://www.bestrelations.com/micomunidadV2/MI_COMUNIDAD_%20me_quiere_o_no_%20me_quiere%20_V2.pdf [Consultado el 8 de agosto de 2011].
 - FULLER, J. (2010). *What is happening to news: The information explosion and the crisis in journalism*. University of Chicago Press. Chicago.
 - FUMERO, A; y ROCA, G. (2007) *Web 2.0*. Fundación Orange. En línea. http://fundacionorange.es/areas/25_publicaciones/WEB_DEF_COMPLETO.pdf. [Consultado el 6 de junio de 2010].
 - GAITÁN MOYA, J.A. y PIÑUEL RAIGADA, J.L. (1998): *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos*. Síntesis. Madrid.
 - Gaby Castellanos: “Es una tomadura de pelo cobrar 400 euros por un curso de community manager, eso no se enseña” (2011). En línea <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/gaby-castellanos-es-una-tomadura-de-pelo-cobrar-400-euros-por-un-curso-de-community-manager-eso-no-se-ensena/> [Consultado el 30/11/2011].
 - GALLEGO, J.A (2009) “Comunidad en red: ¿Qué hace exactamente un Community Manager? En línea <http://www.territoriocreativo.es/etc/2009/10/que-hace-exactamente-un-community-manager.html> [Consultado el 9/11/ 2011].
 - GARCÍA, M. (1986): *Sobre el método*. CIS. Madrid.
 - GARCÍA, E.: (1996) *Metodología de la Investigación cualitativa*. , Ediciones Aljibe. Málaga.
 - GARCÍA, A.; (2001): “Educación y comunicación” en *Escuela y Sociedad* 2001. Ponencia inaugural de las Jornadas de Formación del Profesorado convocadas bajo el enunciado *Lenguajes, comunicación y técnicas*. Gobierno de Cantabria, Consejería de Educación y Juventud. Dirección General de Juventud.
 - GARCÍA, I. (2009) “Conectando Comunidades a Través de Interacciones Humanas” En línea <http://isragarcia.es/community-connector-%E2%80%93-conectando-comunidades-a-traves-de-interacciones-humanas-presentacion>. [Consultado el 9/11/ 2011].

- GARCÍA, J.A. (1993): "Medios de comunicación y Universidad". Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación, Nº 1, Pp. 66-74.
- GARCÍA, J.A. y MORENO, C. (1998): "CTS y medios de comunicación social: algunas perspectivas para su análisis" ZER, Nº6.
- GARCÍA, M. (2014). *La comunicación de la marca a través de las sedes webs*. McGraw-Hill. Madrid.
- GARRIDO M. (2004): *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Gestión 2000. Barcelona.
- GARRIDO, F.J. (2002). "A modo de introducción". En PUTNAN, L.L. y GARRIDO, F.J., *Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Gestión 2000. Barcelona. Pp. 11-17.
- GARRIDO, R. (2002) "¿Las marcas diferencian?", *Investigación y Marketing*, Nº 76, Barcelona. Pp. 9-13.
- GASTÓN, L.; y CASCÓN, J. (2000): *Análisis del discurso*. Granada, Editorial Universidad de Granada.
- GÁZQUEZ, C. y JORDÁN, A. (2013) *La reputación online del minorista: concepto y procesos de gestión*. Estrategias de distribución y comportamiento de compra multicanal: tendencias y oportunidades para que fabricante y distribuidor rentabilicen sus decisiones de marketing. PP 267-294.
- GENZIN, N.K. (1978): *The research act*. McGraw Hill. Nueva York.
- GIL, V; y ROMERO, F. (2008). *Crossuser: Claves para entender al consumidor de nueva generación*. Gestión 2000. Barcelona.
- GLASER, B. y STRAUSS, A. (1967): *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Wiedenfeld and Nicholson. London.
- GLAZIER, J. (1992): "Qualitative research methodologies for library and information science: an introduction" en *Qualitative research in information management*.
- GÓMENZ, J.L (2010) "La información de calidad no es gratis". EN GALIANA, J.L En línea <http://www.levante-emv.com/club-diario/2010/02/17/informacion-calidad-gratis/678363.html> [Consultado el 30/10/2011].
- GONZÁLEZ, M.J (1997): *Metodología de la investigación social. Técnicas de recolección de datos*. Aguaclara. Alicante.
- GOODE, J. y HATT, P. (1991): *Métodos de investigación social*. Trillas. México,

- GOTSI, M. y WILSON, A. (2001): "Corporate Reputation: seeking a definition". *Corporate Communications: An International Journal* 6(1), Pp. 24-30.
- GRAU, F. (2010). *Community Manager VS Relaciones Públicas 2.0 (primeros resultados)*. En línea <http://blog.francescgrau.com/community-manager-vs-relaciones-publicas-2-0-primeros-resultados>. [Consultado el 10/12/2014]
- GRUNIG, J.E. (1992) *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum. Hillsdale, New Jersey.
- GRUNIG, J.E.; HUNT, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Gestión 2000. Barcelona.
- GRUNIG, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism* 6(2). En línea http://praxis.massey.ac.nz/prism_online_journ.html [Consultado el 19/03/2010]
- GRUNIG, J. E. y HUNT, T: (1984): *Managing public relations*, Holt, Rinehart & Winston, New York.
- GRUNIG, L. A., GRUNIG, J. E., y DOZIER, D. M. (2002). *Excellence in public relations and communication management: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- GUALLAR, J y ; LEIVA-AGUILERA, J. (2014). "Perfiles profesionales de community manager y content curator: convergencias y divergencias". Anuario ThinkEPI, V. 8, Pp. 73-80. En línea http://eprints.rclis.org/22996/1/thinkepi2014_guallar-leiva_content%20curator.pdf. [Consultado el 09/02/2015]
- GUTH, D.W. y MARSH, C. (2000): *Public relations: a values-drive approach*. Ally and Bacon. Boston.
- HABERMAS, J. (1996): *La lógica de las Ciencias Sociales*. Tecnos. Madrid.
- HAGEN, M (2000). "Digital Democracy and Political Systems". En KENNETH L.HACKER J. V. D *Digital Democracy. Issues of Theory and Practice*. Sage Publications. Londres.
- HALLAHAN, K. (2000) Inactive publics: the forgotten publics in public relations. en *Public relations review*. Nº 26. Pp 499-515.
- HAMELINK, C.J (2004) En OLIVEIRA, J.M.; CARDOSO,G. y BARREIROS, J. Comunicación, Cultura y Tecnología de la información. Quimera. Lisboa.
- HARRISON, S. (2002) *Relaciones Públicas: una introducción*. Thompson. Madrid.
- HEMPEL, C, (1982): *Filosofía de la ciencia natural*. Alianza. Madrid,

- HERNÁNDEZ, E.; FUENTE, M. y MORINI, S. (2012). “Una aproximación a la reputación en línea de los establecimientos hoteleros españoles”. *Papers de Turisme*, N° 52. PP. 63-88
- HERNÁNDEZ, S.; LOSADA, J.C., Y MATILLA, K. (2009).” Las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa en la oferta universitaria de Postgrado del estado español: análisis sistemático y proyectivo y una iniciativa de observatorio del estado de la situación por parte de una asociación profesional” *Razón y Palabra*, N° 70, Noviembre-Febrero. En línea [http://www.razonypalabra.org.mx/Articulo%20R%20y%20PPostgrado%20en%20RRPPS Hernandez.doc_%20JCLosada.doc_%20KMatilla_19.07.09.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/Articulo%20R%20y%20PPostgrado%20en%20RRPPS%20Hernandez.doc_%20JCLosada.doc_%20KMatilla_19.07.09.pdf) [Consultado el 20/01/2013]
- HETSRONI, A. y TUCACHINSKY, R. H. (2005): “The use of fine art in advertising: a survey of creatives and content analysis of advertisements”. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*.
- HINCHCLITE, D. (2006). “Architectures of Participation: The Next Big Thing”. En línea http://web2.wsj2.com/architectures_of_participation_the_next_big_thing.htm [Consultado el 17/01/2011].
- http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=conocimiento [Consultado el 30/12/2011]
- http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=crisis [Consultado el 30/12/2011]
- http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=informaci%F3n [Consultado el 30/12/2011]
- http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=interactivo [Consultado el 30/12/2011]
- <http://www.aercomunidad.org/aerco/> [Consultado el 24/06/2011]
- <http://www.fundeu.es/recomendacion/community-manager-tienetraduccion-790>. [Consultado el 08/02/2013]
- <http://www.holotof.com> En línea [Consultado el 12/01/2011].
- <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20%28SEK%29.pdf> [Consultado el 20/08/2014]
- <http://www.merco.info/es/countries/4-es/rankings/2/pages/5-metodologia>. [Consultado el 4/01/2012].
- <http://www.nature.com/nature/journal/v410/n6832/full/4101023b0.html>. [Consultado el 04/02/2015]

- <http://www.ymedia.es/es/canal-ymedia/otros-medios/inversion/181/21-abr-2015/inversion-publicitaria-primer-trimestre-2015>. [Consultado el 20/04/2015]
- <https://www.educacion.gob.es/teseo/listarBusqueda.do> [Consultado el 04/05/2015]
- HUKY, G. (2011). *Coca cola, Facebook y la publicidad de las latas personalizadas*. En línea <http://www.gurusblog.com/archives/coca-cola-facebook-latas-personalizadas/01/09/2011/> [Consultado el 10 de octubre de 2011].
- IGARTUA, J. J. (2006). *Métodos cuantitativos de investigación en comunicación*. Bosch. Barcelona.
- *Indicadores Infojobs Febrero 2014*. En línea <http://nosotros.infojobs.net/sites/default/files/indicadores-infojobs-febrero-2014-datos.pdf> [Consultado el 07/06/2014].
- *Indicadores Infojobs Noviembre 2012*. En línea <http://www.infojobs.net/informa/indicadores/2011/12> [Consultado el 3/01/2013].
- *Informe wellcomm de salarios de la comunicación 2012* (2013). En línea http://www.well-comm.es/wellcommunity/wp-content/uploads/Informe_wellcomm_Salarios2012_.pdf [Consultado el 16/07/2014]
- *Internet se consolida como el medio más `consumido' por los españoles* (2010) En línea <http://www.20minutos.es/noticia/635864/0/internet/medio/consumido/> [Consultado el 25/05/2010].
- ÍÑIGUEZ RUEDA, L (2003): *Análisis del discurso: manual para las ciencias sociales*. UOC ediciones. Barcelona
- JANESICK, V.J. (1994): "The dance of qualitative research design: metaphor, methodolatry, and meaning". En DENZIN, N.K. y LINCONL, Y.S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research. Thousands Oaks*, Sage Publications. Pp. 209-219
- JASANADA, C (2009) "Bits PR migra a Byte PR". En línea <http://www.carmenjasanada.com/?p=150> [Consultado el 16/07/2011]
- JENKINS, H. (2006) *Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century*.. En línea <http://www.newmedialiteracies.org/files/working/NMLWhitePaper.pdf> [Consultado el 22/05/2010]
- JENKINS, H. (2008). *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*, Paidós. Barcelona.

- JIMÉNEZ, G. y GÓMEZ, D. (2006): "El uso de la pintura en la publicidad de revistas femeninas", en *Trípodos Extra* 2006, Pp. 245-258. Barcelona.
- JIMÉNEZ, M. (2011) "LinkedIn se expande en Europa con una filial en España". En línea http://www.cincodias.com/articulo/empresas/linkedin-expande-europa-filial-espana/20110603cdscdiemp_13/ [Consultado el 10/12/2011]
- JITRIK, N. (1990) *Irrupción del discurso. Discurso e interdisciplina*, UNAM, México (Serie Discurso y Sociedad N° 2)
- JITRIK, N. (1993) *Las variables y el continuo. El discurso político en México*, UNAM, México (Serie Discurso y sociedad N° 3)
- JIMÉNEZ, G. (2008) *Estrategias de comunicación apoyadas en el uso del arte*. Facultad de Comunicación. Universidad de Sevilla. Sevilla.
- JOHNSON, S. (2001). *Emergence. The connected lives of ants, brains, cities and software*. Penguin books: London.
- JONES, G. (2009) "Agency bosses too old and change resistant, claims Sorrell. Brand Republic". En línea: <http://www.brandrepublic.com/News/964347/Agency-bosses-old-change-resistant-claims-Sorrell> [Consultado el 23/12/2012].
- JURADO, Y. (2002): *Técnicas de investigación documental: Manual para la elaboración de tesis, monografías ensayos e informes académicos: APA, MLA y ML*. Internacional Thomson Editores. México, D.F.
- KAPLAN, A; y HAENLEIN, M. (2010) "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media" en *Business Horizons*, N° 53, Pp 59-68. En línea <http://es.slideshare.net/escpexchange/kaplan-haenlein-users-of-the-world-unite-the-challenges-and-opportunities-of-social-media>. [Consultado el 22/07/2013]
- KAPLÚN, M. (2002) *Una pedagogía de la comunicación: el comunicador popular* Editorial Caminos, La Habana, KRAUS, S.; DAVIS, D. (1976). *The Effects as Mass Communication on Political Behaviour*. Unice park, Pennsylvania.
- KARAM, T. (2005) "Una introducción al estudio del discurso y al análisis del discurso". *Global Media Journal*. Edición Iberoamericana. V. 2. N° 3. En línea http://gmje.mty.itesm.mx/articulos3/articulo_5.html [Consultado el 4/09/2011]
- KEPLINGER, H. M. (2002) "Mediatization of politics: Theory and data", *Journal of Communication*, N° 52. Pp.. 972-986.
- KLAPPER J. T. (1974). *Efectos de las comunicaciones de masas: poder y limitaciones de los medios modernos de difusión*. Aguilar. Madrid.

- KRIPPENDORF, K. (1990): *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Paidós Comunicación. Barcelona,
- *La comunicación y las relaciones públicas en España: radiografía de un sector*. (2008). ADECEC. Madrid:
- *La comunicación y las relaciones públicas: radiografía del sector 2004*. (2005). ADECEC. Barcelona.
- *La comunicación y relaciones públicas en España: radiografía de un sector* (2002). ADECEC. Pirámide. Madrid
- *La crisis y los medios de comunicación ¿la libertad de información en peligro?* (2010) En línea <http://www.asociacionprensa.org/es/noticias/noticias-de-comunicacion/516-la-crisis-y-los-medios-de-comunicacion-ila-libertad-de-informacion-en-peligro.html> [Consultado el 23/12/2012].
- *La demanda de Community Managers se multiplica por 8 en el 2010* (2011). En línea <http://blog.infojobs.net/candidatos/la-demanda-de-community-managers-se-multiplica-por-8-en-el-2010>. [Consultado el 16/07/2011]
- *La Sociedad en Red 2010. Informe Anual*. ONTSI (2011).. En línea <http://www.red.es/media/registrados/2011-07/1311937534349.pdf?aceptacion=808e4bbdef77e01849f5a09e1b168503> [Consultado el 30/07/2011]
- LALUEZA, F (2008) Investigar las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento ¿tabla rasa o tabla de salvación? Actas y memoria final : Congreso Internacional Fundacional AE-IC, Santiago de Compostela, 30, 31 de enero y 1 de febrero de 2008, 2008, ISBN 978-84-612-3816-3
- LALUEZA, F. (2010a). "Lo que hay que tener. Estudio comparativo de las competencias requeridas al profesional de las Relaciones Públicas en el modelo formativo estadounidense y en el modelo formativo español post-Bolonia" En CARRETÓN, M.C (coord.) *La gestión de las relaciones con los públicos*. ISBN 978-84-693-2447-9. Pp 135-154
- LALUEZA, F. (2010b). "¿Más de lo mismo? Los servicios ofrecidos en España por las agencias de relaciones públicas en la era de la web 2.0". En: *V Congreso Internacional de Investigación y Relaciones Públicas*. Comunicación. Universitat Ramon Llull. Barcelona.
- LARA, T (2009): "Periodismo ciudadano". En línea <http://www.slideshare.net/tiscar/periodismo-ciudadano-1481066>. [Consultado el 25/05/2010].

- LARA, T. *Gestión del Conocimiento*. En línea <http://tiscar.com/wiki/index.php/Gestion-Conocimiento>. [Consultado el 3 de febrero de 2011].
- *Las 7 competencias 2.0* (2010). En línea <http://www.transiciona.com/las-7-competencias-2-0/> [Consultado el 02/02/2011]
- *Las profesiones que se vinculan a internet están mejor remuneradas dentro de su categoría* (2012). En línea <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/las-profesiones-que-se-vinculan-a-internet-estan-mejor-remuneradas-dentro-de-su-categoria/> [Consultado el 5/05/2013]
- *Las TIC impulsan el empleo pero las empresas no encuentran profesionales cualificados* (2011). En línea <http://www.techweek.es/empresas/informes/1009082002701/ISDI-informe-cualificaci%C3%B3n-profesional-web2.0.1.html> [Consultado el 9/11/ 2011].
- LASSO DE LA VEGA, Javier (1977): *Cómo se hace una tesis doctoral. Técnicas, normas y sistemas para la práctica de la investigación científica y técnica y la formación continuada*. Fundación Universitaria Española. Madrid
- LASSWELL, H. D. (1985). "Estructura y función de la comunicación en la sociedad". En: M. de Moragas. *Sociología de la comunicación de masas, II, Estructura, funciones y efectos* (pág. 50-68). Gustavo Gili. Barcelona.
- LAZARSELD, P. F. y KATZ, E. (1978). *La influencia personal. El individuo en el proceso de comunicación de masas*. Hispano Europea. Barcelona.
- LE MEUR, L. (2006) "Differences between web 2.0 and bubble 2.0?" En línea http://www.loiclemeur.com/english/2006/11/differences_bet.html [Consultado el 18/10/2011].
- *Les community managers en France* (2013). En línea <http://www.slideshare.net/captainjob/les-community-managers-en-france-2013> [Consultado el 16/01/2015]
- L'ETANG, J. (2009). *Relaciones públicas: Conceptos, práctica y crítica*. Editorial UOC. Barcelona.
- L'ETANG, J. (2009). *Relaciones públicas: Conceptos, práctica y crítica*. Editorial UOC. Barcelona.
- LÉVY, P. (2004). *Inteligencia Colectiva por una antropología del ciberespacio*. Organización Panamericana de la Salud (Unidad de Promoción y Desarrollo de la Investigación y el Centro Latinoamericano y del Caribe de Información en Ciencias de la Salud. Washington. Washington, DC. Marzo de 2004. En línea

- <http://inteligenciacolectiva.bvsalud.org/public/documents/pdf/es/inteligenciaColectiva.pdf> [Consultado el 10 de enero de 2011]
- LLOYD, H. y LLOYD, P. (1990) *Aprende tú solo Relaciones Públicas*. Ediciones Pirámides. Madrid.
 - *Los 25 mejores CM* (2011). En línea <http://listas.economista.es/tecnologia/549-quin-es-el-mejor-community-manager> [Consultado el 10/08/2011]
 - *Los Community Managers o Gestores de Comunidad* (2009). En línea <http://www.aercomunidad.org/2009/10/18/los-community-managers-o-gestores-de-comunidad/> [Consultado el 25/05/2011].
 - LOZANO, J.; PEÑA-MARTÍ, C.; y ABRIL, G. (1993): *Análisis del discurso*. Cátedra. Madrid.
 - MAIQUEZ, P. (2009) *Defendiendo la gestión de reputación online*. Collabtopia. En línea <http://www.collabtopia.com/definicion-gestion-reputacion-online/> [Consultado el 13/05/2013]
 - MAO, I. *Sharism: A Mind Revolution*. En línea <http://freesouls.cc/essays/07-isaac-mao-sharism.html> [Consultado el 3/09/2011]
 - MARÍN, J.L (2010) *Web 2.0 : una descripción muy sencilla de los cambios que estamos viviendo* Netbiblo, Oleiros (La Coruña)
 - MARKOFF, J (2006). "Entrepreneurs see a web guided by common sense", *New York Times*, November 12th, 2006
 - MARLETTI, C. (1982). "L'informazione tematizzata. Nuove tecnologie della comunicazione e trasformazione dei modelli giornalistici". En BARDANO F(ed.) (1982). *Nuove tecnologie: sociologia e informazione quotidiana*. Franco Angeli. Milán. (Pp.. 163-225)
 - MARQUINA, R (2008) "Nativos e inmigrantes digitales". En línea <http://www.slideshare.net/raymarq/nativos-e-inmigrantes-digitales-presentation> [Consultado el 05/06/2010]
 - MARSH, V. (2010) "Se duplica la implantación de la banda ancha en Europa". En línea http://www.tendencias21.net/Se-duplica-la-implantacion-de-la-banda-ancha-en-Europa_a4517.html [Consultado el 15/07/2010].
 - MARTÍ, J. (2006): *Los contenidos publicitarios y el nuevo consumidor de medios digitales: del consumer al prosumer*. III Congreso Online. Observatorio para la Cibersociedad. En línea <http://www.cibersociedad.net/congres2006/gts/comunicacio.php?id=259> [Consultado 9/01/ 2010]

- MARTÍN, A (1995): *Fuentes de información general*. Trea. Madrid,
- MARTÍN, F. (1995). Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación. Ediciones Universidad Salamanca. Salamanca
- MARTÍN, G.; y NAVAS, J.E (2006). “La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles”. En *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. V. 12. Nº. 3, septiembre-diciembre, 2006, ISSN: 1135-2523. Pp. 29-39. En línea <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120074002>. [Consultado el 30/01/2014]
- MARTÍN, L (2013) *Community Manager para torpes*. Grupo Anaya. Madrid.
- MARTÍN-AVILA, T.; y LOPEZ-CHICHERI, J. (2010) *El nuevo manifiesto de la Web 2.0*. En línea <http://www.bubok.es/libros/176458/el-nuevo-manifiesto-de-la-web-20> [Consultado el 10 de enero de 2011]
- MARTÍNEZ, I. y OLMEDO, I. (2013): La reputación como Fuente de competitividad en las pymes de Servicios. ¿Cómo optimizar su gestión?. *Economía industrial*. Nº 389. Pp. 125-134. En línea <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/389/Inocencia%20Mar%C3%ADa%20Mart%C3%ADnez.pdf>. [Consultado el 24/02/2014]
- MARTÍNEZ, J. (2012) *La Publicidad Digital y la Creatividad Publicitaria: Efectos de la publicidad digital en la estructura de los departamentos creativos*. En línea http://www.aeic.org/tarragona2012/contents/comunicacions_cd/ok/361.pdf [Consultado el 4/12/2013]
- MARTÍNEZ, R. y DURÁNTEZ, P. (2011). “La gestión de crisis en el escenario digital: efectos sobre la reputación online y pautas de actuación en su comunicación”. *Actas II Congreso Internacional Sociedad Digital, Icono 14*, (I). Pp. 425-439.
- MASUDA, Y. (1968): *Una introducción a la sociedad de la información*. Perikan-Sha. Tokio
- MASUDA, Y. (1980): *La sociedad de la información como sociedad post-industrial*. Perikan-Sha. Tokio.
- MATILLA, K. y HERNÁNDEZ, S. (2010a). “Bolonia primer año: los estudios universitarios de RRPP en Cataluña en el curso 2010-11”. *Icono 14*, A6. Pp. 35-59.

- MATILLA, K.; LOSADA, J.C.; HERNÁNDEZ, S. (2010). La oferta formativa de Relaciones Públicas en los nuevos Grados universitarios en España. *Pangea*, 1. En línea <http://revistapangea.org/2010/12/05/01-01-107/>. [Consultado el 20/01/2013]
- MATILLA, K. y HERNÁNDEZ, S. (2010b). “Las asignaturas de Relaciones Públicas en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior”, en SIERRA, J. (coord.), *Los estudios de Ciencias de la Comunicación en el EEES*. Madrid: Fragua. Pp. 293-307
- MATILLA, K; y HERNÁNDEZ, S. (2012) “Bolonia 2º año: Los estudios universitarios de Relaciones Públicas en Cataluña (curso 2011-12)”. *Revista Internacional de Relaciones Públicas* N° 4, VOL. II. ISSN: 2174-3681 247. Pp 247-276.
- MATTERLART, A. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Paidós. Barcelona.
- *Maxwell E. McCombs (1938-)*. En línea <http://www.infoamerica.org/teoria/mccombs1.htm> [Consultado el 3/09/2011].
- MAZO, J. M. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos*. Ariel. Barcelona.
- MCELREATH, M.P (1993) *Managing systematic and ethical public relations*. WCB Brown&Benchmark. Madison.
- MCHALE, J. (1981). *El entorno cambiante de la información*. Madrid: Tecnos.
- MEERMAN, D. (2011) *Las nuevas reglas del marketing*. Anaya Digital. Madrid
- MEERMAN, D. (2013) *The new rules of marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, NJ.
- MEJÍA, J.C. (2013). *La Guía del Community Manager*. Ediciones Anaya Multimedia. Madrid
- MELLON, C.A. (1990): *Naturalistic inquiry for library science: methods and applications for research, evaluation, and teaching*. Greenwood. New York.
- MENA, R. (2010) “16 habilidades de un Community Manager”. En línea <http://www.ricardomena.es/blog/2010/06/16/16-habilidades-de-un-community-manager/> [Consultado el 9/11/ 2011].
- MERODIO, J. (2011) “Estrategias en redes sociales de u pueblos suizo para promocionarse y fomentar el turismo”. En línea <http://www.juanmerodio.com/2011/estrategia-en-redes-sociales-de-un-pueblo->

- [suizo-para-promocionarse-y-fomentar-el-turismo/](#) [Consultado el 18 de noviembre de 2011].
- MIDDLEBERG, D. (2001). *Relaciones Públicas en un mundo Interconectado*. Ediciones Deusto. Barcelona.
 - MÍGUEZ, I.M; y BAAMONDE, X.M. (2011) “La evolución de las relaciones públicas hacia la dirección de comunicación: aproximación histórica en el contexto académico español”. En *Razón y Palabra*, nº75. En línea http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/13_Miguez_V75.pdf. [Consultado el 12/04/2013]
 - MÍGUEZ, M.A. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Editorial UOC. Barcelona.
 - MILES, M. y HUBERMAN, A.M. (1994): *Qualitative Data Analysis*. Sage. Beverly Hills,
 - MIR, F. (2004) “Los medios de comunicación de masas”. En línea http://www.robertexto.com/archivo10/teor_comun_masas.htm [Consultado el 18/10/2011].
 - MOHOLY, N. (1970): *Moholy Nagy. Selección de textos*. Praeger Publishers, Nueva York.
 - MOLINUEVO J.L. (2006) *La vida en tiempo real: la crisis de las utopías digitales*. Biblioteca Nueva. Madrid.
 - MONZÓN , C. (1982). "La espiral del silencio y la hipótesis del distanciamiento social". En AAVV *Opinión Pública y Comunicación Política* Eudema. Madrid (pág. 282-293).
 - MONZÓN, C. (1990): *La opinión pública. Teoría, concepto y métodos*. Tecnos, Madrid.
 - MORA, P. (2001). “Aproximación a la inteligencia colectiva”. *Revista de Estudios Literarios*. Departamento de Filología Española III, Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid. Nº 16. Noviembre 2000-febrero 2001. En línea www.ucm.es/info/especulo/numero16/index.html. [Consultado el 20/01/2011]
 - MORALES, F. y ENRIQUE, A.M. (2007). “La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral”. *Análisi*, Nº 35, Pp 83-93.
 - MORENO, D. (2010). *Ranking agencias de publicidad y medios en España*. En línea http://www.elpublicista.es/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=9620&id_seccion=20 [Consultado el 12/09/2011]

- MORGAN, G. y SMIRCICH, L. (1980): "The case for qualitative research", en *Academy of management review* N° 5, Pp. 491-500
- MORTON, L. P.; y Lin, L.Y. (1995). "Content and citation analyses of 'Public Relations Review'", en *Public Relations Review*, V. 21, Pp. 333-349.
- *Móviles y publicidad, percepciones, usos y tendencias* (2011). En línea http://www.zeddigital.es/Estudio_Moviles.pdf [Consultado el 30/07/2011]
- MUSSER, J; y O'REILLY, T. (2006) "Web 2.0. Principles and Best Practices". En línea www.oreilly.com/radar/webreport.csp [Consultado el 12/11/2010]
- NAGHI, M. (1988): *Metodología de la investigación*. Limusa. México D.F.,
- NIELSEN, J. (2009) "Press Area Usability" En línea <http://www.useit.com/alertbox/pr.html> [Consultado el 25/05/2010].
- NOELLE, E. (1978). "El doble clima de opinión: la influencia de la televisión en una campaña electoral". En: *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* N° 4. En línea <http://revistapangea.org/01-01-103> [Consultado el 4/09/2011]
- NOELLE, E. (1992): "La espiral del silencio. Una teoría de la opinión pública". En: FERRY, J.-M. (1992): *El nuevo espacio público* Gedisa. Barcelona. (pág. 200-209).
- NOGUERA, J.M. (2012). *Redes y periodismo. Cuando las noticias se socializan*. UOC. Barcelona
- NOGUERO, A. (1990). *Relaciones públicas e industria de la persuasión: Análisis gnoseológico y situacional* (2.ª ed.). ESRP-PPU. Barcelona.
- NOGUERO, A. (1995). *La función social de las relaciones públicas: historia, teoría y marco legal*. EUB-ESRP. Barcelona.
- NOLTE L.W. (1979): *Fundamentals of public relations: professional guidelines, concepts and integrations*. Pergamon Press. New York.
- NORRIS, P. (2001): *Digital Divide. Civic Engagement, Information Poverty, and the Internet Worldwide*, Cambridge University Press. Cambridge
- NYE, Joseph (2002): *La paradoja del poder norteamericano*. Taurus, Madrid.
- O'REILLY, T. (2006): "Levels of the game: the hierarchy of web 2.0 applications". En línea <http://radar.oreilly.com/archives/2006/07/levels-of-the-game.html>. [Consultado el 09/02/ 2011].
- *Observatorio del Mercado laboral de los profesionales del marketing, la comunicación y la publicidad digital.2ª* Oleada, junio 2011 IAB (2011) En línea http://www.iabspain.net/ver.php?mod=descargas&id_categoria=4,14,40,17 [Consultado el 30/07/2011]

- OGILVY, D. y JOEL, R. (1982): "Research and advertising techniques that work and don't work", en *Harvard Business Review*.
- OLIVEIRA C. (1992). "Os paradigmas no ensino da comunicação: a transgressão epistemológica". En: *Revista Comunicação & Sociedade*, N° 17. Instituto Metodista de Educação Superior. Sao Paulo – Brasil
- OLSON, H. (1995): *Quantitative versus qualitative research: the wrong question*. School of Library and Information Studies.
- O'REILLY, T.(2006) "Qué es Web 2.0. Patrones del diseño y modelos del negocio para la siguiente generación del software". En línea http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/seccion=1188&id_ioma=es_ES&id=2009100116300061&activo=4.do?elem=2146# [Consultado el 23/03/2011].
- ORTÍ, A. (2000) "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta. Mc Graw Hill. Madrid.
- ORTOVELA, P. (2004) "Nuevo sistemas de medios". En OLIVEIRA, J.M.; CARDOSO,G. y BARREIROS, J. (2004) *Comunicación, Cultura y Tecnología de la información*. Quimera. Lisboa.
- OTERO, M.T. *Relaciones Públicas e Investigación*. En línea http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n1/RELACIONES_PUBLICAS_E_INVESTIGACION.pdf [Consultado el 17/03/2011]
- OTERO, T. (2000) *Teoría y Estructura del Ceremonial y el Protocolo*. Mergablum Edición y Comunicación. Sevilla.
- OTERO, T. (2002) "Relaciones Públicas e investigación". *Revista Comunicación*. N° 1. Universidad de Sevilla. Pp. 99-115.
- OTERO, T. (2009) *Protocolo y Organización de Eventos*. Editorial UOC. Barcelona.
- OTERO, T. (2011) *Protocolo en la empresa*. Editorial UOC. Barcelona.
- OWYANG (2007). "The Four Tenets of the Community Manager", En línea <http://www.web-strategist.com/blog/2007/11/25/the-four-tenets-of-the-community-manager/> [Consultado el 30/12/2010]
- PAQUIER. B (2009) "Le community management, historique et fonctions". En línea <http://www.slideshare.net/BPaquier/community-management-part-1-de-brnice-paquier> [Consultado el 23/01/2011].
- PAQUIER. B (2010) "Le community management, stratégie et mise en action". En línea <http://www.slideshare.net/BPaquier/community-management-part-2-strategie> [Consultado el 23/01/2011].

- PARDO, H (2010) *Geeknomía*. En línea <http://www.brunoramos.es/wplocal/wp-content/docs/geekonomia.pdf> [Consultado el 8 de agosto de 2010].
- PASHMAN S. (2011) “Las habilidades de un community manager”. En línea <http://sebasp.com/2011/06/09/las-habilidades-de-un-community-manager/> [Consultado el 25/05/2011].
- PASSIN, T (2004). *Explorer’s guide to the semantic web*, Manning publications co: Greenwich.
- PATTON, M. (1990): *Qualitative evaluation and research methods*. CA: Sage. Newbury Park
- PAVLIK, J. (1999). *La investigación en relaciones públicas*. Gestión 2000. Barcelona
- PEDROTTI, G., Y PEREIRA, J. (2009) *Relaciones Públicas 2.0. La irrupción de la Web 2.0, en la gestión de las acciones de comunicación y relación con los públicos meta*. En línea. <http://www.slideshare.net/gpedrotti/relaciones-pblicas-20-pedrotti-pereira-parodi>. [Consultado el 12 de noviembre de 2011]
- PEIRCE, C.S. (1971): *Mi alegato a favor del pragmatismo*. Aguilar. Buenos Aires.
- PEIRCE, C. S. (1974): *La ciencia de la semiótica*. Nueva Visión. Buenos Aires.
- PENINOU, G. (1976): *Semiótica de la publicidad*. Gustavo Gili. Barcelona.
- PERDIGUERO, T.G (2005). “Una revisión crítica de las relaciones empresa y sociedad. En VILLAFañE, J. (Dir). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. 2005 informe anual*. Pirámide. Madrid. Pp. 157-186
- PEREDA, C. (2009) “Guía para ser un community manager”. En línea http://www.soitu.es/soitu/2009/10/17/actualidad/1255799953_712592.html [Consultado el 16/08/2011]
- PÉREZ, G. (2004): *Investigación cualitativa. retos e interrogantes*. Editorial La Muralla. Madrid.
- PÉREZ, J. M. (2005) “El futuro de la sociedad digital y los nuevos valores de la educación en medios”. En línea <http://www.gabinetecomunicacionyeducacion.com/files/adjuntos/Futuro%20de%20la%20sociedad%20digital%20y%20nuevos%20valores%20de%20la%20E> [M.pdf http://www.infoamerica.org/teoria/katz1.htm](http://www.infoamerica.org/teoria/katz1.htm) [Consultado el 12/11/2010]
- PÉREZ, M. (2001) “Anuncios a medida”. *El Publicista* N° 53, Pp. 30-31.
- PÉREZ, M.; ACOSTA, P. y LÓPEZ, E. (2014). “De la comunicación estratégica a la gestión de relaciones públicas digitales”. *Horizontes de la Contaduría* N°. 1

julio-diciembre 2014. Pp. 17-32. En línea

<http://labasica.com.mx/icp/copias/articulos/A061105.pdf> [Consultado el 20/02/2015]

- PÉREZ, M.A. (2001) “Crisis en la estructura de la publicidad española”. *Área abierta*, Nº. 1, Pp. 1-12.
- *Perfiles de Competencias Europeas en Profesiones de Contenidos Digitales* (2010). En línea
http://www.ubique.org/eqfcode/Results/1.R2.2European_Competence_Profiles_in_eContent_Professions_ES.pdf. [Consultado el 14/10/2013]
- *Perfiles Profesionales más demandados en el ámbito de los Contenidos Digitales en España 2012 – 2017 Profesionales TIC 2011 (2012)*. En línea
http://www.fti.es/sites/default/files/pafet_vii_perfiles_profesionales_cd_fti-rooter_1.pdf. [Consultado el 11/05/2014]
- PERLADO, M. (2013): *Nuevas oportunidades en la comunicación digital: nuevos perfiles y competencias*. Conferencia en el XIV Foro de Investigación en Comunicación, celebrado en Valencia 18 y 19 de febrero de 2012, organizado por la Universidad CEU Cardenal Herrera y la Universidad de Alicante. En línea
http://www.uchceu.es/actividades_culturales/2013/congresos/documentos/marta_perlado_nuevas_oportunidades_com_digital.pdf [Consultado el 03/01/2014]
- PHILIPS, D. y YOUNG, D. (2009) *On line Public Relations. A practical guide to developing an online strategy in the world of social media*. Kogan Page. London. En línea
http://soniapsebastiao.weebly.com/uploads/2/0/3/9/20393123/david_phillips_philip_young_online_public_relations.pdf [Consultado el 02/02/2013]
- PHILIPS, L. M. y BRABHAM, D. C. (2012). “How today’s digital landscape redefines the notion of power in public relations” . *PRism* 9(2). En línea
<http://www.prismjournal.org/homepage.html> [Consultado el 21/03/2014]
- PISCITELLI, A. (2005) “Inmigrantes digitales vs. nativos digitales”. En línea
<http://portal.educ.ar/debates/educacionytic/nuevos-alfabetismos/inmigrantes-digitales-vs-nativos-digitales.php> [Consultado el 23/09/2011].
- PINO, I. (2008) “¿Qué son las Relaciones Públicas 2.0? Un concepto en potencia” En línea <http://ivanpino.com/%C2%BFque-son-las-relaciones-publicas-20-un-concepto-en-potencia/> [Consultado el 30 de septiembre de 2011]

- PINO, I. (2009) "Nuevos conceptos para las relaciones públicas" En línea <http://ivanpino.com/nuevos-conceptos-para-las-relaciones-publicas/>
- PINTO, M.; GÁLVEZ, A. 1996. *Análisis documental de contenido. Procesamiento de información. I Síntesis*. Madrid.
- PIÑUEL, J. L. y GAITÁN, J. A. (1995) *Metodología general. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social*. Síntesis. Madrid.
- PISANI, F; PIOTET. D. 2008. *La Alquimia de las Multitudes*. Paidós. Barcelona
- PISCITELLI, A. (2009) *Nativos Digitales*. Santillana. Madrid.
- PIZARRO, A. (2000) "El análisis de estudios cualitativo". Publicado en *Aten Primaria*. V.25. Nº 01
- PLUNKETT J. (2006). "The rise and rise of youtube". *The Guardian*, Thursday September, 14. En línea <http://www.technology.guardian.co.uk/news/story>. [Consultado el 17/01/07].
- POLO, F. (2011): "La gestión de la reputación 2.0", en *Cuadernos de Comunicación Evoca, vol. 5. Identidad digital y reputación online*. En línea <http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos5.pdf> [Consultado el 24/05/2014]
- PONTE, D. (2010). *Community manager, ¿una profesión con fecha de caducidad?*. En línea <http://www.marketingcomunidad.com/community-manager-%C2%BFuna-profesion-confecha-de-caducidad.html>. [Consultado el 22/07/2013]
- POPPER, K. (1986): *El universo abierto. Un argumento a favor del indeterminismo*. Tecnos. Madrid.
- POSTER, M; (2000). *A Segunda Era des Média*. Oeira: Celta Editores. En línea <http://www.protocolodigital.es/2011/09/19/redes-sociales-profesionales-y-entorno-web-2-0/>. [Consultado el 10 de octubre de 2011].
- POZZI, S. (2011). "LinkedIn duplica su valor en Bolsa en el estreno de las redes sociales en Wall Street". En línea http://www.elpais.com/articulo/economia/LinkedIn/duplica/valor/Bolsa/estreno/redes/sociales/Wall/Street/elpepueco/20110519elpepueco_14/Tes [Consultado el 10/06/2011]
- PRATT J. J. (2006). "Internet, hypermedia y la idea de la comunidad", en *Culturas Populares. Revista Electrónica* nº, 3
- *Premisas falsas sobre Community Managers* (2010). En línea <http://comunidando.es/2010/01/summon-press-community-managers/> [Consultado el 10/08/2011]

- PRENSKY, M. (2010). *Nativos e Inmigrantes Digitales*. Cuadernos SEK 2.0. En línea
- *Profesiones relacionadas con internet en el mercado laboral español 2010*. (2011). En línea
<https://www.tueligesinfojobs.net/informa/informes/infojobs/InfoJobs-Profesiones-Internet-MdoLaboral-2010.pdf> [Consultado el 30/07/2011]
- PULIDO, M (2011). *El consejo regulador del Brady y de Jerez: la denominación específica como estrategia de gestión de las Relaciones Públicas*. Facultad de Comunicación, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- PUNIE, Y.; y BRECKO, B. N. (2014). *DIGCOMP: Marco Europeo de competencias digitales*. http://ikanos.blog.euskadi.net/wp-content/uploads/2014/05/140512-DIGCOMP_Donostia_ES-Rev.pdf. [Consultado el 02/02/2015]
- RAMÍREZ, L. (2011). *La Web 3.0 como Herramienta de Apoyo para la Educación a Distancia. Web 3.0 as a Tool to Support Distance*. En línea
<http://www.ugr.es/~sevimeco/revistaeticanet/numero10/Articulos/Formato/articulo3.pdfnet>. [Consultado el 04/02/2015]
- RAMONET, I; (2005) “Medios de comunicación en crisis” En línea
<http://www.voltairenet.org/article123421.html>. [Consultado el 05/06/2010].
- RAMOS, M. (2007). “Comunicación viral y creatividad”. *Revista creatividad y sociedad* Nº 11. Madrid. Pp. 202-226
- RAMOS, M.J. (2012): “Relaciones Públicas. 2.0: el uso de los medios sociales en la estrategia de comunicación online de marcas ciudad españolas”. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, V. II. Nº 3. Pp. 71-90. En línea
http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrr_pp/article/view/82/62
[Consultado el 12/05/2013]
- RAMOS, M. y SELVA, D. (2005). “Los nuevos medios interactivos”. En VICTORIA. J.S (ed) *Reestructuras del Sistema Publicitario*. Ariel. Barcelona. Pp. 221-237
- RAPPAPORT, J. (1980): *Community Psychology: Values, research and action*. Holt, Rinchart and Winston. New York.
- RAWLINS, B. L. (2006). Prioritizing stakeholders for public relations.
http://www.instituteforpr.org/files/uploads/200_6_Stakeholders_1.pdf.
[Consultado el 12/05/2011]

- REID, W. (1994): "Reframing the Epistemological Debate", en SHERMAN, E.y REID W., *Qualitative Research in Social Work*. Columbia University Press, New York.
- RELINQUE J. (2009) "BytePR, la red social para los profesionales de la comunicación" En línea <http://www.sincobertura.com/2009/09/20/bytepr-la-red-social-para-los-profesionales-de-la-comunicacion/> [Consultado el 25/05/2011].
- *Resumen general de medios. Abril 2014-marzo 2015* (2015). AIMC. Madrid
- RHEINGOLD, H. (1993). *The virtual community*. Addison-Wesley Reading, USA.
- RHEINGOLD, H. (2002). *Smart Mobs: The Next Social Revolution*. Perseus Books Group, Cambridge.
- RICOEUR, P. (1975) *Teoría de la interpretación. Discurso y excedente de sentido*. Siglo XXI. México DF.
- RIDDERSTRALE, J, KJELL, A. (2000) *Funky Business*. Ed. Pearson Educación. Madrid.
- RIFKIN, J (2011): *La tercera revolución industrial* . Paidós Ibérica. Barcelona.
- RIVAS, M. (2011) "¿Qué es un community manager?" En línea <http://www.manuelrivas.com/que-es-un-community-manager/> [Consultado el 9/11/ 2011].
- ROCA, G. (2010) "Los community manager son un placebo". En línea <http://www.rocasalvatella.com/blog/2010/09/los-community-manager-son-un-placebo/> [Consultado el 25/05/2011].
- RODERO E. (2002) "La radio en Internet: el reclamo de un nuevo producto radiofónico diseñado para la red". En línea <http://cuarto.congresoperiodismo.com/comunicaciones.htm> [Consultado el 12/11/2010]
- RODRIGO, M. (1989). *Los modelos de la comunicación*. Tecnos. Madrid.
- RODRÍGUEZ, GIL, y GARCÍA (1996): *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Ediciones Aljibe. Maracena.
- RODRÍGUEZ, J. (1993): *Métodos de muestreo. Casos prácticos*. CIS. Madrid.
- RODRÍGUEZ, J. (2010) "La crisis del periodismo" En línea <http://juan-rodriguez-millan.suite101.net/la-tesis-del-periodismo-a13493> [Consultado el 16/07/2011]
- RODRÍGUEZ, O. (2012): *Curso de community manager*. Madrid.
- ROMERO, P. (2006): "Más sobre la web 2.0". En *El Mundo*, (04/10/2006). En línea, <http://www.elmundo.es/elmundo/2006/10/04/blog01/1159956479.html> [Consultado el 15/01/ 2011]

- RUIZ, J. (2009) "Análisis sociológico del discurso: métodos y lógicas". *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 10(2), Art. 26, En línea <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0902263>. [Consultado el 20/10/2011]
- RUIZ, R. (1999) *Historia de la ciencia y el método científico*. Atlanta, Georgia.
- SALAVERRÍA, R. (2005). *Redacción periodística en Internet*. Eunsa. Pamplona.
- SALAZAR, J. (2011). "Estado actual de la Web 3.0 o Web Semántica". *Revista Digital Universitaria* 1 de noviembre 2011. V. 12 N° 11. ISSN: 1067-6079. Pp: 3-17 <http://www.revista.unam.mx/vol.12/num11/art108/art108.pdf> [Consultado el 03/03/2015]
- SÁNCHEZ, L. y FERNÁNDEZ, N (2005). La web semántica: fundamentos y breve estado del arte *Novática* N° 178, noviembre-diciembre 2005, XXXI: 6–11.
- SÁNCHEZ, M.I; y BARRIUSO, M.C. (2007) "Explorando la relación entre la reputación corporativa y el *employer branding*". En *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Ayala Calvo J.C. (coord.) En línea. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234846>. [Consultado el 10 de octubre de 2011]
- SÁNCHEZ, T. (2011) "¿Qué puede hacer el community manager por tu empresa?" En línea. <http://www.slideshare.net/101cientouno/qu-puede-hacer-un-community-manager-por-tu-empresa> [Consultado el 25/05/2011].
- SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1986). "Relaciones públicas, ¿marketing o management?". En SÁNCHEZ, J. R.: *Tratado general de relaciones públicas*. Fundación. Madrid. (Pp.263-378)
- SANZ DE LA TAJADA, L.A (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Editorial Esic. Madrid
- SANZ, M (2012). "¿Por qué lo llaman `content curator´ cuando quieren decir documentalista? COMeIN Revista de los estudios de ciencias de la información y comunicación UOC. N° 10. ISSN 2014-2226. En línea <http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero10/articles/Article-Sandra-Sanz.html> [Consultado el 02/02/2013]
- SAPERAS, E. (1991). "Efectos de la comunicación social". En: BENITO, A. (dir.): *Diccionario de ciencias y técnicas de la comunicación* Ediciones Paulinas. Madrid. Pp. 425-435.

- SAPERTAS, E. (1987). *Los efectos cognitivos de la comunicación de masas: las recientes investigaciones en torno a los efectos de la comunicación de masas, 1970-1986*. Ariel. Barcelona.
- SARTORI, G. (1997) *Homo Videns: la sociedad teledirigida*. Ediciones Taurus. España.
- SASTRE, B. (2012) “Redes sociales, un departamento transversal”. En línea <http://www.billiesastre.com/consejos-2-0/redes-sociales-un-departamento-transversal/> [Consultado el 15/05/2013]
- SAXTON, K. (1998): Where do reputations come from? *Corporate Reputation Review*, 1(4). Pp. 393-399.
- SCHAWBEL, D. (2011) *Yo 2.0, guía completa para aprovechar el potencial de los medios sociales en la promoción personal*. Conecta. Barcelona
- SCOTT, J. (1994). *Social networks analysis: a handbook*. Sage Publications. Londres.
- SEIDENSTICKER, B.(2006). *Future hype. The myths of technology change*. Beeret-Koehler Publishers. San Francisco.
- SEITEL, F. (2002): *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Prentice Hall. Madrid
- SELTZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; y COOK, S. W. (1980): *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Ediciones Rialp. Madrid.
- SENSO, J.A (1999): “XML como medio de normalización y desarrollo documental” en *Revista española de documentación científica*. V. 22 Nº 4 Pp. 488-504.
- SERRANO, P.; y BUENDÍA, N.; (1994) “Estudio de los paradigmas de Investigación”. En línea http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/08145172066869039710046/007786_3.pdf. [Consultado el 05/06/2010].
- SIGNES, B. (2011) “La carrera de fondo del community manager”. En línea http://www.bernardosignes.com/la_carrera_de_fondo_del_community_manager [Consultado el 9/11/ 2011].
- SILVA, A. (2013) “La reputación online de los líderes políticos españoles en el cambio de legislatura”. *Estudios sobre el mensaje periodístico*. Nº 19. Pp. 1017-1026.
- SILVA, C. (2011) “Nuevos yacimientos de empleo”. En línea <http://www.slideshare.net/strategiasdecomunicacion/nuevos-yacimientos-de-empleo> [Consultado el 3/09/2011].

- SILVA, C. (2012). "Community managers: la dirección de RR.PP. en la red". *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, V. II, N° 3. PP. 193-216. En línea <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/88/68> [Consultado el 22/07/2012]
- SILVA, C.; ELÍAS, R; JIMÉNEZ, G. (2011) "Creatividad y producción audiovisual en la red: el caso de la serie andaluza Niña Repelente" *Fonseca Journal of Communication*. N°4. Pp.1-22.
- SILVA, C. ; JIMÉNEZ, G.; y ELÍAS, R. (2012). De la sociedad de la información a la sociedad digital. Web 2.0 y redes sociales en el panorama mediático actual. *Revista F@ro*. N° 15. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Playa Ancha Valparaíso, Chile. e-ISSN 0718-4018 En línea <http://www.revistafaro.cl/index.php/Faro/article/view/61>. [Consultado el 14/10/2012]
- SILVA, O. (2002) "El análisis del discurso según Van Dijk y los estudios de la comunicación". *Revista Razón y Palabra*, N° 26. México. En línea <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n26/osilva.html> [Consultado el 4/09/2011]
- SILVIO, J. (2005). Las comunidades virtuales como conductoras del aprendizaje permanente. Universidad de Santiago de Compostela: Espacio comunitario. En línea: <http://www.firgoa.usc.es/drupal/node/23150> [Consultado el 12/04/2013]
- SMOLAK, E. (2012) *Gestión estratégica de Relaciones Públicas 2.0": estrategia en las redes sociales en la gestión de reputación. Propuesta de un modelo integra de evaluación de Relaciones Públicas en las redes sociales*. En actas VII Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas. Relaciones Públicas: el diálogo de las organizaciones. En línea http://airrpp.org/descargas/Actas_VII_Congreso_AIRP_Sevilla2012.pdf. ISBN: 84-615-7906-2. [Consultado el 22/07/2013]
- *Sociedad de la Información y la Sociedad del Conocimiento* (2007). En línea <http://zensociedaddigital.blogspot.com/2007/11/sociedad-digital.html> [Consultado el 18 de noviembre de 2011].
- SOLANO, L. (1996). *Fundamentos de las relaciones públicas*. Síntesis. Madrid
- SOLER, P. (2001). "Introducción". En BENAVIDES, J. COSTA, J. COSTA, P. y FAJULA, A. *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Gestión 2000. Barcelona. Pp. 17-18

- SOLER, P.; y AQUILAR, M. (2009) "Formación de los comunicadores en la era digital". Fundación Alternativas. Madrid. En línea (<http://www.falternativas.org/laboratorio/documentos/documentos-de-trabajo/formacion-de-los-comunicadores-en-la-era-digital>) [Consultado el 15/07/2010].
- SOLIS, B., y KUTCHER, D. (2010): *Engage! : the complete guide for brands and businesses to build, cultivate, and measure success in the new web*, John Wiley. New Jersey.
- *Son los medios de comunicación cada vez menos creíbles* (2011) En línea <http://www.infonos.com/-Son-los-medios-de-comunicacion-cada-vez-menos-creibles---i3706.html> [Consultado el 30/10/2011].
- *Spending more time following the news* (2008). Informe del Pew Research Universidad-Empresa..Center.Washington.
- STAKE, R.E. (1994): "Case Studies", En DENZIN, N.K. y LINCONL, Y.S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research. Thousands Oaks*, Sage Publications, Pp. 236-247.
- STARR, P. (2009) "Goodbye to the age of newspapers, hello to a new era of corruption". *New Republic* Pp. 28-35.
- SUROWIECK, J. (2004). *Cien mejor que uno, la sabiduría de la multitud o por qué la mayoría siempre es más inteligente que la minoría*. Urano: Tendencias. Barcelona.
- SUTTON R. y CALLAHAN A. (1987): "The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management". *Academy Management Journal*, 30. Pp. 405-436.
- SWANSON, D. L. y NIMMO, D (1990): *New Directions in Political Communication*, Sagem, Newbury Park. Estados Unidos.
- TAPSCOTT, A. WILLIAMS, D. (2007) *Winomics: la nueva economía de las multitudes inteligentes*. Paidós, Barcelona.
- TASAKA, H (2008). *The Five Laws to Foresse the Future*. Lightning Source Inc, Estados Unidos,
- *Tendencias del mercado laboral en el sector de la publicidad digital. IAB 2010* (2010) En línea http://www.slideshare.net/IAB_Spain/estudio-iab-mercadolaboralmktgdigitaljunio2010 [Consultado el 25/11/2012]
- TERMCAT(1999). *Diccionari de comunicació empresarial: publicitat, relacions públiques i màrqueting*. Enciclopèdia Catalana. Barcelona:

- *The 2013 Community Manager Report Infographic (2013)*. En línea <http://www.socialfresh.com/community-manager-report-2013/>. [Consultado el 16/01/2015]
- *The cluetrain manifiesto*. En línea <http://www.cluetrain.com/> [Consultado el 12/09/2011]
- TIMOTEO, J. (2005) *Gestión del poder diluido*. Pearson. Madrid.
- TÍSCAR, L. (2009) “Periodismo Ciudadano”. En línea <http://www.slideshare.net/tiscar/periodismo-ciudadano-1481066> [Consultado el 3/09/2011].
- TOLCHINSKI, I.; RUBIO, M. J.; ESCOFET. A. (2002). *Tesis, tesinas y otras tesituras. De la pregunta de investigación a la defensa de la tesis*, Edicions Universitat de Barcelona. Barcelona
- TONKIN, E (2008): “Collaborative and social tagging networks” en *Ariadne*, Nº 54.
- TÖNNIES, F., 1947, *Comunidad y sociedad* [1887], trad. de ROVIRA, J., Losada, Buenos Aires. Pp 97-98
- Top 250 Global Report 2011 (2011). En línea <http://www.globalpragencies.com/top-250> [Consultado el 10/08/2011]
- TORREJÓN, D. (2009) “Agencias digitales, agencias líquidas” *Anuncios*, Nº. 1300.
- TORRES, I (1998): *Las fuentes de información. Estudios teórico-prácticos*. Síntesis. Madrid,
- TORZUKO, J. (2010) *Nuevos perfiles profesionales 2.0*. En línea <https://torzuko.wordpress.com/2010/08/18/nuevos-perfiles-profesionales-2-0/> [Consultado el 5/05/2014]
- TRIANDIS, H. C. (1974). *Actitudes y cambios de actitudes*. Toray. Barcelona.
- TRIGOS, E. (2010) “La nueva publicidad, toda una experiencia”. En línea <http://www.slideshare.net/estebant/la-nueva-publicidad-toda-una-experiencia> [Consultado el 05/06/2010].
- TRIVIÑO, E. (2006). “Este anuncio lo podía haber hecho yo mil veces mejor”. *Anuncios*, 11-17 de septiembre, Pp. 24-25.
- TRULLÀS, M. (2011) “Se necesita un community manager” *En línea* http://www.elpais.com/articulo/Pantallas/necesita/community/manager/elpepirtv/20110327elpepirtv_1/Tes [Consultado el 23/06/2011]

- *Twitter y LinkedIn crecen gracias a la publicidad* (2012) En línea
<http://www.puromarketing.com/16/12025/twitter-linkedin-crecen-solidamente-gracias-publicidad.html> [Consultado el 9/01/2012]
- UGARTE, D. (2007) *El poder de las redes*. En línea
http://issuu.com/merce9/docs/el_poder_de_las_redes [Consultado el 8 de agosto de 2010].
- URZÁIZ, J. (1997): *De las relaciones públicas a la comunicación social integral: una nueva estrategia comunicativa para las empresas e instituciones*. San Martín. Madrid.
- VALERA, J, (2005) *Periodismo participativo: el periodismo 3.0*. ESIC. Madrid.
- VALLAS, J. F. (1992). *La imagen de marca de los países*. McGraw-Hill. Madrid.
- VALLES, M. S. (1997) *Técnicas cualitativas de investigación social*. Alianza. 3ª ed. Madrid.
- VAN DIJK, T. A (1997): *La ciencia del texto: un enfoque*. Paidós. Barcelona.
- VAREA, R (2010) “La TDT cumple un año” *En línea*
<http://www.publico.es/televisionygente/369362/la-tdt-cumple-un-ano>
[Consultado el 15/03/2011]
- VARELA, J. (2008). La prensa de papel crece sólo en los países en desarrollo. En línea
http://www.soitu.es/soitu/2008/06/03/sociedadcableada/1212509339_680918.html
[Consultado el 30/10/2011].
- VARELA, J. (2009) “Los diarios pierden audiencia” En línea
<http://periodistas21.blogspot.com/2009/12/los-diarios-pierden-audiencia.html>
[Consultado el 16/08/2011]
- VARELA, J. (2011a) La prensa pierde lectores frecuentes. En línea
<http://periodistas21.blogspot.com/2011/10/la-prensa-pierde-lectores-frecuentes.html> [Consultado el 16/07/2011]
- VARELA, J. (2011b) *Peor 2010 para los diarios de lo esperado*. En línea
<http://periodistas21.blogspot.com/2011/02/peor-2010-para-los-diarios-de-lo.html>
[Consultado el 16/07/2011]
- VARELA, J. (2011c) *Sangría en la difusión de los diarios*. En línea
<http://periodistas21.blogspot.com/2011/10/sangria-en-la-difusion-de-los-diarios.html> [Consultado el 16/07/2011]
- VÁZQUEZ, T. (2010) “Profesionales que emergen al calor de la red” en *Expansión & Empleo* 12/06/2010
- VELA, D. (2013). *Social Media Manager*. Ediciones Anaya Multimedia. Madrid.

- VERDÚ, J. (2005) *Yo y tú, objetos de lujo. El personismo: la primera revolución del siglo XX*. Debate. Barcelona.
- VI Estudio Redes Sociales de IAB Spain (2015). En línea http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Estudio_Anual_Red_Sociales_2015.pdf. [Consultado el 10/05/2015]
- VICENTE M.R.; LÓPEZ, J.A . (2003) "Indicadores de la Sociedad de la Información. Una revisión crítica" *Anales de Economía Aplicada*, XVII Reunión ASEPELT- España, Almería, En línea http://www.cibersociedad.net/public/documents/38_bdbr.pdf [Consultado el 15/03/2011]
- VICENTE, A. (2011). Nuevos perfiles laborales y docentes. Internet renueva el sector de la comunicación audiovisual. En "Nuevos perfiles profesionales para la comunicación digital". *Revista Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*. Nº 81. Abril-junio 2011.Pp 82-91. ISSN: 0213-084X En línea <http://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2011051111580001&idoma=es> [Consultado el 25/11/2012]
- VICENTE, A; y GOZZER, S (2010); "Manual de comunicación online editorial. El Community Manager (I)" En línea <http://www.anatomiadelaedicion.com/wordpress/wp-content/uploads/2010/01/manual-de-comunicacion-online-editorial-1.pdf> [Consultado el 15/07/2010].
- VICTORIA, J.A. (2005). *Reestructuras del sistema publicitario*. Barcelona, Ariel.
- VILLAFANE, J (1993) *Imagen positiva*. Pirámide. Madrid.
- VILLAFANE, J. (2004) *La buena reputación. Clave del valor intangible de las empresas*. Pirámide. Madrid.
- VILLAFANE, J. (2009) "Reputación corporativa y RSC. Bases empíricas para un análisis Corporate Reputation and CSR. Empirical Basis for Analysis" En línea <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=3&rev=79.htm> [Consultado el 23/03/2011].
- VILLANUEVA, J; ACED, C; ARMELLI, G. (2007) *Los blogs corporativos son una opción, no una obligación*. Cuadernos del EB Center. En línea <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-56.pdf> [Consultado 20 de diciembre de 2011]

- VILLASEÑOR RODRÍGUEZ, I. (1998): “Los instrumentos para la recuperación de la información: las fuentes”, en TORRES, I. de (coord.): *Las fuentes de información. Estudios teórico-prácticos.*, Síntesis. Madrid
- VIVAR, H. (2011). TIC, Internet y el sector de la comunicación. Nuevos perfiles profesionales para una comunicación digital. En. “Nuevos perfiles profesionales para la comunicación digital”. *Revista Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación.* Nº 81. Abril-junio 2011.Pp 58-62. ISSN: 0213-084X .
<http://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2011051109310001&id idioma=es> [Consultado el 25/11/2012]
- WALDFOGEL, J. (2007) “Lost on the Web: Does Web Distribution Stimulate or Depress Television Viewing?” En línea <http://www.nber.org/papers/w13497> [Consultado el 15/07/2010].
- WALLACE, W. (1980): *La lógica de la ciencia en Sociología.* Alianza. Madrid.
- WASSERMAN, S. y FAUST, K (1995). *Social network analysis: methods and applications.* Cambridge University Press. New York
- WELLMAN, B. (2002). “Little boxes, glocalization, and networked individualism”. En M.Tanabe, P. Besselaar, & T.Ishida (Eds.). *Digital cities II: Computational and sociological approaches.* En línea http://www.chass.utoronto.ca/~wellman/netlab/PUBLICATIONS/_frames.htm. [Consultado el 20/08/2014]
- WELLMAN, B. Y GULIA, M (1999). “Virtual communities as communities: net surfers don't ride alone” En SMITH, M. y KOLLOCK, P. *Communities in Cyberspace.* Routledge. Londres.
- WILCOX, D. L., CAMERON, G.T. y XIFRA, J. (2009): *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas.* Pearson Addison Wesley. Madrid.
- WILDEMUTH, B. (1993): “Post-positivist research: two examples of methodological pluralism”, en *Library Quarterly*, V. 63, Nº. 4, Pp. 450-468.
- WIMMER, R. D. y DOMINICK, J. R. (1997) *La investigación científica de los medios de comunicación.* Bosch Casa Editorial. Barcelona.
- WIMMER, R.D. y DOMINICK, J. R. (1996). *La investigación científica en los medios de comunicación: una introducción a sus métodos.* Bosch. Barcelona,
- WOLF, M. (1987). *La investigación de la comunicación de masas.* Paidós. Barcelona.

- WOLF, M. (1994) *Los efectos sociales de los media*. Paidós. Barcelona.
- ANDER-EGG, E (1995) *Técnicas de investigación Social*. Editorial Lumen. 24ª Edición. Buenos Aires.
- WOODRUM, R. (1995): "How to Please the CEO and Keep Your Job", en *Public Relations Strategist*, otoño 95, Pp. 7-12.
- WRIGHT C. (1978). *La élite del poder*. Fondo de Cultura Económica. México.
- XIFRA, J. (2003) *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. Mc Graw Hill. Madrid.
- XIFRA, J. (2005): *Planificación estratégica de relaciones públicas*. Paidós. Barcelona.
- YEZERS'KA, Y. (2004) "Aproximación al concepto de sociedad de la información". En línea <http://ciberperiodismoperu.blogia.com/temas/sociedad-de-la-informacion.php> [Consultado el 16/08/2011]
- YIN, R. (1988). *Case Study Research: Design and Methods..* Sage Publications. United Kingdom.
- YIN, R. (1993): *Applications of Case Study Research*. Sage. Beverly Hills,
- YIN, R. (2009) *Case study research: desing and methods*. Sage. Los Ángeles
- Yoneji Masuda (1905-1995). En línea <http://www.infoamerica.org/teoria/masuda1.htm> [Consultado el 3/09/2011].
- YOUNG, K. (1999): *La opinión pública y la propaganda*. Paidós, Barcelona.
- WESTPHALEN, M. H. y PIÑUEL, J. L. (1993): *La dirección de comunicación*, Ed. Prado, Madrid.

PARTE VI. ANEXOS

- **ANEXO 1.** FICHA ANÁLISIS DE CONTENIDO
- **ANEXO 2.** AGENCIAS QUE HAN CONFIGURADO LA POBLACIÓN DE ANÁLISIS DE LOS CUESTIONARIOS
- **ANEXO 3.** MODELO DE ENCUESTA
- **ANEXO 4.** EMPRESAS DEL MERCADO CONTACTADAS
- **ANEXO 5.** CM CONTACTADOS
- **ANEXO 6.** ENTREVISTAS PERSONALES

ANEXO 1. FICHA ANÁLISIS DE CONTENIDO

Bloque 1. Portal de empleo

Figura 239. Variable 1

Portal de empleo de procedencia
1. Infojobs
2. LinkedIn
3. AERCO

Fuente: elaboración propia

Bloque 2. Puesto profesional

Figura 240. Variable 2

Puesto profesional
15. <i>Community management</i>
Incluyendo: <i>community manager, community coordinator</i>
16. <i>Community manager</i> y algo más
17. Relaciones Públicas - Comunicación corporativa (directores, responsables, managers, adjuntos)
18. Relaciones Públicas - Comunicación corporativa (técnicos, ejecutivos)
19. Relaciones Públicas - Comunicación corporativa (becarios)
20. Marketing (directores, responsables, managers, adjuntos)
21. Marketing (técnicos, ejecutivos)
22. Marketing (becarios)
23. Periodista
Incluyendo: periodistas, técnicos en información
24. Reputación (directores, responsables, managers)
25. Reputación (técnicos, ejecutivos)
Incluyendo: reputación, reputación online, branding,

26. <i>Social Media</i>
Incluyendo: <i>social media</i> , <i>social media strategist</i> , contenido
27. SEM/SEO- Web
Incluyendo: SEM/SEO, analítica web, editores web, programadores
28. Otros puestos profesionales
Incluyendo: diseñadores de juegos, administrativos, directores de hoteles, <i>store managers</i> , etc..

Fuente: elaboración propia

Bloque 3. Titulación mínima exigida

Figura 241. Variable 3

Estudios superiores en Publicidad y Relaciones públicas ¹²⁸
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 242. Variable 4

Estudios superiores en Periodismo ¹²⁹
1. Si

Fuente: elaboración propia

¹²⁸ Licenciatura, grado

¹²⁹ Igual referencia 128

Figura 243. Variable 5

Estudios superiores en Comunicación Audiovisual¹³⁰
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 244. Variable 6

Estudios superiores en Marketing¹³¹
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 245. Variable 7

Otros estudios superiores
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 246. Variable 8

Postgrado
1. Si

Fuente: elaboración propia

¹³⁰ Igual referencia 128

¹³¹ Igual referencia 128

Figura 247. Variable 9

Estudiantes de Publicidad y Relaciones públicas
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 248. Variable 10

Estudiantes de Periodismo
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 249. Variable 11

Estudiantes de Comunicación audiovisual
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 250. Variable 12

Estudiantes de Marketing
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 251. Variable 13

Grados Superiores o Medios
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 252. Variable 14

Bachillerato
1. Si

Fuente: elaboración propia

Bloque 4. Mención Relaciones públicas o Comunicación Corporativa

Figura 253. Variable 15

Mención explícita a Relaciones públicas o Comunicación Corporativa
1. Si
2. No

Fuente: elaboración propia

Bloque 5. E-competencias

Figura 254. Variable 16

Cultura 2.0
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 255. Variable 17

Capacidad de juego¹³²
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 256. Variable 18

Polivalencia¹³³
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 257. Variable 19

Proactividad, creatividad y actualización¹³⁴
1. Si

Fuente: elaboración propia

¹³² Capacidad de: juego, simulación, apropiación, representación, negociación

¹³³ Polivalencia, multitarea, multidisciplinar, flexibilidad, adaptación

¹³⁴ Bien podría ser igualmente una competencia de RR.PP

Figura 258. Variable 20

Capacidad crítica¹³⁵
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 259. Variable 21

Captar la cultura de la empresa
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 260. Variable 22

SEM/SEO, analítica, métrica, diseño
1. Si

Fuente: elaboración propia

Bloque 6. Competencias de Relaciones públicas

Figura 261. Variable 23

Capacidad de organización / planificación
1. Si

Fuente: elaboración propia

¹³⁵ Capacidad crítica, juicio

Figura 262. Variable 24

Capacidad de gestión
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 263. Variable 25

Capacidad de comunicación
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 264. Variable 26

Paquete office / Bases de datos
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 265. Variable 27

Excelente nivel de redacción /corrección ortográfica
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 266. Variable 28

Resolución de problemas
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 267. Variable 29

Orientación al cliente / empatía
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 268. Variable 30

Persona dinámica
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 269. Variable 31

Capacidad de trabajo en equipo
1. Si

Fuente: elaboración propia

Bloque 7. Competencias de Dirección

Figura 270. Variable 32

Capacidad de liderazgo/gestión de equipos/motivación
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 271. Variable 33

Capacidad de anticipar problemas y resolución de conflictos
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 272. Variable 34

Caza tendencias y modas
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 273. Variable 35

Capacidad de análisis
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 274. Variable 36

Capacidad de interpretación de datos y resultados
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 275. Variable 37

Capacidad de negociación
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 276. Variable 38

Conocimiento profundo de la organización
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 277. Variable 39

Iniciativa
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 278. Variable 40

Independiente
1. Si

Fuente: elaboración propia

Bloque 8. Funciones de Community Manager

Figura 279. Variable 41

Gestión CRM
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 280. Variable 42

Reputación online
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 281. Variable 43

Gestión de marca online
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 282. Variable 44

Gestión de canales sociales y sus comunidades
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 283. Variable 45

Creación adaptación y actualización de contenidos online
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 284. Variable 46

Gestión página web
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 285. Variable 47

Implementación del plan estratégico de comunicación y marketing online/social media/generación de comunidades
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 286. Variable 48

Monitorización y escucha activa
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 287. Variable 49

Identificación de problemas u oportunidades
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 288. Variable 50

RR.PP <i>blogs</i>
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 289. Variable 51

RR.PP usuarios
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 290. Variable 52

Cuidado y atención a los usuarios a través de plataformas 2.0
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 291. Variable 53

Elaboración de perfiles y comunidades
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 292. Variable 54

Traslación de necesidades de los usuarios a los departamentos pertinentes
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 293. Variable 55

Participación en discusiones sobre productos
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 294. Variable 56

Eventos 2.0
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 295. Variable 57

Gestión de campañas publicitarias online/social media/ 2.0
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 296. Variable 58

Identificación de influenciadores
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 297. Variable 59

SEM/SEO, analítica, métrica
1. Si

Fuente: elaboración propia

Bloque 9. Funciones de Relaciones Públicas

Figura 298. Variable 60

Elaboración /diseño/implementación del plan de comunicación
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 299. Variable 61

Branding/Gestión de marca
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 300. Variable 62

Reputación
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 301. Variable 63

Organización de actos
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 302. Variable 64

Elaboración/revisión de material de comunicación¹³⁶
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 303. Variable 65

RR.PP medios de comunicación
1. Si

Fuente: elaboración propia

¹³⁶ Dossieres, notas de prensa, presentaciones, discursos...

Figura 304. Variable 66

Gestión de comunicación
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 305. Variable 67

Consecución de objetivos
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 306. Variable 68

Gestión e inspección de campañas publicitarias
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 307. Variable 69

Elaboración / Gestión / Control de Presupuestos
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 308. Variable 70

Gestión Responsabilidad Social Corporativa
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 309. Variable 71

Seguimiento y análisis de noticias
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 310. Variable 72

Generación de notoriedad
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 311. Variable 73

RR.PP con públicos estratégicos
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 312. Variable 74

RR.II
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 313. Variable 75

Elaboración de informes
1. Si

Fuente: elaboración propia

Bloque 10. Funciones de Dirección

Figura 314. Variable 76

Gestión de grupos de trabajo
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 315 Variable 77

Diseño de estrategias y políticas de comunicación
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 316. Variable 78

Gestión de comunicación de crisis
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 317. Variable 79

Análisis del entorno, diagnóstico y prevención de situaciones
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 318. Variable 80

Propuesta de objetivos
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 319. Variable 81

Monitorización de la competencia
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 320. Variable 82

Toma de decisiones
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 321. Variable 83

Elaboración de sistemas de control
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 322. Variable 84

Asignación de tareas y recursos
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 323. Variable 85

Comunicación de decisiones, proyectos y tareas
1. Si

Fuente: elaboración propia

Figura 324. Variable 86

Asistencia a eventos
1. Si

Fuente: elaboración propia

Bloque 11. Otras funciones

Figura 325. Variable 87

Otras funciones
1. Marketing
2. Diseño
3. Atención al cliente
4. Secretariado
5. Administración y contabilidad
6. Comercial
7. Programación e informática
8. Otros

Fuente: elaboración propia

Bloque 12. Conocimiento de idiomas

Figura 326. Variable 88

Inglés
1. Básico
2. Medio
3. Alto
4. Nativo/bilingüe
5. Valorable
6. Imprescindible

Fuente: elaboración propia

Figura 327. Variable 89

Alemán
1. Básico
2. Medio
3. Alto
4. Nativo/bilingüe
5. Valorable
6. Imprescindible

Fuente: elaboración propia

Figura 328. Variable 90

Francés
1. Básico
2. Medio
3. Alto
4. Nativo/bilingüe
5. Valorable
6. Imprescindible

Fuente: elaboración propia

Figura 329. Variable 91

Otros idiomas
1. Valorable
2. Imprescindible
3. Nativo/bilingüe

Fuente: elaboración propia

Bloque 13. Experiencia

Figura 330. Variable 92

Años de experiencia
1. No necesaria
2. 1 año
3. 2 años
4. 3 años
5. 3-5 años
6. 5-10 años
7. Más de 10 años

Fuente: elaboración propia

Figura 331. Variable 93

Experiencia previa deseada/Conocimientos deseados
1. <i>Community Manager</i>
2. Social Media
3. Marketing
4. Comunicación / RR.PP
5. Publicidad
6. Marketing y comunicación
7. Medios de comunicación
8. Programación
9. SEM/SEO, analítica, métrica
10. Otros

Fuente: elaboración propia

Bloque 14. Condiciones de trabajo

Figura 332. Variable 94

Franja salarial
1. Menos de 18.000 €
2. Entre 18.000 y 21.000 €
3. Entre 22.000 y 25.000 €
4. Entre 26.000 y 30.000 €
5. Entre 31.000 y 36.000 €
6. Entre 36.000 y 40.000 €
7. Más de 40.000 €
8. Sin retribución

Fuente: elaboración propia

Figura 333. Variable 95

Tipo de contrato
1. Prácticas/becario/formación
2. Obras y servicios
3. Indefinido
4. Duración determinada
5. Autónomo
6. Voluntariado
7. Otros contratos

Fuente: elaboración propia

Figura 334. Variable 96

Jornada de trabajo
1. Completa
2. Parcial
3. Indiferente

Fuente: elaboración propia

Figura 335. Variable 97

Lugar de trabajo
1. Madrid
2. Barcelona
3. Andalucía ¹³⁷
4. Otros

Fuente: elaboración propia

Bloque 15. Jerarquía del cargo

Figura 336. Variable 98

Departamentos a los que reporta
1. Comunicación y RR.PP
2. Marketing
3. Marketing y Comunicación
4. Dirección general
5. Social media/online
6. Otros

Fuente: elaboración propia

¹³⁷ Dada la comunidad autónoma en la que desarrolla su ámbito de trabajo la investigadora y a la que pertenecen la universidad donde ha realizado su tesis y en la que trabaja se estimó oportuno extraer los datos de Andalucía.

Figura 337. Variable 99

Personas a su cargo
1. Entre 1 y 5 personas
2. Entre 6 y 10 personas
3. Entre 11 y 20 personas
4. Más de 20 personas

Fuente: elaboración propia

Es interesante destacar que las variables precisadas para el estudio de los bloques 5, 6, 7, 8, 9,10 y 11 han sido descritas tras diversas lecturas de las referenciadas en la parte V fuentes.

ANEXO 2. AGENCIAS QUE HAN CONFIGURADO LA POBLACIÓN DE
ANÁLISIS DE LOS CUESTIONARIOS

Figura 338. Agencias de comunicación y relaciones públicas

AGENCIAS RECOGIDAS DEL ANUARIO DE LA COMUNICACIÓN 2013
1. 4c comunicación
2. A portada comunicació
3. AB public relations
4. Abanico publicidad integral
5. Abascal comunicación
6. Acceso
7. ACH consultores de comunicación
8. Actúas protocolo y comunicación
9. AD 180, Grupo de comunicación
10. Adsolut
11. Adventure network
12. Affidávit imagen y comunicación
13. Agendas comunes
14. Ágora comunicación
15. Albilés comunicación
16. Alcor consultores
17. Aleph comunicación
18. Ámbito comunicación
19. Amen Corner
20. Apple tree communications
21. Aragonesa de imagEn y comunicación, adico
22. Arcoiris gestión integrada de comunicación
23. Arenalia comunicación y eventos
24. Argenta comunicación
25. Asesore de comunicación pública
26. Asesores de Relaciones públicas comunicación
27. Asesoría Comunicación
28. Asociación de ideas
29. Atenea comunicación
30. Atkinson, Bermúdez asociados
31. Aubyn group
32. Augure
33. Avantine Consultores
34. Barbacil comunicación
35. BarovEnto comunicación
36. Below the Line comunicación
37. Best reLations
38. Beta comunicación y diseño
39. BeuvE comunicación
40. Blanco y asociados consultores
41. Blc comunicación

42. Bottini communication
43. Brainventures
44. Brand comunicación
45. Brava producciones
46. BriefinG comunicación
47. Bufete asesoramiento y gestión empresarial
48. Burson marsteller
49. Canela PR
50. Cariotipo mH5
51. CGC comunicación
52. Cibeles consultores asociados de relaciones
53. Cícero comunicación
54. Cie publicidad
55. Cien Consultores de Comunicación
56. Citigate
57. Citricus.com
58. Clear channel España
59. Cli consultores
60. Clotet, comunicación y RR.PP
61. CMcomunicación
62. CMC comunicación
63. Coeficiente audiovisual
64. Cohn & WolfE
65. Cohn Wolfe
66. Commarca canarias comunicación
67. Comunica, imagen y comunicación
68. Comunicación Barcelona consultores
69. comunicación iBERoamEricana
70. concom - conEctiVidad y comunicación
71. conduit marKEt EnGinEErs
72. consuELO torrEs comunicación
73. consuLtora contraportada
74. Contraportada
75. CQLP&partnErs
76. Cuerpo 8
77. D'JaBin
78. Dagonpress
79. Dcorporatecom
80. DédaLo comunicación
81. Defacto Public Relations
82. Deva comunicación Financiera
83. Disueño comunicación
84. Dnois
85. Dos folios y medio
86. Edelman

87. Efecto dominó de comunicación
88. Efecto marketing
89. Enege
90. Entre 2 comunicación
91. Epicentric relaciones públicas
92. Epunto damos soluciones
93. Equipo 41 Comunicación
94. Equipo singular
95. Errequerre
96. Estilo propio Events
97. Estratègies de comunicació síntesi
98. Estudio 39 comunicación
99. Estudio de comunicación
100. Estudio de comunicación Gómez Acebo
101. Etnia comunicación internacional
102. Euphoria marketing& comunicación
103. Eurocofin
104. Euromedia Comunicación
105. Europa press comunicación
106. Europublic comunicación
107. Eventísimo comunicación y Eventos
108. Factor clave comunicación
109. Fajardo comunicación
110. Feel the Brand
111. Felipe portocarrero & asociados
112. Fido comunicación
113. Filloy consuLtors
114. FJ Communications
115. Fleishman Hillard spain
116. Follow up comunicación
117. Futurebrand
118. Gabinete uribe
119. GCG comunicación
120. Géminis Publicidad
121. General de producciones y diseño
122. Gesto de Comunicación
123. Gimeno 111 consultores de comunicación
124. GLobevent thinkinG
125. GoodwiLL comunicación
126. Grayling Andalucía
127. Grupo altavia
128. Grupo auditmedia
129. Grupo commoziona
130. Grupo HCP

131. Grupo Imagen
132. Grupo sørensen RR.PP & comunicaci3n
133. Grupo Staff
134. Grupo Xadide, Gesti3n cultural y comunicaci3n
135. Guia comunicaci3n
136. Havas Media PR
137. Hic & now, comunicaci3n y marketing
138. Hill+Knowlton Strategies, Espa1a
139. Hkstrategies
140. Hm & sanchis, consultores de comunicaci3n
141. Hotwire
142. Iarag3n comunicaci3n multimedia
143. Ic comunicaci3n
144. ICG informaci3n imagen y comunicaci3n
145. Icomunicaci3n, ideas de comunicaci3n interactiva
146. Ideanto
147. Ideograma
148. Imago City
149. Imente Global
150. Impaccta HealthinG communication
151. Impart, Gabinete de prensa y comunicaci3n
152. Ims Healte
153. Inforpress
154. Interproft Relaciones p3blicas y Comunicaci3n
155. Ion comunicaci3n
156. Ippi, comunicaci3n
157. Jas info service
158. Javaloyes & asociados comunicaci3n
159. Jft comunicaci3n
160. Jovepress
161. Juan Llorens Grupo de soLuciones Estrat3gicas
162. JWt
163. Kantar media
164. Ketchum
165. Kindel3n consultores
166. Klave-Almeripubli
167. Kor Business marketing
168. Kreab gavin Anderson
169. La caseta de Juan
170. Lateral marketing y comunicaci3n
171. Lewis PR
172. Lina ortas & asociados
173. LLorente & cuenca
174. Luca comunicaci3n corporativa

175. M.F. comunicación
176. Ma3 comunicación
177. Mac Guffin
178. Madison
179. Magnum Comunicación
180. MahaLa comunicación y relaciones públicas
181. manifiesta comunicación corporativa
182. Marco de comunicación
183. Margen
184. Marín y Asociados
185. Mas consulting bEspaña
186. Más claro comunicación
187. Masscom, comunicación & Eventos
188. MBBP comunicación
189. Medialuna comunicación
190. Mendoza Comunicación
191. Método Helmer
192. MGC&CO.
193. Mibalia
194. Mind the gap comunicación
195. Monforte& asociados
196. Montes Comunicación
197. Moreiras agencia de comunicación
198. Multimedia prensa y comunicación
199. Mundinova consultores de comunicación
200. Nanocom comunicación y publicidad
201. Newsline Gabinete de prensa y comunicación
202. Nipho Comunicación
203. Nítida branding
204. Noline WorldwidE
205. Nota Bene
206. Novacom consultores de comunicación
207. Nuevas Formas de Comunicación
208. Nurun
209. Octo comunicación
210. Oerreeme
211. Off Limits
212. Ogilvy Public Relations
213. On and Off communications
214. Ostos y soLa, asesores de comunicación
215. OutKom comunicación
216. Paniagua consultores de comunicación
217. PeenWood & partners
218. Pi-Erre comunicación integral
219. Plan B comunicación integral

220. Planner media
221. Planner reed
222. Portair
223. Porter Novelli
224. Poweraxle
225. PR newswire europe limited
226. Premium comunicación
227. Press cutting service
228. Press indeC España
229. Pressage: agencia de comunicación-gabinete de prensa
230. Presston comunicació internacional
231. Pridecom making fans
232. Prisma comunicación
233. Prisma Global
234. Proa consultores de comunicación
235. Proyección 4 consultores de comunicación
236. Public affairs & Governance strategies
237. Publicidad Virfrán
238. Publi-Time
239. Quum comunicación
240. Rabuso
241. Record time
242. Recursos de mercado
243. Report comunicación
244. Report Jas, s.c.p.
245. Reportarte noticias y comunicación
246. Reti España consultores internacionales de comunicación y RR.PP
247. Retorno comunicación
248. RMG & asociados
249. Roatán comunicación
250. Rocasalvatella
251. Román y asociados
252. Salvia comunicación
253. Satori Branding
254. Scoop comunicación
255. Sebastián García Consultores de Comunicación
256. Segunda Planta Comunicación
257. Sentido común comunicación
258. Serfusión
259. Serrador & asociados (publiestrategia)
260. Servicecom
261. Shackleton Buzz&press
262. Silvia Albert in company

263. Sin Límites Comunicación
264. Sinequanon consultores de comunicación
265. Sirius comunicación
266. Socem. soluciones de comunicación Empresarial
267. Solsona comunicación (msc)
268. Som!
269. SPB, Ser vicios Periodísticos Bilbao
270. Sprim SLA
271. Spypress, Seguimiento de medios
272. Suma y sigue
273. SVQ
274. TábuLa comunicación
275. TarazaGa Emotional Business management
276. Tarsa relaciones públicas
277. TBWA España
278. Terra comunicación y RR.PP.
279. Test Publicidad
280. Textt 100
281. Tinkle
282. Tormo & asociados
283. Torres y carrera, consultores de comunicación
284. Toscal consultores
285. Trescom comunicación
286. Ulled comunicación
287. Ulysse euroGroup
288. Verbax consultores de comunicación
289. Vespra i festa
290. Víctor Stenberg asociados
291. Vikerkaar
292. Vinces consulting
293. Weber Shandwick
294. Wellcome España
295. Woll consultores
296. Xul Comunicación Social
297. Yescom consulting
298. Yplan Andalucía
299. Zonamedia comunicación
300. Zum Creativos

Fuente: elaboración propia a partir del *Anuario de la Comunicación 2013*

Figura 339. Agencias de comunicación online

AGENCIAS DE COMUNICACIÓN ONLINE
1. Acopuo
2. Adclick
3. Agencia Comunicación Profesional
4. Agencia la nave
5. Aguilar Comunicación
6. Aeropress
7. Arquitectura de Comunicación
8. Arroba
9. Atrio
10. Bendito Dilema
11. Best Relations
12. Binaria
13. Blanz Marketing y Comunicación, S.L.
14. B Republic
15. Bryte
16. Buzzko
17. Bytepr
18. Citrus Agencia Creativa
19. Comunicación de Valor Añadido
20. Comunicatb
21. Contexto
22. Cocomunicacion
23. D-noise
24. Difunde On line
25. DM Dima
26. Equipo de imagen
27. Esfera comunicación
28. Estrategas
29. FA comunicación S.L.
30. FB Comunicación
31. Globomarketing
32. Grupo Enfoca
33. Grupo Reputación Corporativa
34. iCOM 360
35. Imagina3
36. IO Marketing
37. iPopYou
38. Iruñako Publicidad
39. Javier Blázquez
40. JPC comunicación
41. Kagency
42. Kubilha Comunicación
43. L' image Marketing y Comunicación 3.0

44. Los tres guisantes
45. Madinson
46. Magnet
47. Malabars
48. Mas que comunicación
49. Media Esfera
50. Microbio Comunicación
51. Montes Comunicación
52. Montijano Comunicación
53. Newrons
54. Nueve Comunicación
55. PDF Estudio
56. Pilfix
57. Planet Comunicación
58. Play Room 360°
59. Portocarrero & Asociados, S.L
60. Promueve
61. RPA Comunicación
62. Sensorizate
63. Ser o no ser comunicación
64. SCQ Comunicación
65. Sigla Comunicación
66. Singulare
67. Smoing
68. Sole& Hernandez Consultors de Comunicació SL.
69. Territorio Creativo
70. The Walkers
71. Tibeka
72. Tryptic Comunicación
73. The Apartament-Comunicación
74. Tuatupr
75. Vipnet 360
76. Visible Comunicación
77. Visual Cat
78. Vitamine Media & Marketing
79. Woko Creativos, S.L
80. Zeleón

Fuente: elaboración propia

ANEXO 3. MODELO DE ENCUESTA

DATOS PROFESIONALES Y PERSONALES

En esta 1ª fase recogemos información sobre sexos, edad, estudios, experiencia profesional, etc.

1. Indique su sexo

- Femenino
- Masculino

2. Indique su categoría de edad

- Menor de 25 años
- 25-30 años
- 31-35 años
- 36-40 años
- 41-45 años
- Más de 46 años

3. Indique su nacionalidad

- Española
- Otras nacionalidades

4. Nivel máximos de estudios alcanzado

- Educación Secundaria Obligatoria-Educación General Básica
- Bachillerato
- Ciclo formativo de grado medio
- Ciclo formativo de grado superior
- Diplomatura
- Licenciatura
- Grado
- Estudios universitarios de tercer ciclo
- Doctorado

5. Área de estudios realizados

- Marketing
- Administración y dirección de empresas
- Periodismo
- Publicidad y Relaciones Públicas
- Comunicación Audiovisual
- Informática
- Diseño
- Otras

A continuación se le realizarán una serie de cuestiones sobre usted como *community manager*

6. ¿Cuántos años de experiencia posee como *community manager*?

- Menos de un año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

7. ¿En qué ámbito profesional desarrolló su carrera previamente a su incorporación como *community manager*?

- Medios de comunicación
- Agencias de publicidad y relaciones públicas
- Agencias de comunicación
- Departamento de comunicación o relaciones públicas de empresa
- Departamento de publicidad de empresa
- Departamento de prensa de empresa
- Departamento de marketing de empresa
- No tengo experiencia previa
- Otros

8. ¿Ha desarrollado algunos de los siguientes puestos relacionados con la comunicación *on-line* anteriormente? Señale las respuestas que estime oportunas.

- Redactor digital
- Dinamizador social
- Experto SEM/SEO
- Analista Web
- Gestor de contenido digital
- Consultor de comunicación *on-line*
- No he desarrollado ningún puesto de trabajo relacionado con la comunicación *on-line* previamente
- Otros

9. De entre las siguientes funciones señale aquellas 5 que, según su experiencia y criterio, mejor definen el trabajo de *community manager*.

- Gestión de la reputación *on-line*
- Creación, diseño e implementación del plan de generación de comunidad o planes de comunicación *on-line*
- Estrategia de comunicación en medios sociales
- Gestión de medios sociales y sus comunidades
- Creación, actualización y adaptación de contenidos a medios sociales
- Escucha activa de las comunidades para determinar sus necesidades
- Cuidado y atención de las necesidades de los usuarios
- Elaboración de perfiles de usuarios y de comunidades
- Identificación de problemas en los medios sociales por parte de nuestras comunidades
- Trasladar las necesidades de los usuarios a los departamentos pertinentes
- Encontrar tendencias
- Gestión del CRM
- Gestión de la página web
- Comunicación interna *on-line*
- Gestión e inspección de las campañas publicitarias *on-line*
- Envío de informes
- Asistencia a eventos y participación en *networkings* profesionales
- Organización de acciones y eventos en medios sociales
- Gestión de la responsabilidad social corporativa en los entornos *on-line*
- Gestión de grupos de trabajos
- Diagnóstico y prevención de situaciones
- Análisis del entorno
- Gestión de comunicación de crisis
- Toma de decisiones
- Comunicación de decisiones y proyectos a equipos directivos

10. De entre las siguientes cualificaciones señale aquellas 3 que, según su experiencia y criterio, son más interesantes para trabajar como *community manager*

- Proactividad
- Cultura *on-line*
- Conocimientos SEM/SEO
- Conocimientos de herramientas métricas
- Generador de comunidad
- Polivalencia y multidisciplinareidad
- Creatividad
- Conocimientos de diseño y programación
- Empatía
- Espíritu crítico

11. De entre las siguientes capacidades señale aquellas 3 que, según su experiencia y criterio, son fundamentales para trabajar como *community manager*.

- Capacidad de negociación
- Capacidad para captar la cultura corporativa
- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de gestión
- Capacidad de adaptación
- Capacidad de aprendizaje
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad para anticipar problemas
- Capacidad de análisis
- Capacidad de captar tendencias
- Capacidad de trabajar por objetivos
- Capacidad de organización y planificación

12. Señales de entre las siguientes categorías a cuál se asimila su actual situación profesional

- Técnico
- Asesor
- Gerente
- Ejecutivo
- Consultor
- Otras

13. Cómo *community manager*, ¿tiene categoría de director y está reconocido como tal en la agencia para la que trabaja?

- Sí, soy director. Hago funciones de director y en mi contrato tengo reconocida esa categoría
- Sí, soy director. Hago funciones de director y en mi contrato no tengo reconocida esa categoría
- No, no soy director. No realizo funciones de dirección y por tanto no tengo reconocida esa categoría en mi contrato.

14. ¿Cree que los *community managers* deberían tener reconocida la categoría de director?

- Si
- No

LOS CLIENTES

15. En su trato con las empresas-clientes ¿con qué departamento de estas empresas trabaja más frecuentemente? Señale 2 respuestas como máximo.

- Marketing
- Comunicación
- Publicidad
- Relaciones Públicas
- *On-line*/digital
- No tengo trato directo con los clientes
- Otros

CONDICIONES PROFESIONALES DEL *COMMUNITY MANAGER*

16. ¿Qué tipo de contrato mantiene con la agencia para la que trabaja?

- Indefinido
- Obra y servicio
- Temporal
- Mercantil
- Soy autónomo
- Becario
- Otro

17. ¿Cuál es su jornada laboral?

- Completa
- Intensiva
- Media jornada

18. ¿Qué horas semanales tiene de trabajo según contrato?

- 40 horas
- Entre 30-40 horas
- Entre 20-30 horas
- Menos de 15 horas
- Sin estipular

19. ¿Desarrolla parte de su trabajo en casa?

- Si
- No
- Combino trabajo presencial con teletrabajo

20. ¿En qué franja salarial se encuentra su sueldo anual bruto?

- Menos de 18.000 €
- Entre 18.000 y 21.000 €
- Entre 22.000 y 25.000 €
- Entre 25.000 y 30.000 €
- Entre 30.000 y 36.000 €
- Entre 36.000 y 40.000 €
- Más de 40.000 €
- Otra

FORMACIÓN DEL *COMMUNITY MANAGER*

21. ¿Cree necesaria una formación específica en *community management*?

- Si
- No

22. ¿Qué tipo de formación específica considera necesaria para la profesión de *community manager*?

- Máster
- Curso de experto
- Un grado específico
- Incorporación de asignaturas sobre *community management* en grados concretos

23. ¿Qué estudios estima más oportunos para ejercer como *community manager*?

- Marketing
- Administración y dirección de empresas
- Comunicación Audiovisual
- Periodismo
- Publicidad y Relaciones Públicas
- Informática

SU VISIÓN DEL *COMMUNITY MANAGER*

24. Valore del 1 al 9 las siguientes afirmaciones, según el grado de acuerdo en el que esté con las mismas. De manera que otorgue un 1 a la afirmación con la que menos de acuerdo esté y un 9 a la que más se asemeje a su concepto de *community manager*.

- Un *community manager* es alguien que sabe manejar bien los medios sociales
- Un *community manager* es un técnico en publicidad *on-line*
- Un *community manager* es un técnico en marketing *on-line*
- Un *community manager* es un técnico en relaciones públicas *on-line*
- Un *community manager* es un técnico comunicación corporativa *on-line*
- Un *community manager* es un director de publicidad *on-line*
- Un *community manager* es un director de marketing *on-line*
- Un *community manager* es un director de relaciones públicas *on-line*
- Un *community manager* es un director de comunicación corporativa *on-line*

ANEXO 4. EMPRESAS DEL MERCADO CONTACTADAS

Figura 340. Empresas contactadas

Año 2013. Datos MercoEmpresas ¹³⁸		
Empresa	Puntuación	Puesto
Inditex	10.000	1
Mercadona	9.829	2
Santander	8.859	3
Repsol	8.402	4
Iberdrola	8.270	5
Telefónica	8.170	6
BBVA	7.539	7
Mapfre	7.366	8
Coca-Cola	7.361	9
CaixaBank	7.064	10
Google	7.026	11
Acciona	6.978	12
Ikea	6.972	13
Danone	6.836	14
El Corte Inglés	6.803	15

¹³⁸ Al cierre de esta investigación estaban accesibles los datos del año 2014 y en él había bastantes modificaciones en los 20 primeros puestos, entre ellas Coca-Cola no ocupaba ninguno de ellos, lo que indica un gran descenso de la reputación de la marca.

Apple	6.752	16
Indra	6.652	17
Microsoft	6.570	18
Nestlé	6.461	19
IESE	6.444	20

Fuente: elaboración propia a partir de *Mercoempresas*

ANEXO 5. CM CONTACTADOS

Figura 341. CM contactados

COMMUNITY MANAGERS DEL DIRECTORIO DE AERCO
1. Ana Alberto
2. Jesús Barreiro
3. Isabel Díaz
4. Ana Fernández
5. Dayana Luz García
6. Miguel Ángel García
7. Julián Marquina
8. Eloy Martín
9. Débora Múgica
10. Victoria Muñoz
11. Enrique Pérez
12. David Roda
13. Alberto Rodríguez
14. Iván Rubio
15. Ana Sainz
16. Cristina Samanes
17. Antonio J. Sierra
18. María Tejero
19. Rafael Vara

Fuente: elaboración propia

ANEXO 6. ENTREVISTAS PERSONALES

CASO 1

1. ¿Podría describir su trabajo en relación a la comunicación/RR.PP *on-line*?

Nosotros desde comunicación *on-line* nos encargamos de redes sociales, *community management* y todo lo que es el universo digital, comunicación digital, blogueros y medios *on-line*. Hay muchos nuevos prescriptores y formas de interactuar que antes no había y eso es lo que cubrimos desde aquí. Además las RR.PP como se han entendido siempre con los medios pero en digital. Hay que conocer bien la organización internamente, conocer la estrategia, estar en un departamento de comunicación para tener una visión general de la empresa (puntos a favor y en contra, problemas y soluciones). Esa visión general es imprescindible.

Por otro lado está la gestión de contenido, para crear contenido de calidad para la empresa. Y tener una mente abierta a las críticas porque las redes son espacio libre donde las críticas no pasan por filtros y en el que todo el mundo puede opinar. También escuchar y capacidad para interactuar porque en este mundo no estamos solo para contar nuestra película. Estás ahí para interactuar, responder a las demandas, atender a los comentarios y atajar las pequeñas crisis para que no vayan a más. Recibimos también muchas llamadas a diario porque también nos encargamos de las relaciones públicas con medios digitales y blogueros. Estar pendiente de las redes y adecuarlos contenidos a los canales: *facebook*, *twitter*... Todo lo hacemos bilingüe.

2. En su organización, ¿la comunicación/RR.PP *on-line* forman parte del plan de comunicación global o funciona de forma independiente?

Ambas respuestas son correctas. Nosotros desarrollamos nuestro propio plan de comunicación digital específico que se incluye en el plan de comunicación global. De este modo todos seguimos los mismos mensajes y estrategias. Aunque luego las formas de comunicar son distintas y todo funciona de manera diferente pero todos tenemos que cumplir la misma estrategia.

3. La comunicación/RR.PP *on-line* en su organización ¿está integrada dentro de un departamento?

Si, dentro de la dirección de comunicación de Iberdrola donde hay tres patas: prensa como tal, comunicación audiovisual: radio y televisión y digital que es donde estoy yo.

4. ¿Considera necesaria la figura de un *community manager*?

El CM es una figura muy necesaria porque el director de comunicación tiene unas responsabilidades porque él tiene unas responsabilidades y no puede centrarse únicamente en esto y esto requiere mucha atención por eso es importante.

5. ¿Cómo debe de ser un CM en su opinión: formación y experiencia previa?

Experiencia en entornos *on-line* y que procedan del ámbito de la comunicación.

6. ¿Situaría usted al CM como un cargo directivo o técnico?

No, la función directiva sería más cercana a mi puesto, el de *social media manager*. El CM es más técnico.

7. ¿Cree que las empresas tienen claro qué es un *community manager* y cuáles son sus funciones o las confunden con otros perfiles profesionales?

Aunque es un puesto reciente, al igual que todos los relacionados con la comunicación *on-line*, creo que ya se comprende en las organizaciones. En la nuestra, por lo menos, ya es así

CASO 2

1. ¿Podría describir su trabajo en relación a la comunicación/RR.PP *on-line*?

La comunicación *on-line* se lleva bajo lo que nosotros denominamos Marca. Todo lo que es comunicación y posicionamiento en redes sociales, comunicación web, marketing digital. Marca lleva también todo lo que es la arquitectura de marca corporativa, marca comercial y marca empleador; todas las marcas de productos. También llevamos información comercial por diferentes canales y tenemos oficina de marca que es un centro de servicios para desarrollar servicios de marketing: folletos, stands, vídeos, fotos, presentaciones, campañas... a nivel global por tanto la comunicación *on-line* está dentro de todo ello.

2. En su organización, ¿la comunicación/RR.PP *on-line* forman parte del plan de comunicación global o funciona de forma independiente?

Tenemos un plan de marketing y comunicación global y luego tenemos planes independientes, por ejemplo el plan de marketing digital para internet que está plenamente integrado en el general, es una pieza más.

3. La comunicación/RR.PP *on-line* en su organización ¿está integrada dentro de un departamento?

Redes fue un área que se impulsó desde marketing hace 5 años y en la que desde hace unos meses comunicación está ayudando. Nosotros gestionamos a nivel global la presencia de Indra en redes. Tenemos para ello una herramienta que es *hootsuit*. En los distintos países tenemos también personas dedicadas a esto. A través de *hootsuit* centralizamos y seguimos las páginas de estos países.

Nosotros tuiteamos varios: la directora general, el CM, yo, desde recursos humanos, tuitean por países. Hay una persona que está dedicada a eso pero no es la única que mete contenidos. Se ve en el plan general los contenidos que se tienen que lanzar y nos organizamos. Pero por ejemplo si yo estoy en un evento pues tuiteo para darle riqueza de contenidos.

4. ¿Considera necesaria la figura de un *community manager*?

Las empresas deben de tener personas que comuniquen y hagan marketing, el mundo de las redes es un canal más. Dependiendo del tamaño se puede tener un CM o no, pero independientemente del tamaño se debe de tener un responsable de eso, de comunicación y marketing. Si tienes capacidad y estructura para tener recursos especializados. Pero no creo que haga falta cuando la estructura es pequeña.

5. ¿Cómo debe de ser un CM en su opinión: formación y experiencia previa?

En nuestro caso el CM es periodista y tiene 30 años.

6. ¿Situaría usted al CM como un cargo directivo o técnico?

El CM monitoriza y da contenido a los perfiles. Es un perfil técnico pero es una figura central. Es una persona focalizada que tiene que estar al 100% siguiendo y aportando contenidos y gestione las redes. No es un técnico porque no necesita un gran equipo debajo. Y tampoco es un director, de hecho los dircom todos están tuiteando y usando las redes.

7. ¿Cree que las empresas tienen claro qué es un *community manager* y cuáles son sus funciones o las confunden con otros perfiles profesionales?

Es un ámbito que aún está desarrollándose y cambiando y por eso hay confusión. Creo que habrá una convergencia mayor hacia que cualquier persona de comunicación sepa manejar las herramientas *on-line* ya que es un canal más.

CASO 3

1. ¿Podría describir su trabajo en relación a la comunicación/RR.PP *on-line*?

Nosotros lo que tenemos es una parte de monitorización, análisis y medición de lo que está ocurriendo en redes sociales e internet. Estamos pendiente es de quién está generando conversación, qué tipo de conversación está habiendo, qué parte de esos medios son ganados y cuáles propios.

Hay una segunda pata que es más de gestión de los propios canales corporativos donde los *community managers* van generando diferente tipos contenidos porque nosotros tenemos mucho contenido reputacional de gestión corporativa típica, contenido marquetiniano o contenidos de los patrocinios en los que estamos presentes: Ruta Quetzal, NBA, Carlos Soria. Los patrocinios nos permiten generar mucha información. Tenemos por tanto una primera parte de escucha donde vemos cómo se está interactuando tanto con los canales corporativos como con otros canales.

También trabajamos la gestión de crisis. Esta última es de alguna manera una especie de palanca en la que cuando hay cualquier cosa todos los canales y en los sitios en los que está influyendo la crisis, intervenimos de manera controlada para, de alguna manera, intentar controlar la crisis o el ruido que está ensuciando a BBVA, que no vaya a más y no se expanda rápido.

2. En su organización, ¿la comunicación/RR.PP *on-line* forman parte del plan de comunicación global o funciona de forma independiente?

Tenemos un plan de comunicación global con el que trabajamos todos y en este se integra todo lo que tiene que ver con el mundo *on-line*.

3. La comunicación/RR.PP *on-line* en su organización ¿está integrada dentro de un departamento?

Lo digital está imbricado dentro de cada uno de los departamentos en los que tiene sentido pero no hay una parte de la empresa que se dedique a eso expresamente.

4. ¿Considera necesaria la figura de un *community manager*?

Considero necesario que haya personas cualificadas para trabajar los contenidos en medios sociales.

5. ¿Cómo debe de ser un CM en su opinión: formación y experiencia previa?

En general, las personas que trabajan RR.PP *on-line* deben de tener un componente principalmente comunicacional, pero no creo que haya a día de hoy una formación específica. Lo que sí creo que es cada vez más relevante la capacidad de análisis y de identificación de flujos de información para que los objetivos que se tienen en medios sociales sean más fácilmente captables no solo en intuición sino también de técnica. Es decir, cada vez hace más falta análisis, estadísticas, entender los flujos de información, los nodos relacionales y tener esos conocimientos hacen que tu trabajo como CM sea mejor. No vale ser muy ingenioso poniendo tuits.

6. ¿Situaría usted al CM como un cargo directivo o técnico?

El CM es el último eslabón de la cadena es como una ndp que la hace alguien de redacción del departamento de comunicación o un anuncio que lo redacta un copy. Todo eso responde al plan de comunicación y los directivos que están cargo del mismo evidentemente conocen tanto la estrategia como la técnica de lo que se está haciendo. Los puestos directivos si que controlan de texto medio.

Nosotros tenemos docenas de CM. Su categoría es de técnico. Ellos toman sus microdecisiones pero están alineadas con el plan de comunicación en función a cumplir unos objetivos. Hay unas líneas de actuación y unos procedimientos. Y al final cómo se contesta a un tuit es el propio CM el que toma la decisión, no hay una cadena de jerarquía para tomar una decisión sobre qué publicar en redes sociales. . Hay unos protocolos, temáticas, estilo redaccional...pero al final el CM acaba viendo en tiempo real las actuaciones que debe de tomar.

7. ¿Cree que las empresas tienen claro qué es un *community manager* y cuáles son sus funciones o las confunden con otros perfiles profesionales?

No creo que eso sea especialmente relevante, siempre y cuando se desarrollen las funciones con independencia del puesto profesional.

CASO 4

1. ¿Podría describir su trabajo en relación a la comunicación/RR.PP *on-line*?

Mi trabajo consiste en desarrollar entornos digitales que apoyen a cumplir las estrategias y objetivos que se fijan desde cada una de las marca. Es decir, conseguir

que cada una de las marcas del portfolio de la compañía tengan una presencia en entornos digitales lo más potente posible y que tengan la mayor interacción con el consumidor ya sea en entornos web o mobile.

2. En su organización, ¿la comunicación/RR.PP *on-line* forman parte del plan de comunicación global o funciona de forma independiente?

Hay un plan de negocio para cada marca, dentro de este va el plan de comunicación y dentro de este plan va el de digital. Todo proyecto nace de una idea creativa. En el plan de negocio se marcan unos objetivos y en el departamento de creativity se trabaja para encontrar la idea madre para cumplir ese objetivo. De esta idea nace todo el desarrollo de la campaña publicitaria, del material para el punto de venta, nace todo.

3. La comunicación/RR.PP *on-line* en su organización ¿está integrada dentro de un departamento?

El departamento de comunicación se encarga de comunicar todas las acciones que desde el departamento de marketing se ejecutan. Nosotros tenemos separado marketing de comunicación. En el departamento de marketing diseñamos los planes de negocio de cada marca y comunicación desarrolla las acciones necesarias de comunicación en multicanal para lograr los objetivos que se fijan en los planes de negocios. Y dentro de comunicación hay dos áreas principales. Creativity y Content, todo lo que es creatividad y contenidos, y Connections and Digital, Connections es todo lo que son medios pagados, publicidad en medios pagados *on-line* y *off-line*; y digital es todo lo que tiene que ver con infraestructuras digitales tanto desde el punto de vista de la tecnología como todo lo que tiene que ver con el aspecto visual para el consumidor y todo *mobile*. RR.PP cae en el departamento de *public affairs and communication* y se encargan de todo lo que tiene que ver con RR.PP tradicionales, comunicación con los *stakeholders*: gobiernos, instituciones, personas de interés y también el consumidor desde el punto de vista de comunicación más tradicional. Nosotros hacemos comunicación enfocada al consumidor de marca.

4. ¿Considera necesaria la figura de un *community manager*?

Es importante contar con CM, los nuestros trabajan en agencias.

5. ¿Cómo debe de ser un CM en su opinión: formación y experiencia previa?

Tampoco han de ser ingenieros superiores pero han de tener unos mínimos conocimientos o cualificación de cuáles medios y conocer profundamente la empresa para ser capaz de atender consultas de manera ágil y tener un discurso preparado de qué decir, cuándo y cómo.

Deben de conocer muy bien los procesos y procedimientos de la compañía para poder atender correctamente a las consultas sobre la empresa. Más allá de la formación y conocer los medios digitales (su lenguaje y como convergen) Pero lo más importante es el conocimiento profundo de la compañía.

6. ¿Situaría usted al CM como un cargo directivo o técnico?

Un CM es más un perfil técnico. Tiene que haber un responsable de la gestión y coordinación de todos los CM, un mix manager o algo así. En nuestra compañía es de la propia empresa y es quien se encarga del correcto funcionamiento de la gestión de los CM.

7. ¿Cree que las empresas tienen claro qué es un *community manager* y cuáles son sus funciones o las confunden con otros perfiles profesionales?

Cada vez se va entendiendo más qué es un CM y la necesidad por los mil casos de crisis que ha habido pero hace falta darle más relevancia e importancia a ello. En muchos se sigue utilizando al sobrino de turno o a gente que no está cualificada. Ha habido intrusismo, lo sigue habiendo y lo habrá siempre, pero cada vez se descubre más rápidamente al intruso. En la comunicación digital la especialización se está haciendo clave y cuando no tienes una base potente de conocimiento de herramientas y de técnicas, en seguida se le ve el plumero. Cada vez es más complicado mantener un discurso coherente a largo plazo en este ámbito. Se ve el que no tiene una base de conocimiento y capacidad de reacción por la rapidez con la que cambia este mundo. Las nuevas tecnologías aparecen y desaparecen y las redes sociales igual.

CASO 5

1. Breve CV

Soy periodista con más de 5 años de experiencia en gestión de comunicaciones corporativas en el tercer sector, con un máster en Relaciones Públicas y Gabinetes de Comunicaciones, y especialización en *community management* y *social media*. Toda mi experiencia profesional en el ámbito comunicacional ha estado principalmente

relacionada con la comunicación digital. Ahora estoy más especializadas en temas de actualización en el sector *social media* y a formación.

2. ¿Qué es un *community manager*? Funciones y competencias que considera primordiales.

Un *community manager* es el responsable de gestionar una comunidad *on-line*, quien ejecuta desde la táctica un plan de *social media* de una empresa/marca, vigilando de cerca el desarrollo de acciones para el cabal cumplimiento de los objetivos *social media*. Es quien alimenta (con conocimientos/novedades e información), incentiva la participación y escucha a una comunidad, también es el defensor de su comunidad de cara a la empresa, porque tiene que velar porque la empresa escuche las necesidades reales de esa comunidad y trate de ofrecerles lo que realmente necesitan.

Algunas de sus funciones básicas:

- Responsable de llegar al público objetivo conociendo de cerca sus necesidades y gustos.
- Se comunica con su audiencia en una relación que se retroalimenta, y transmite ese *feedback* generado a la marca/empresa.
- Emplea la comunicación con su comunidad en plataformas sociales principalmente.
- Su objetivo principal es general *engagement* con su comunidad, a través del cual fomenta e incrementa las relaciones.
- Todos sus esfuerzos en una estrategia de marketing están enfocados a una comunidad.

3. ¿Qué perfil ha de tener un *community manager* en relación a su formación y experiencia previa?

En mi opinión personal, sí es verdad que no importa la educación profesional previa para ser *community manager*. Pero sí es fundamental formarse en el sector. Con esto quiero decir que no importa el antecedente profesional que tengas, siempre puedes hacer una especialización en el sector y adquirir los conocimientos básicos para ejercerla, y es muy recomendable estar actualizando los conocimientos porque el sector evoluciona constantemente.

Sin embargo, y por experiencia propia, es una gran ventaja proceder de los sectores de la comunicación, publicidad, periodismo y/o marketing, porque la mayoría

de conocimientos sobre teorías comunicacionales y del marketing tradicional, te dan una ventaja para entender el fenómeno de la comunicación *on-line*. En lo particular, el haber ejercido como periodista me ayudó a poder gestionar una comunidad como algo intuitivo, con naturalidad.

4. ¿Considera que el *community management* forma parte de la comunicación *on-line* o RR.PP *on-line* de las empresas y por tanto las directrices de su trabajo están incluidas en el plan global de comunicación? En caso de que no fuera así ¿tienen su propio plan de trabajo?

Esto es un tema que ha sido hartito discutido en muchos foros, congresos y encuentros, puesto que quienes trabajamos como CM's vemos claro que nuestro rol encajaría perfectamente en departamentos de comunicación, comunicación *on-line*, RRPP, incluso marketing, pero a veces las empresas no tienen muy claro el rol que desempeñamos y prefieren dejarnos incluso al lado de los informáticos, por aquello de que siempre estamos frente al ordenador (risas aparte de una cruda realidad).

Cada empresa (me refiero a grandes empresas que tienen bien definidos sus departamentos) tiene su manera particular de dividirla, y de ponerle el nombre que desee a la división. Pero sí, nuestro trabajo debe estar estrechamente vinculado con el plan global de comunicación de una empresa. La comunicación que emita una empresa en los medios sociales, debe ser tan coherente como que emitas el mismo mensaje a todos tus públicos objetivos en diferentes medios de comunicación tradicionales. Las empresas tienen que entender que los medios sociales son otro medio de difusión, que en comparación con los tradicionales son más rentables, más económicos (en cuanto a presupuesto) y mucho más inmediato, además que no deben dejar esta comunicación en manos de personas inexpertas y sin conocimientos del sector.

5. ¿Tiene un *community manager* capacidad para tomar decisiones que afecten a las empresas o instituciones para las que trabaja?

No, un *community manager* es quien ejecuta las acciones que están contempladas dentro de la estrategia de comunicación *on-line* o plan de *social media*. No la diseña, no la modifica, pero sí puede participar en el proceso de toma de decisiones, porque es la persona dentro de la empresa que más cerca está del cliente /consumidor/comunidad. Es quien a diario contacta con la comunidad, con las personas de esa comunidad, conoce los "influencers", sabe qué le gusta a esa

comunidad y qué no, puede tratar de determinar cómo reaccionará la comunidad a una propuesta/oferta y prevenir a sus superiores de un posible éxito o fracaso.

No, un *community manager* es quien ejecuta las acciones que están contempladas dentro de la estrategia de comunicación *online* o plan de *social media*. No la diseña, no la modifica, pero sí puede participar en el proceso de toma de decisiones, porque es la persona dentro de la empresa que más cerca está del cliente /consumidor/comunidad. Es quien a diario contacta con la comunidad, con las personas de esa comunidad, conoce los "influencers", sabe qué le gusta a esa comunidad y qué no, puede tratar de determinar cómo reaccionará la comunidad a una propuesta/oferta y prevenir a sus superiores de un posible éxito o fracaso.

6. ¿Situaría usted al CM como un cargo directivo?

No, como ya expliqué anteriormente un CM es quien ejecuta las actividades dentro del plan *social media*, es quien ejecuta la táctica necesaria para cumplir los objetivos pretendidos por una empresa en los medios sociales y en marketing digital.

7. ¿Cree que las empresas tienen claro qué es un *community manager* y cuál debe de ser la cualificación de las personas que realizan tales funciones?

Definitivamente no. Son pocas las empresas las que han entendido la importancia del *community manager* como rol dentro de una empresa. Incluso cuando entienden que tienen la necesidad de contratar un CM, no saben qué tienen que pedir y cuando por fin se deciden a "publicar" una oferta sobre cualifican el perfil ideal, para tratar de por lo menos encontrar alguien que lo sepa hacer todo, aunque ni ellos mismos saben qué es lo que tiene que hacer esa persona a la que contratarán.

También es cierto poco a poco las empresas están conociendo el sector, y que esperamos que muy pronto reconozcan nuestra labor y empiecen a solicitar perfiles reales con una consecuente remuneración acorde a las actividades desempeñadas.

A veces pasar que no están buscando un gestor de comunidades *on-line*, están buscando una persona que sepa de todo y que les resuelva la vida. Actualmente vemos ofertas de empresas que solicitan un CM que sepa programar páginas web, diseñar, editar imágenes en cuanto programa exista, a eso le añades los más de 3 idiomas que debe tener, en fin un súper CM.

Pero también hay empresas que ya saben claramente la necesidad que tienen, pero como comenté anteriormente se aprovechan de la situación queriendo tener un súper CM que les resuelva todo lo que esté asociado a comunicación digital y redes sociales.

Caso 6

1. Breve CV

Community manager de Baratz-Servicios de Teledocumentación, donde me encargo de la gestión, comunicación y dinamización de las redes sociales de la empresa así como de buscar nuevas líneas de comunicación y participación. Escritor del libro: *Plan Social Media y Community Manager* y del informe APEI: Bibliotecas ante el siglo XXI: nuevos medios y caminos. Director de RecBib-Recursos Bibliotecarios y creador y fundador de las plataformas de blogs del sector de la Información y Documentación: BiblogTecarios e Infotecarios . Desde hace unos años conferenciante y profesor de temas relacionados con el tema del *social media*, el *community manager* y las bibliotecas. Diplomado en Biblioteconomía y Documentación y licenciado en Documentación por la Universidad Carlos III de Madrid. Miembro del Consejo Editorial del Anuario ThinkEPI y consultor en la UOC.

2. ¿Qué es un *community manager*? Funciones y competencias que considera primordiales.

Un *community manager* es 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 *on-line*.

Entre sus habilidades tiene que destacar el conocimiento del sector en el cual trabaja, el entender los objetivos de su organización, tener una clara orientación hacia las personas, buena redacción, comunicación y conversación, trabajar la originalidad y la creatividad, (como no) gusto por las nuevas tecnologías y la web social, tener capacidad de aprendizaje, ser un usuario activo de los medios sociales, conocer los canales adecuados para la comunicación *on-line* y las distintas herramientas de análisis y monitorización, tener cultura 2.0, ser un buen selector de la información, ser resolutivo y un buen trabajador en equipo, incentivar la participación, tener capacidad de escucha y análisis, empatía y asertividad.

Entre sus funciones generales puede destacar la creación de la presencia en medios sociales de la organización, la monitorización de conversaciones, la comunicación, interacción y generación de contenidos y conversación, la localización de posibles líderes e involucrar del personal de la organización.

3. ¿Qué perfil ha de tener un *community manager* en relación a su formación y experiencia previa?

Desde mi punto de visto no considero tan importante la formación como la experiencia previa, a la cual situaría en primer lugar si yo tuviese que contratar a alguien. La formación es muy importante (¡cómo no!) pero ya se sabe que la experiencia es un grado.

4. ¿Considera que el *community management* forma parte de la comunicación *on-line* o RR.PP *on-line* de las empresas y por tanto las directrices de su trabajo están incluidas en el plan global de comunicación? En caso de que no fuera así ¿tienen su propio plan de trabajo?

Por supuesto. El *community manager* no es un profesional que va dando bandazos dentro de las organizaciones. Tiene que estar dentro de un departamento (o de varios) para trabajar en los objetivos de la organización junto con el resto de compañeros.

5. ¿Tiene un *community manager* capacidad para tomar decisiones que afecten a las empresas o instituciones para las que trabaja?

Tiene capacidad para aconsejar y decir por donde le podría ir mejor a la organización. Creo que no tiene el suficiente poder (por ahora y según casos) dentro de las organizaciones como para tomar decisiones sin consultar.

6. ¿Situaría usted al CM como un cargo directivo o técnico?

Si por mi fuera sí que lo situaría como cargo directivo, pero no al *community manager* sino al *social media manager*. En las organizaciones más pequeñas donde solamente les basta con tener un *community manager* le daría más importancia de la que tiene... al fin y al cabo es la voz de la organización en Internet.

7. ¿Cree que las empresas tienen claro qué es un *community manager* y cuál debe de ser la cualificación de las personas que realizan tales funciones?

No, en parte. Quien te contrata y para las personas que vas a trabajar sí que pueden tener una ligera idea de cuál es tu trabajo... pero (y me atrevería a decir) que para el 75% del personal de una organización no saben ni quién eres, ni lo que haces, ni lo preparado o no que tienes que estar para ocupar el puesto.

Existe también el problema del crecimiento de los perfiles profesionales, que se unen por uno u otro lado eliminando barreras y haciendo trabajos mixtos o híbridos. Es decir, te contrato como esto, pero también quiero que me hagas esto... aunque no sean funciones propias de lo que te contrato en principio.

Caso 7

1. Breve CV

Licenciada en comunicación audiovisual, formación específica en *community manager*. Puestos profesionales desempeñados: redactora, CM y bloguera.

2. ¿Qué es un *community manager*? Funciones y competencias que considera primordiales.

En teoría un CM es un gestor de los perfiles en redes sociales de una empresa o marca en redes sociales. Sería la ejecución. En la realidad acaba siendo un perfil total desde estrategias, redacción, ejecución, planificación total.

3. ¿Qué perfil ha de tener un *community manager* en relación a su formación y experiencia previa?

Yo creo que debería, a no ser que sea un puesto muy específico tipo energía solar, tener un perfil cercano a alguien que haya estudiado comunicación en cualquiera de sus ámbitos: publicidad y relaciones públicas, periodismo o comunicación audiovisual. Luego puede haber hecho formación específica. En España la mayoría de la formación más específica no tiene buena calidad y cuesta la mayoría muchísimo dinero. Se está haciendo un boom en cuanto a los cursos de CM y todo eso. Entonces yo creo que en general debería de saber cómo comunicar y un poco de sentido común.

En referencia a la experiencia profesional depende del perfil que vaya a llevar. Una persona que vaya a llevar grandes cuentas debe de haber tenido una experiencia previa en perfiles pequeños porque la cantidad de comentarios que va a llegar es mucho mayor. Entonces para no sentirte sobrepasado debería de tener una experiencia previa en cuentas más pequeñas. Pero eso depende mucho de la persona que contrate.

4. ¿Considera que el *community management* forma parte de la comunicación *on-line* o RR.PP *on-line* de las empresas y por tanto las directrices de su trabajo están incluidas en el plan global de

comunicación? En caso de que no fuera así ¿tienen su propio plan de trabajo?

Un CM no trabaja habitualmente bajo un plan de comunicación global. En las grandes agencias se está separando mucho lo *on-line* de lo *off-line* pero yo creo que debe de haber un frente común y que estén unido lo digital y no digital porque no se puede comunicar diferente en plataformas diferentes. Se tiene que comunicar de la misma forma.

5. ¿Tiene un *community manager* capacidad para tomar decisiones que afecten a las empresas o instituciones para las que trabaja?

Creo que las grandes agencias y empresas los CM no toman decisiones porque tienen por encima otros perfiles que son los que toman las decisiones de verdad. En agencias pequeñas si son “yo me lo guiso, yo me lo como”.

6. ¿Situaría usted al CM como un cargo directivo?

Normalmente el CM es el puesto más bajo, pero tampoco me parece un puesto de dirección. Yo creo que un CM no debe estar infravalorado, como pasa en las grandes empresas. Y en las empresas más pequeñas tiene como “superpoderes” porque hace varios perfiles al mismo tiempo.

7. ¿Cree que las empresas tienen claro qué es un *community manager* y cuál debe de ser la cualificación de las personas que realizan tales funciones?

Las empresas no tienen nada claro que es un *community manager*. Están confundiendo las labores, llaman CM a los que es realmente un *social media manager* o un SEO. Llamam CM a todo porque se ha hecho más famoso el puesto que lo que tiene que hacer realmente.

Caso 8

1. Breve CV

Digamos que tengo dos etapas definidas en mi carrera profesional: En la primera etapa profesional y académica: Publicidad y RRPP. En la segunda etapa: formación y experiencia laboral en el entorno *on-line*, como *community manager* primero y *social media strategist* y Consultor SEO, después. En esta segunda etapa he trabajado para diferentes anunciantes y compañías a través de agencias de marketing.

2. ¿Qué es un *community manager*? Funciones y competencias que considera primordiales.

Preferiría empezar por decir qué no es un CM. Un CM no es cualquier empleado del departamento de marketing, becario generalmente, sin formación específica, encargado de “llevar el *facebook*” de la empresa. Un CM es la voz de la empresa en el entorno digital. Es el encargado de ejecutar la estrategia de *social media* bajo la supervisión y el apoyo del departamento de marketing y/o comunicación.

3. ¿Qué perfil ha de tener un *community manager* en relación a su formación y experiencia previa?

Bajo mi punto de vista, pienso que debe ser imprescindible que un CM tenga cierta formación en publicidad y/o marketing, ha de ser buen comunicador, tener excelente capacidad de redacción y síntesis; cierto toque creativo y, por encima de todo, sentido común, mucho sentido común.

4. ¿Considera que el *community management* forma parte de la comunicación *on-line* o RR.PP *on-line* de las empresas y por tanto las directrices de su trabajo están incluidas en el plan global de comunicación? En caso de que no fuera así ¿tienen su propio plan de trabajo?

Absolutamente, el CM, sino implicado directamente en las todas de decisiones en cuanto a ese área, puesto que esto sería más responsabilidad del *social media strategist*; al menos sí debería conocer a fondo el plan de comunicación de la empresa, para que la estrategia de *social media* esté en todo momento alineada con dicho plan.

5. ¿Tiene un *community manager* capacidad para tomar decisiones que afecten a las empresas o instituciones para las que trabaja?

Al igual que la pregunta anterior esto debería también ser responsabilidad del *social media manager* o del *social media strategist*. Por poner un ejemplo, no debería ser competencia de un CM gestionar una situación de crisis *on-line*, salvo que se hubiera contemplado en un manual del que él tuviera conocimiento.

6. ¿Situaría UD al CM como un cargo directivo o técnico?

No. Los únicos cargos directivos en el área de *social media* son el *social media strategist* y el *social media manager*. Más e primero que el segundo. Es un perfil técnico

7. ¿Cree que las empresas tienen claro qué es un *community manager* y cuál debe de ser la cualificación de las personas que realizan tales funciones?

Lamentablemente, hoy por hoy, no. Y es por ello que, como decía en la primera pregunta, resulta muy habitual encontrarse responsables de estas labores a perfiles no cualificados. Por otra parte al CM se le están dando responsabilidades que no le competen. Aún se confunde a un CM con un *social media strategist* o, incluso, con *social media strategist analyst*. Y tengo la impresión de que aún queda tiempo para que esto cambie, al menos en España.

PARTE VII. AGRADECIMIENTOS

Cualquier proyecto de investigación lleva implícita la aportación de otras personas que ayudan de un modo u otro en el desarrollo del mismo. Por eso, quiero dar las gracias a todas aquellas que han ayudado a hacer realidad esta tesis.

En primer lugar a mi directora de tesis, la Doctora Gloria Jiménez, por la ilusión con la que me ha aconsejado, apoyado y enseñado a investigar; pero principalmente por ser mi amiga y estar presente en los momentos difíciles, tanto en los suyos como en los míos. Gracias por guiarme en estos años en los que además de tesis, ha habido bodas y embarazos, sin ti no hubiera llegado hasta aquí.

Gracias a todos los *community managers* que dedicaron parte de su tiempo en colaborar con esta investigación respondiendo a mis preguntas.

Quiero tener también palabras de reconocimiento hacia todos los profesores que a lo largo de mi etapa estudiantil levantaron en mí pasión o curiosidad; especialmente la Doctora María Teresa Otero por haber despertado mi amor hacia las relaciones públicas en mis años de estudiante y me abrió la senda de las mismas.

Gracias a mi familia. A mis padres, por haberme inculcado el amor a los estudios y hacerme tan fácil la vida. A mi hermana y a mi sobrina, por haber llegado a comprender mis ausencias y ser mi inyección de alegría. A mis abuelas (Mati y Carmen), que aunque ya no están aquí, confiaron en que llegaría a ser doctora desde que era muy pequeña, se lo debo a ambas. A mi prima Marta, con quien he compartido las penas y alegrías mientras realizábamos nuestros proyectos; gracias por aquellos días en los que amenizaste la redacción de este trabajo con tu maravillosa guitarra. Hablando de música, quiero mencionar a Café Quijano por haber sido banda sonora de este trabajo.

Gracias a mis compañeras de la UCA, María, Esther y Lupe, y de la UOC, Sandra, con quienes he mantenido intensas conversaciones sobre investigar y sus efectos personales. Gracias chicas por todas esas charlas y por ser tan auténticas. Me habéis dado mucha energía, espero corresponderos, sois compañeras y amigas. Y por supuesto, gracias a mis amigos (Manolo, Manoli, Lola, Maru...) por animarme y por estar ahí a pesar de mis desapariciones, preguntando o no preguntando, compartiendo mis historias.

Quiero terminar este apartado dándole las gracias a Cristóbal, mi mitad, mi marido; por haberme reñido, por haberme levantado temprano a pesar de mis pocas ganas, por aguantar mi mal humor, mis “no puedo”. Gracias por creer en mí, gracias por existir, por quererme y ser mi compañero. Sin ti, nunca hubiera terminado esta tesis.