

Community managers: la dirección de RR.PP. en la red Community managers: PR management on the net

Carmen Silva Robles¹
Universidad de Cádiz, España
carmensilva.robles@uca.es
csilvaro@uoc.edu

Recepción: 04/04/2012 Revisión: 08/05/2012 Aceptación: 28/05/2012 Publicación: 30/05/2012
<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-3-2012-10-193-216>

Resumen

La proliferación de ofertas de empleo solicitando *community managers* y la multiplicación de cursos que preparan para ejercer como tales han convertido esta confusa profesión en un oscuro objeto de deseo y en un terreno abonado, dada la coyuntura socioeconómica en la que nos encontramos, donde desempleados y profesionales de diversas áreas relacionadas con la comunicación, marketing e informática luchan por ocupar dichos puestos, en una batalla en la que la mayoría de las veces triunfan los becarios. Existe un gran desconocimiento sobre esta figura profesional desarrollada desde la dirección de Relaciones Públicas en el ámbito *on line*. Pero ¿qué son realmente?, ¿qué lugar ocupan en las corporaciones?, ¿qué funciones desempeñan? Son algunas de las cuestiones que se pretenden resolver en este artículo.

Palabras clave: Relaciones Públicas - *community manager* - sociedad de la información - Web 2.0 - profesiones 2.0 - comunicación 2.0

Abstract

The proliferation of the community managers job offers alike multiplicity of the preparation courses for that profession have converted Community Manager position into the wish job and the area of new development possibilities. Taking into account the actual socioeconomic

¹ Licenciada en Periodismo por la Universidad de Sevilla. Es profesora del Grado de Publicidad y RR.PP de la Facultad de la Universidad de Cádiz, donde imparte la asignatura de "Estructura de la Publicidad y las Relaciones Públicas". Es consultora de la Licenciatura de Publicidad y RR.PP de la Universitat Oberta de Catalunya de las asignaturas "Teoría de la Publicidad y las Relaciones Públicas II" y "La Era de la información y los medios de comunicación". En la actualidad, se encuentra realizando su tesis doctoral en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla, a partir de la línea de investigación de los procesos de comunicación. Formadora de los cursos FPE "Técnico en Comunicación Empresarial" y "Técnico en protocolo y organización de eventos" organizados por la Confederación Andaluza de Empresarios. Combina su labor docente e investigadora con la dirección de comunicación de la firma de moda flamenca Lina y la consultoría de marcas Antonio García y Mamé de la Vega. Ha publicado en la revista Fonseca de la Universidad de Salamanca y en varios libros de la editorial UOC. Anteriormente ha trabajado como ejecutiva de cuentas en Bassat Ogilvy, técnica de comunicación en Caja San Fernando y como redactora en diversos medios de comunicación.

situation, the rise of this new job opportunity has caused that unemployed professionals of diverse areas related to the communication, marketing and computer science are competing for the above mentioned position. However, in the most of the cases, the Community Manager is the position for internship students. There is a knowledge gap regarding to this professional figure developed within the management of Public Relations in the online sphere. Therefore, it is worthy to examine who really is Community Manager in terms of the functions this position demands to employ and which place does he occupies in the corporation structure. The present article aims to address the above questions.

Keywords: Public Relations - community manager - society of information - Web 2.0 - careers 2.0 - communication 2.0

Sumario

1. Introducción
2. Objetivo
3. Metodología
4. ¿Qué es un *Community Manager*?
5. Su lugar en la empresa
6. Funciones
7. Habilidades deseables
8. Resultados
9. Conclusión y discusión
10. Fuentes

Summary

1. Introduction
2. Objective
3. Methodology
4. What is a *Community Manager*?
5. In the organization
6. Functions
7. Abilities
8. Results
9. Conclusion and discussion
10. References

1. INTRODUCCIÓN

La abundancia de tecnología que nos permite estar conectados 24 horas ha cambiado nuestra forma de comunicarnos. En la actualidad, las posibilidades de establecer contactos se han ampliado gracias al establecimiento de diálogos *on line* que están permitiendo, entre otras cuestiones, el intercambio de opiniones directas con las propias marcas, empresas y otros usuarios con los que se tiene en común el interés por éstas. La cantidad y calidad de posibilidades que aportan las herramientas de comunicación *on line*, como los medios

sociales habilitados por las propias corporaciones, han modificado las pautas de comportamiento de los públicos con respecto a las marcas y consecuentemente la manera de comunicarse de éstas. Las organizaciones están necesitando profesionales que gestionen esa forma de comunicación *on line* y directa con sus públicos que difiere de la comunicación establecida por otros canales. Por ello, es materia de este estudio el análisis de una de esas nuevas realidades, los llamados *community managers*².

2. OBJETIVO

En la actualidad, de manera lógica, ocurre que diversos campos disciplinarios intentan hacerse con este rol laboral tan demandado en los últimos tiempos. Así, desde el punto de vista de la investigación de mercado sucede que, su contacto directo con los públicos y su capacidad de detectar necesidades y problemas a través de las distintas plataformas de las que disponemos, lo convierten en una pieza fundamental en el estudio de las necesidades de los consumidores y las tendencias de compras en los mercados de los sectores que interesan a las empresas. Desde la organización de empresas y siguiendo la teoría del análisis sistémico, tan empleada en investigación sobre Relaciones Públicas, se está dando la vinculación del CM a los distintos departamentos que integran las organizaciones, posicionándose como un subsistema que trabaja con todas las áreas de las corporaciones. Y esto es así por su capacidad de vincular públicos internos y externos que le da un carácter transversal dentro de las organizaciones asimilándolo a los relacionistas públicos. Por su parte, en los departamentos de venta y atención las nuevas herramientas permiten un contacto directo con clientes y consumidores que manifiestan sus opiniones, dudas, deseos, o comentarios a través de ellas, y esperan que las corporaciones respondan con su mismo lenguaje y soporte; de modo que las empresas están necesitando personal cualificado que dé estas respuestas y que en muchas de ellas, están siendo denominados CM. Del mismo modo y de manera coetánea, la capacitación de los ingenieros informáticos en programación, los cualifica en una serie de lenguajes que otros sectores desconocen, de modo que están ocupando este perfil profesional.

Por ello, el objetivo del presente artículo es acercarnos a la realidad de los CM, sus funciones, sus tareas y lugar en la empresa como profesionales y encontrar los puntos en

² De aquí en adelante CM

común que esta figura mantiene con la dirección de Relaciones Públicas en cuanto a objetivos, misión, rol, etc., usando un nuevo medio: la red.

3. METODOLOGÍA

Este estudio es fruto de una investigación en la que se combinan métodos cualitativos y cuantitativos de recogida de datos para su posterior análisis. En concreto se lleva a cabo una doble metodología: análisis de contenido y análisis de discurso.

El análisis de contenido es una técnica de investigación que se fundamenta en una descripción cuantitativa, metódica y objetiva del contenido de cualquier comunicación (Berelson, 1968). En esta investigación validaremos mediante esta técnica un conjunto de datos, cuantificando una serie de ofertas de empleo publicadas en portales digitales en las que se solicitan CM y/o relacionistas públicos para trabajar en entornos *on line*. Se contabilizarán todas las ofertas de empleo que se publican en las que se hace referencia explícita a la labor de *community manager* y todas las que solicitan relaciones públicas y directores de comunicación que incluyan competencias *on line* o hagan referencias explícitas a la gestión y uso de medios sociales. A continuación se procederá al análisis del discurso. El análisis de discurso permite abordar las prácticas discursivas que se producen en todos los ámbitos de la vida en los que se emplean palabras, bien sean orales o escritas (Calsamiglia y Tusón, 1997). Van Dijk (1990: 35-36) lo describe como "un campo de estudio nuevo, interdisciplinario, que ha surgido a partir de algunas otras disciplinas de las humanidades y las ciencias sociales, como la lingüística, los estudios literarios, la antropología, la semiótica, la sociología y la comunicación". En este estudio el análisis del discurso se convierte en una fórmula eficaz para acercarnos a la realidad que queremos analizar porque permite estudiar el contexto. El análisis del discurso servirá para detectar, entre estas ofertas de empleo analizadas: categoría profesional con la que se define, años y sector de experiencia solicitados, tipo de contrato, salario, estudios mínimos solicitados, conocimientos requeridos de idiomas (idioma en sí, nivel, certificados) y entornos 2.0 (manejo redes sociales, blogs, web, diseño web, nivel), estudios de postgrado, otros estudios, competencias del solicitante, edad mínima y máxima, departamento del que depende el empleo, tareas que desarrollará el elegido, mención expresa a *community management* (en los casos de ofertas de RR.PP y dirección de comunicación).

4. ¿QUÉ ES UN COMMUNITY MANAGER?

José Antonio Gallego, presidente de AERCO (Asociación Española de Responsables de Comunidades *on line*) se refiere al 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” (2009: 4), a través de herramientas de *social media*³. A esta definición Coghlan añade que es el “arte de la gestión eficiente de la comunicación *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*” (2009:5). Se trata pues de una figura encargada de generar flujos de comunicación entre las compañías y sus públicos, a través de herramientas *on line*.

En este sentido, Ríos (2009) opina que el CM se encarga de dinamizar los espacios para ser ese nexo entre esa marca o causa y el usuario, ya que en el caso de una marca, el responsable o el equipo de comunidad tienen que intentar coger el objetivo de esa marca y transformarlo en un entorno que atraiga al usuario para que éste se sienta acogido. De esta manera, intenta que los objetivos de ambas partes se cumplan. Así pues se trata de un profesional que adecúa a la Web 2.0 los objetivos de las empresas, encontrando puntos en común entre éstos y los gustos de los usuarios.

Owyang publica en 2007 *The Four Tenets of the Community Manager*, donde caracteriza a los CM del siguiente modo:

1) Como defensor de la comunidad: escuchando a los públicos y participando tanto en la comunidad empresarial como en los sitios web externos. Le otorga asimismo la capacidad de responder a las peticiones y necesidades de los clientes o, simplemente, de participar en las conversaciones, tanto en privado como en público. Entiende también que es el responsable de mediar en las posibles disputas de la comunidad.

³ Denominados en español como medios sociales, son plataformas de comunicación online 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.

- 2) Como profesional familiarizado con la comunicación y la transmisión de mensajes. Persona que entiende además las herramientas de comunicación, *foros, blogs, podcast, twitter* y comprender el lenguaje que se utiliza en la comunidad.
- 3) Como punto de unión entre las necesidades de los clientes y la empresa⁴. Los CM son los responsables de recoger las necesidades de la comunidad de una forma responsable y presentarlas internamente en la compañía.
- 4) Como 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 por una parte tiene que ser portavoz de lo que dicen los públicos sobre la empresa y sus productos para trasladar las críticas que los usuarios dejan en Internet a los departamentos oportunos (Benito, 2010).

Los CM escuchan a las comunidades *online*, se relacionan con ellas 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. Castello (2010: 8) añade que han de hacer estas tareas con inmediatez y transparencia, utilizando un lenguaje cercano y ofreciendo contenidos relevantes.

Uno de los aspectos más confusos en relación a la figura del CM es el rol que representan dentro de la empresa, un problema que en opinión de Gallego (2009) existe en España pero no en el mundo Anglosajón, lo que conlleva a la denominación de *community manager*, ciertos perfiles que no lo son, según este autor, por desconocimiento. Molinera (2009: 1) añade que a este desconocimiento se le suma el desconcierto e inexperiencia que suponen las nuevas tecnologías para muchas empresas. Es esta la razón por la que "para poder llegar

⁴ "Este punto es tal vez el más estratégico de todos" (Vicente y Gozzer, 2010: 2). 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).

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 CM.

En este sentido, Eleazar (2011) determina que uno de los principales errores que se están produciendo es asimilar esta figura con una labor exclusiva de subida de contenidos a las redes sociales (Facebook, Twitter, Flickr etc...) o con la labor de los técnicos informáticos. Por su parte Benito (2010) desestima la idea de que el CM es un comercial, vendedor y empleado del departamento de comunicación y/o marketing y así lo expresa: “un CM no se levanta por la mañana pensando en vender más, si no en cuántos conflictos podrá resolver ese día”⁵. A este respecto, Molinera (2009:1) dice que “definitivamente, el *community manager* no es un becario contratado para que nos rellene de contenido el blog de la empresa”. De este modo advierte y explica del error que significa asignar el trabajo de CM a un empleado habituado y usuario avanzado de redes sociales o a un becario, puesto que se les están dando más tareas de las que les corresponde y se les están adjudicando la gestión de la imagen de la organización en Internet.

5. SU LUGAR EN LA EMPRESA

Frente a otros profesionales digitales, los CM se distinguen de los demás por su capacidad táctica y de toma de decisiones; así lo asevera Máiquez “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” (2009: 4-5). Se puede intuir que estamos, ante una posición directiva que identifica amenazas u oportunidades y las integra en las estrategias de negocio de la empresa (Castello, 2010: 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 (Grunig, 2000). 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:

⁵ Entrevista a Benito (2010), disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=CbWJ62WJ5eQ>

objetivos, acciones, plazos de ejecución y herramientas de control para medir el éxito o fracaso de las mismas. Por ello podemos afirmar que estamos ante un papel directivo ya que sus funciones incluyen recogida de información, procesamiento y análisis de ésta, 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. Sólo 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: 1). En cualquier caso estamos ante una labor que sustenta a toda la empresa y genera flujos entre los distintos núcleos de las organizaciones, haciendo “gestión de conocimientos y colaboración entre departamentos” (Benito, 2010)⁶.

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)⁷. Una afirmación que corrobora el concepto de *manager*, de responsable, de gestión, y continúa explicando esta idea confirmando que “es una persona que toma decisiones estratégicas de comunicación con respecto a personas, es una persona que toma decisiones” (Benito, 2010)⁸.

La creación de un área específica para 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, 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.

Dagobert, por su parte, destaca el carácter transversal de la función del CM al afirmar que colabora con otras direcciones destacadas de la organización al mismo tiempo que defiende

⁶ Entrevista a Benito (2010), disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=CbWJ62WJ5eQ>

⁷ *Ibidem*

⁸ *Ibidem*

su independencia respecto de estas: "Direction marketing?, direction communication?, direction générale?, direction produit?, direction de la relación client? (...) community manager doivent occuper une place transversales" (Dagobert, 2010: 16 y 22).

Con todas estas particularidades que caracterizan a los CM es muy difícil todavía ubicarlos en los organigramas de las empresas. Es un puesto directivo, pero ¿dónde se ubica? ¿en comunicación, marketing, relaciones públicas...?

"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." (AERCO y Territorio Creativo 2009: 7).

Es así como 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. 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 RR.PP., dadas sus funciones y responsabilidades.

Es por tanto un profesional que ha de interactuar 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 Relaciones Públicas (Rivas, 2011; Dans, 2010).

6. FUNCIONES

La tarea de los CM se concreta en una serie de funciones que distinguen y diferencian a estos profesionales de otros. Entre ellas, Sánchez (2011: 35) señala, por ejemplo, “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”. En este sentido, Benito (2010) diferencia tres ámbitos de actuación del CM según la dirección en la que se produzcan los flujos de comunicación. Esto es, partiendo de las diversas comunidades externas a las empresas hasta la propia empresa, desde el interior de la corporación, y desde el interior de la organización hacia el exterior hacia las comunidades externas.

Sí, haciendo un compendio de las obras de Barra (2009), Río (2009) y Roca (2010), podemos profundizar un poco más en esta clasificación. Y es que, si nos situamos en el primero de los parámetros, desde el exterior al interior de la empresa, podemos encontrar funciones como: el establecimiento de los canales de soporte de la comunicación *on line*; la detección de conflictos y comunicación de los mismos a los departamentos implicados, informática, desarrollo, calidad, etc...; la escucha activa, la lectura de todo lo que se dice en la red; la supervisión de las reacciones de los usuarios sobre tus productos y sobre la competencia; la recogida de las quejas, problemas y conflicto planteados por los usuarios, y también los elogios y beneficios que encuentran con los productos, servicios y marca; y, por último, destaca el control de los códigos de acceso (*username* y contraseña) que actúan en la red en nombre de la compañía.

De este modo, si ponemos el foco de estudio en el interior de la corporación y observamos y estudiamos las distintas funciones que un CM ejerce a nivel interno, podemos encontrar, por ejemplo la creación de equipo (*Team Building*); el establecimiento de estrategias y herramientas; la detección de empleados proactivos en las redes para sacar mayor rendimiento dentro de las estrategias de *community management*; la formación; la gestión del conocimiento dentro de los empleados; el suministro de contenidos interesantes; el mantenimiento del nivel de información de los distintos responsables de la compañía de la puesta en marcha y desarrollo de aquellas actividades de la red sensibles para sus intereses;

la supervisión de la coordinación entre los responsables de las diferentes acciones; el garantizar que los distintos departamentos disponen de los mecanismos y rutinas de monitorización de la red necesarios para el correcto desarrollo de sus objetivos; el 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.

El último punto de estudio implica la radiografía también desde el interior de la empresa para identificar las diversas funciones con respecto a los *outputs*; es decir, desde el interior de la corporación a los públicos externos, o desde la empresa a las comunidades. De este modo los CM centran sus esfuerzos en la generación de contenidos en diferentes soportes (redes, blogs, foros, etc...), desde la comunicación a las modificaciones en los contenidos a la moderación y participación en las redes e interacción con los usuarios. Por otra parte, en este punto también han de 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, y mantener y evaluar los protocolos generales de la compañía en los medios sociales.

Pero no solo debemos tener en cuenta el sentido y dirección de las acciones de un CM en función de sus públicos sino que, además, atendiendo a los puntos claves identificados por Connie Bensen (2009), podemos identificar y clasificar las funciones de un CM según el área con la que se relaciona, demostrando así el carácter transversal de este perfil. Y es que tal y como afirma Sastre (2012) el perfil del CM es transversal ya que 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; opinión avalada por el estudio Los medios sociales en España: *La visión de la alta dirección* realizado por el IESE de la Universidad de Navarra (2012).

Siguiendo esta línea de análisis, Besson (2008) clasifica las funciones de los CM según tres áreas profesionales: marketing *on line*, RR.PP. y atención al cliente y producto.

Entre las funciones que esta autora determina en el área de marketing *on line* destaca la contribución al desarrollo y confección de estrategias de la empresa; el fomento del sentido de comunidad alrededor de la marca, construir relaciones con los usuarios y la contribución

a la estrategia de la web para que la compañía esté presente en todos los puntos de comunicación con el cliente. Asimismo, considera que el CM ha de monitorizar las conversaciones y eventos en la red para comprobar que la empresa está participando de manera efectiva, de igual manera que ha de procurar una participación activa de ésta en las redes. Por último le adjudica la gestión, mantenimiento y uso exitoso del blog corporativo como herramienta de comunicación efectiva con los clientes.

Desde el punto de vista de las RR.PP., como otros profesionales de las Relaciones Públicas, un CM identifica, define objetivos y establece plazos, tareas y cómo gestionarlos para conseguirlos, el seguimiento de éstos y la evaluación de los mismos. Besson (2008), Benito (2010) y Dans (2010) establecen como funciones propias: la identificación de internautas influyentes del sector para establecer relaciones y buscar colaboraciones con ellos; la captación y motivación de prescriptores, evangelizadores y usuarios activos de foros de la marca para generar sinergias y coordinar esfuerzos, así como el fomento del boca-oreja. Dentro de esta área sitúan también la capacidad de responder a las crisis surgidas en Internet a tiempo usando un lenguaje profesional, y la de liderar las comunidades *on line* y el ingenio. Determinan una función más: velar por las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, y comunicar a ambos (empresa y clientes) las decisiones tomadas.

Dentro del área de soporte técnico y atención al cliente, continúa Besson (2008:1), un CM ha de conocer a fondo los productos y servicios de la empresa; para ello, la escucha y monitorización de comentarios de los usuarios en la red es una de sus principales funciones para, de este modo, extraer sus necesidades; participar en discusiones acerca del uso de los productos; suministrar ideas para mejorar el uso del producto; detectar problemas, quejas, opiniones positivas y sugerencias para trasladarlas a los departamentos pertinentes. Besson (2009: 5) responsabiliza además a los CM de la administración de la marca *on line*.

El mismo autor, (Besson, 2008:1), ubica también este perfil en funciones del área de ventas y asociaciones de negocios como la identificación y envío de oportunidades de venta a los departamentos pertinentes y la proactividad en la construcción de relaciones que resulten ventajosas mutuamente. Le asigna, asimismo, las competencias de evangelizador interno de la Web 2.0 para lograr y fomentar el uso de sus herramientas en la comunicación interna;

aquí destaca también la función de fijación de metas y desarrollo profesional, ya que un CM se encarga de conocer herramientas, cómo sacarles la mayor rentabilidad, cómo la usan en otras empresas y qué eventos y *networkings* profesionales son de interés para la compañía. Partiendo de las clasificaciones de funciones que hacen estos autores, del sentido, la dirección y la clasificación relacionada con el área de la empresa con la que se relacionan, nosotros, desde aquí, proponemos una variación de esta propuesta, entendiendo que las funciones designadas como marketing *on line* se corresponden con la gestión de la reputación *on line*. Del mismo modo, reconocemos como propias de las RR.PP. *on line* externas las enunciadas por Besson como funciones de RR.PP. y atención al cliente, desarrollo de productos y aseguramiento de la calidad. Proponemos 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.

Así, nuestra propuesta incluye dentro del apartado Reputación *on line* las funciones de desarrollo y diseño de las estrategias de la empresa, en general, y en especial de la Web para establecer canales de comunicación con los clientes; la generación de comunidad alrededor de la marca a través de los perfiles creados en redes sociales y el blog, siendo el encargado de dinamizarlos, mantenerlos y tener viva la presencia de la marca en Internet; y, por último, monitorizar las conversaciones de la organización para gestionar la presencia *on line* de la misma de manera más efectiva.

En cuanto a las funciones de Relaciones Públicas *on line* externas, destacamos, conocer a fondo el producto para aprender de él dentro y fuera de la empresa; monitorizar los medios sociales identificando las cuitas y necesidades de los consumidores, extraer sus necesidades o problemas y trasladarlos a los departamentos pertinentes; ser responsable de la marca online, de su implementación e interacción con los internautas; ser el nexo entre empresas y clientes a través de las herramientas *on line*.

Por lo tanto, entre las funciones que los CM realizan en el ámbito de las RR.PP. internas se encuentran, la mejora de la comunicación interna y todas las relacionadas con la implementación y fomento de uso de herramientas 2.0 entre los miembros de la organización fomentando, guiando y enseñando su uso; desarrollando guías que aseguren la

participación en las comunidades *on line* para que cooperen en la difusión de la identidad corporativa. Además, ha de estar al día en las innovaciones de estas herramientas y en sus utilidades para mejorar el rendimiento, así como en los eventos de interés sobre estas innovaciones y sobre el sector de la empresa para generar *networking* de interés para los empleados.

La última área en la que se cumplen funciones, desde nuestro análisis, es la de ventas, ya que identifican y envían oportunidades de venta a los departamentos pertinentes y son proactivos y estratégicos en la construcción de relaciones que resulten mutuamente ventajosas.

7. HABILIDADES DESEABLES

Destacamos tres ámbitos en los que un CM ha de desarrollar habilidades, como profesional 2.0, como perfil de comunicación y relaciones públicas y como cargo directivo. Ámbitos deducidos de las definiciones aportadas en el epígrafe 4 y las funciones señaladas en el epígrafe 6.

Como profesional 2.0 un CM ha de despuntar demostrando e-competencias y algunas cualidades específicas que configuran la base del trabajo en la red; entre ellas:

- Generador de comunidad (Dagobert, 2010; Benito, 2011), sabiendo rodearse de usuarios interesados en la organización, que son 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 (2010) 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).

- Finalmente señalan Mena y Benito que un CM ha de 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 a la marca y a la empresa (Mena, 2010; Benito, 2011).

Benito (2011) añade a estas capacidades, el hábito de estar siempre a la última, cazando tendencias de gestión en los medios sociales.

Como perfil de comunicación y relaciones públicas, un CM debe tener una experiencia previa en el ámbito; opinión que compartimos con Dans (2010). Un ámbito que requiere, por parte de sus profesionales, altas dosis de empatía, accesibilidad, transparencia y carácter abierto para acercarse a los usuarios y trasladar las inquietudes de éstos a la corporación y viceversa (Benito, 2011; Borrego, 2011). Junto a estas habilidades Mena (2010) destaca una buena redacción y capacidades oratorias como cualidades importantes para un *community manager*.

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, así como sentido común para responder en las situaciones de crisis y 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). Un CM destaca, asimismo, por su capacidad de liderazgo tanto para trabajar y coordinar equipos como para detectar líderes dentro de las comunidades (Benito, 2011).

Los profesionales subrayan que para operar en estas tres áreas un gestor de comunidades lo hará más adecuadamente si es inquieto y paciente, puesto que los objetivos son siempre a medio y largo plazo (Mena, 2010), intuitivo, revolucionario, asertivo, diplomáticos y comprensivo (Bosco, 2010; Dagobert, 2010; Dans, 2010; Mena, 2010; Benito, 2011; Borrego, 2011; Pashman, 2011).

8. RESULTADOS

El presente artículo pertenece a una investigación doctoral que se encuentra en proceso por lo que no se pueden arrojar aún resultados ni conclusiones definitivos. En la actualidad se pueden esbozar los resultados que se esperan, una vez quede concluida la investigación y análisis, entre ellos destacamos que las ofertas de empleo para *Community Managers* aparecen ligadas principalmente al área de Marketing, aunque entre las licenciaturas más demandadas se encuentran Periodismo y Publicidad y Relaciones Públicas junto a Administración y Dirección de Empresas; así mismo, se requiere una experiencia mínima de dos años para acceder a un puesto de CM. El perfil requerido es de personas menores de 40 años, con alto nivel de inglés y una experiencia mínima de dos años como *Community Manager*. Entre las funciones más evidenciadas están las RR.PP con blogueros y la redacción de informes sobre los movimientos en las redes sociales.

9. CONCLUSIÓN Y DISCUSIÓN

A la luz de los datos arrojados en los estudios analizados y de las opiniones vertidas, 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 cuitas a los departamentos oportunos para buscar soluciones, al mismo tiempo que indagan y planifican cómo acercar la organización a los internautas.

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 empresas 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. En este sentido, se asemejan a los modelos 4° y 5° 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).

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". Según hemos podido comprobar en la relación de funciones que están desempeñando los CM, su *modus operandis* repite esta pauta. Y es que, como se ha visto, junto al conocimiento de la organización y el producto y /o servicio, destaca esa forma de analizar problemas e inconvenientes que alejan a los públicos y trabaja para evitar un conflicto: trasladando los problemas a los departamentos, respondiendo a los consumidores, planificando herramientas de conexión, etc.

Según todo lo expuesto, 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.

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.

Desde aquí planteamos que el perfil del CM está ligado a la dirección de RR.PP. y que éste nuevo perfil ha de tener 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...). A pesar de que destacamos el carácter directivo de los

CM y su labor como relacionista público, lo cierto es que todavía 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*. Desde aquí, somos conscientes del posible cuestionamiento de nuestro planteamiento. Por ello, para futuras líneas de investigación y profundización en este tema que se encuentra en fase emergente, nos planteamos la posibilidad de analizar desde esas otras áreas la misma figura profesional.

10. REFERENCIAS

Aced Toledano, C. (2010). *Perfiles Profesionales 2.0*. Barcelona: Editorial UOC.

Anónimo (2012). *Twitter y LinkedIn crecen gracias a la publicidad*. Recuperado el 9 de enero de 2012, de <http://www.puromarketing.com/16/12025/twitter-linkedin-crecen-solidamente-gracias-publicidad.html>

AAVV. (2009). *Los medios sociales en España: La visión de la alta dirección*. Recuperado el 15 de abril de 2012 de http://www.iese.edu/es/files/IESE%20Social%20Media_tcm5-79261.pdf

Barra, A. (2008). *Community Managers, Animadores y Dinamizadores de Comunidades*. Recuperado el 10 de agosto de 2011 de, <http://www.albertbarra.com/marketing-hoteler/marketing-hoteler-20/community-managers-animadores-dinamizadores-de-comunidades/>

Benito Ruíz, E. (2010). *Community Manager para empresas*. Recuperado el 3 de noviembre de 2011, de <http://www.youtube.com/watch?v=CbWJ62WJ5eQ>

Benito Ruíz, E. (2011). *Las funciones del community manager*. Recuperado el 4 de enero de 2012, de <http://www.ubikuos.com/blog/funciones-community-manager/>

Bensen, C. (2009). *Community Manager and Goals*. Recuperado el 16 de julio de 2011, de <http://conniebensen.com/2009/02/28/community-manager-responsibilities-and-goals/>

Berelson, B. (1968). *Content analisis in communications research*. Nueva York: Free press.

Bernays, E.L. (1998). *Cristalizando la opinión pública*. Barcelona: Gestión 2000.

Borrego García, D. (2011). Habilidades que todo community manager debe tener. Recuperado el 25 de mayo de 2011, de <http://www.herramientasparapymes.com/habilidades-que-todo-community-manager-debe-tener>

Besson, C. (2008). Community manager job description. Recuperado el 9 de noviembre de 2011 de <http://conniebensen.com/2008/07/17/community-manager-job-description/>

Besson, A. En AERCO y Territorio Creativo (2009). Las funciones del Community Manager. 5. Recuperado el 22 de mayo de 2010, de <http://etc.territoriocreativo.es/etc/2009/11/community-manager-whitepaper.html>

Bosco, S. (2010) 10 habilidades para ser un buen community manager. Recuperado el 25 de mayo de 2011, de <http://communitymanagers.com.ar/10-habilidades-para-ser-un-buen-community-manager.html>

Carreras, R. (2010). La Figura del Community Manager. Recuperado el 23 de enero de 2011, de <http://www.slideshare.net/robertocarreras/la-figura-del-community-manager>

Calsamiglia, B. y Tuson A. (1997). Las cosas del decir. Ariel: Barcelona.

Castelló Martínez, A. (2010). Una nueva figura profesional: el Community Manager. Revista Pangea, 1, 74-97

Celaya Barturen, J. (2008). La empresa en la web 2.0. Barcelona: Gestión 2000.

Coghlan, A. En AERCO y Territorio Creativo (2009). Las funciones del Community Manager. 5. Recuperado el 22 de mayo de 2010, de <http://etc.territoriocreativo.es/etc/2009/11/community-manager-whitepaper.html>

Cutlip y Center (2001). Relaciones públicas eficaces. Barcelona: Gestión 2000.

Dagobert, J. (2010). Profession Community Manager. Recuperado el 25 de mayo de 2011, de <http://www.slideshare.net/agencedagobert/le-mtier-de-community-manager>

Dans, E. (2010). Community Managers. Recuperado el 10 de agosto de 2011, de <http://www.expansion.com/blogs/dans/2010/06/04/community-managers.html>

Eleazar, P. (2011). Las marcas en las redes sociales. Recuperado el 25 de mayo de 2011, de <http://www.educacionlaboral.com/las-marcas-en-redes-sociales/>

Gallego, J.A. (2009). Comunidad en red: ¿Qué hace exactamente un Community Manager?. Recuperado el 11 de noviembre de 2011, de <http://www.territoriocreativo.es/etc/2009/10/que-hace-exactamente-un-community-manager.html>

Grunig, J.E. y Hunt, T. (2000). Dirección de las relaciones públicas. Barcelona: Gestión 2000.

Heras, M. (2010). El community manager es gran desconocido. Revista Comunicar, 16, 16-21

Lloyd, H. y Lloyd, P. (1990). Aprende tú solo Relaciones Públicas. Madrid: Ediciones Pirámides.

Mena, R. (2010). 16 habilidades de un Community Manager. Recuperado el 9 de noviembre de 2011, de <http://www.ricardomena.es/blog/2010/06/16/16-habilidades-de-un-community-manager/>

Molinera, J. (2009) Los community managers o gestores de comunidad. Recuperado el 12 de septiembre de 2011 de <http://www.aercomunidad.org/2009/10/18/los-community-managers-o-gestores-de-comunidad/>

Otero Alvarado, T. (2000). Teoría y Estructura del Ceremonial y el Protocolo. Sevilla: Mergablum Edición y Comunicación.

Otero Alvarado, T. (2009). Protocolo y Organización de Eventos. Barcelona: Editorial UOC.

Owyang, J. (2007). The Four Tenets of the Community Manager. Recuperado el 30 de diciembre de 2011, de <http://www.web-strategist.com/blog/2007/11/25/the-four-tenets-of-the-community-manager/>

Paquier, B. (2009). Le community management, historique et fonctions. Recuperado el 23 de enero de 2011, de <http://www.slideshare.net/BPaquier/community-management-part-1-de-brnice-paquier>

Paquier, B. (2010). Le community management, stratégie et mise en action. Recuperado el 23 de enero de 2011, de <http://www.slideshare.net/BPaquier/community-management-part-2-strategie>

Pashman, S. (2011). Las habilidades de un community manager. Recuperado el 30 de diciembre de 2011, de <http://sebasp.com/2011/06/09/las-habilidades-de-un-community-manager/>

Patton, M. (1990). Qualitative evaluation and research methods. Newbury Park: CA: Sage.

Pulido Polo, 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.

Ramos Serrano, M. y Selva Ruiz, D. (2005). Los nuevos medios interactivos. En J.S Victoria (ed.), Reestructuras del Sistema Publicitario, (221-237). Barcelona. Ariel.

Ríos, P. En Cortés, M. (2009). ¿Qué hace un community manager?. Recuperado el 16 de agosto de 2011, de <http://marccortes.blogspot.com/2009/02/que-hace-un-community-manager-nos.html>

Rivas, M. (2011). ¿Qué es un community manager?. Recuperado el 9 de noviembre de 2011, en <http://www.manuelrivas.com/que-es-un-community-manager/>

Roca, G. (2010). Los community manager son un placebo. Recuperado el 25 de mayo de 2011, de <http://www.rocasalvatella.com/blog/2010/09/los-community-manager-son-un-placebo/>

Sánchez, T. (2011). ¿Qué puede hacer el community manager por tu empresa? Recuperado el 30 de diciembre de 2011, de <http://www.slideshare.net/101cientouno/qu-puede-hacer-un-community-manager-por-tu-empresa>

Sastre, E. (2012) Redes sociales un departamento transversal. Recuperado el 15 de abril de 2012 de <http://billiesastre.wordpress.com/2012/04/11/redes-sociales-un-departamento-transversal/>

- Seitel, F. (2002): Teoría y práctica de las relaciones públicas. Madrid: Prentice Hall.
- Silva Robles, C., Elías Zambrano, R, Jiménez Marín, G. (2011). Creatividad y producción audiovisual en la red: el caso de la serie andaluza Niña Repelente. *Fonseca Journal of Communication*, 4, 1-22.
- Van Dijk, T. A. (1990). La noticia como discurso: comprensión, estructura y producción de la información. Barcelona: Paidós Comunicación.
- Vicente, A; y Gozzer, S (2010). Manual de comunicación online editorial. El Community Manager (I). Recuperado el 15 de julio de 2011, de <http://www.anatomiadelaedicion.com/wordpress/wp-content/uploads/2010/01/manual-de-comunicacion-online-editorial-1.pdf>
- Wilcox, D. L., Cameron, G.T y Xifra, J. (2009). Relaciones públicas. Estrategias y tácticas. Madrid: Pearson Addison Wesley.
- Xifra, J. (2003). Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas. Madrid: Mc Graw Hill.
- Yin, R. (1988). *Case Study Research: Design and Methods*. United Kingdom: Sage Publications.
- Yin, R. (1993). *Applications of Case Study Research*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Yin, R. (2009). *Case study research: desing and methods*. Los Ángeles: Sage Publications.

Forma de citar este artículo:

Silva Robles, C. (2012): Community managers: la dirección de RR.PP. en la red. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. II, N° 3, 193-216. Recuperado el ___ de _____ de ____, de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/88/68>