



Revista Lasallista de Investigación

ISSN: 1794-4449

marodriguez@lasallista.edu.co

Corporación Universitaria Lasallista
Colombia

Ortega Maldonado, Álvaro; Rendón López, Lina María; Ortega Carrillo, José Antonio
La profesionalización del community manager: claves para una formación especializada
de posgrado

Revista Lasallista de Investigación, vol. 14, núm. 1, enero-junio, 2017, pp. 217-232
Corporación Universitaria Lasallista
Antioquia, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69551301020>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org


Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

La profesionalización del *community manager*: claves para una formación especializada de posgrado*

Álvaro Ortega Maldonado**, Lina María Rendón López***, José Antonio Ortega Carrillo****

Resumen

Introducción. La investigación que se presenta plantea una síntesis epistemológica sobre el perfil y funciones del *community manager*. **Materiales y métodos.** Se realizó desde el análisis crítico de un conjunto de opiniones valiosas de académicos, y profesionales, relacionándola con los resultados de un estudio cualitativo realizado sobre el programa académico de 19 cursos (en su mayoría conducentes a la titulación de máster) ofrecidos mayoritariamente por universidades españolas para la especialización de tales profesionales. **Resultados.** Este análisis comparado ha permitido establecer notables coincidencias entre los perfiles, ámbitos de trabajo y funciones asignadas a los *community manager* por los estudios epistemológicos existentes y las competencias que se pretenden adquirir en estas acciones formativas de posgrado. **Conclusión.** En esencia los cursos preparan a expertos en comunicación hipermedia y sus canales, creadores de contenidos de calidad e impacto emotivo, a profesionales, ubicuos en continuo estado de análisis de audiencias y de estudios de posicionamiento.

Palabras clave: *community manager*, competencias profesionales, habilidades de comunicación, redes sociales, social media, marketing social, reputación en línea.

The professionalization of the community manager: keys to specialized graduate training

Abstract

Introduction. This research shows an epistemological synthesis about the profile and functions of the community manager. **Materials and methods.** It was carried out from the critical analysis of a group of valuable opinions from academics and professionals. Relating it to the results of a qualitative study carried out on the academic program of 19 courses (mostly pursuing a master's degree) offered mainly by Spanish universities for the specialization of such professionals. **Results.** This comparative analysis has made it possible to establish remarkable coincidences among profiles, work areas, and functions assigned to community managers by existing epistemological studies and the competences that are intended to be acquired in these formative graduate actions. **Conclusion.** In essence, the courses prepare hypermedia communication experts and their channels, creators of quality content and emotional impact to professionals, ubiquitous in a continuous state of analysis of audiences and of positioning studies.

Keywords: *community manager*, professional skills, communication skills, social media, social marketing, on-line reputation.

* Este artículo se deriva de la tesis doctoral denominada: *La formación del community manager en el ámbito del estado español: análisis y propuestas*. Presentada en la Universidad Complutense de Madrid.

** Doctor. Miembro del Grupo internacional de Investigación "Tecnología Educativa e Investigación Social (TEIS) de la Universidad de Granada y Training Coordinator en NAR Spain. Correo: alvaroortegamaldonado@gmail.com

*** Doctora. Docente de la Corporación Universitaria Lasallista. Correo: lrendon@lasallistadocentes.edu.co

**** Doctor. Profesor titular. Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Universidad de Granada. Correo: jaorte@ugr.es

A profissionalização do *community manager*: chaves para uma formação especializada de pós graduação

Resumo

Introdução. A investigação que se apresenta planteia uma síntese epistemológica sobre o perfil e funções do *community manager*. **Materiais e métodos.** Se realizou desde a análise crítica de um conjunto de opiniões valiosas de acadêmicos, e profissionais. Relacionando ela com os resultados de um estudo qualitativo realizado sobre o programa acadêmico de 19 cursos (na sua maioria conducentes à titulação de Máster) oferecidos maioritariamente por universidades espanholas para a especialização de tais profissionais. **Resultados.**

Este análise comparado há permitido estabelecer notáveis coincidências entre os perfis, âmbitos de trabalho e funções designadas aos *community manager* pelos estudos epistemológicos existentes e as competências que se pretendem adquirir nestas ações formativas de pós graduação. **Conclusão.** Em essência os cursos preparam a especialistas em comunicação hipermídia e seus canais, criadores de conteúdos de qualidade e impacto emotivo, a profissionais, ubíquos em contínuo estado de análise de audiências e de estudos de posicionamento.

Palavras Chave: *community manager*, competências profissionais, habilidades de comunicação, redes sociais, social media, marketing social, reputação em linha.

Introducción

Hace pocos años el *Social media* no había captado el interés entre las muchas organizaciones, aunque muchas de ellas comenzaban a intuir su potencial profesional y los beneficios que esta figura podría reportar a las mismas. Igualmente, hemos puesto de manifiesto que la figura del *Community manager* ha sufrido una rápida evolución, adaptándose a las crecientes posibilidades comunicativas de las redes sociales y a los cambios de comportamiento de sus millones de usuarios.

Conviene recordar que la gran enciclopedia en línea “Wikipedia”, define al *community manager* como “la persona encargada de crear, gestionar y dinamizar una comunidad de usuarios en Internet, con independencia de la plataforma que empleen” (*community manager*, s.f.).

En sus trabajos, Del Prado (2011), toma como partida esta definición para afirmar que:

Esta recoge las que en sus palabras serían las tres tareas fundamentales y más habituales de acción de un *community manager*.

1. La creación de perfiles/páginas en redes sociales.
2. La actualización de contenidos en estos perfiles y páginas.

3. El establecimiento de diálogo con los usuarios en estos perfiles y páginas, (párr. 2).

Destaca este autor que, una vez definidos estos mínimos de actuación, la labor de un *Community manager* puede ser tan diversa como lo sean las entidades que reclamen sus servicios. Dado que cada marca ha de encontrar su propio camino para gestionar las redes sociales en las que interactúan sus seguidores, esta interacción ha de adecuarse a las necesidades y objetivos.

La complejidad de las funciones asignadas al community manager

El mismo Del Prado (2011), propone la existencia de tres perfiles específicos en función del tipo de sector y organización en la que opera y que plasmamos en la tabla adjunta: Este autor toma partido de tal clasificación proponiendo que el perfil del *community manager* más habitual es el de *activación*, por su adecuación a las empresas de gran consumo, las más intensivas en el uso de recursos de comunicación hacia el consumidor final. Piensa que el perfil de *community manager estratégico* es menos habitual, ya que depende de un presupuesto del que las organizaciones no disponen en muchos casos o que prefiere invertir en otra opción. Por último piensa, existen también organizaciones que se valen de *community managers* con

Tabla 1. Los perfiles del *community manager*

	Tipo de Organización	Trabajo del CM	Perfil del CM
CM Operativo	Con fuerte presencia online	Integrado dentro de las responsabilidades del equipo de <i>Marketing</i> , labor meramente de implementación.	Assistant, perfil bajo/medio
CM Estratégico	Negocio off pero sin grandes presupuestos para la comunicación, donde el core business no es el <i>marketing</i> o que no se dirigen al consumidor final.	Definición e implementación de la estrategia en redes sociales. Incidencia en líderes de opinión e incluso posicionamiento SEO y SEM	Especialista digital de perfil alto. Habitualmente freelance o miembro de una agencia.
CM Activador	Empresas de gran consumo.	Trabajo de implementación de campañas de activación de marca, No es un perfil estratégico porque la estrategia le viene definida en un plan global establecido por una agencia especializada.	Perfil medio, punto intermedio entre los otros dos modelos. No es estratega pero tampoco un mero implementador. Suele formar parte de una agencia.

(adaptado de Del Prado, 2011)

perfil de *activación* o *estratégico*, o bien por desconocimiento o por escasez de tiempo para asumir ellos mismos esta responsabilidad y servirse de un perfil más operativo que el de simple apoyo en la implementación.

La importante agencia Territorio Creativo y la AERCO-PSM publicaron a finales de 2009 el denominado Libro Blanco del *Community manager*. Se trata del primer documento editado en España en el que se perfilan con claridad y profusión las funciones de un *community*

manager. En el mismo se subraya la idea de que “las organizaciones deberían empezar a comprender que las gestiones de los medios sociales comienzan a ser una función en sí misma y replantearse su organización desde la base”, (p.4).

En este contexto de expansión de la gestión de medios, Radillos (2010), afirma que el esquema de trabajo del *community manager* podría resumirse en un ciclo continuo de:

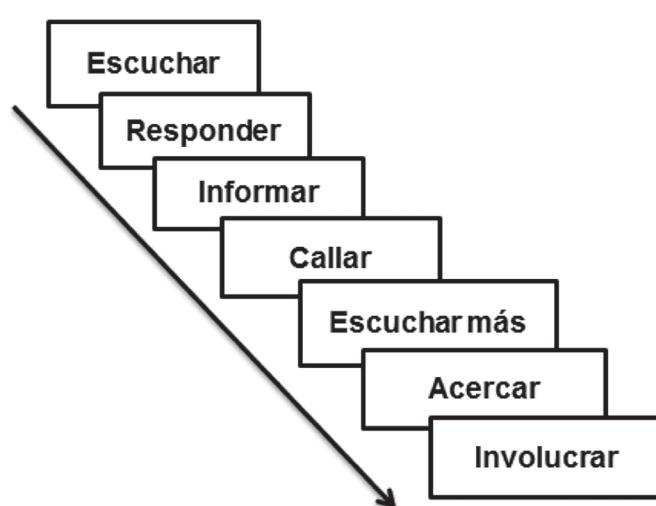


Figura 1. Ámbitos de trabajo del *community manager* (Radillos, 2010)

En este marco funcional, la AERCO (2009) afirma que el verdadero potencial de esta figura está en establecer una relación de confianza con la comunidad de usuarios o simpatizantes de la marca, recoger el feedback y utilizarlo para proponer mejoras internas.

Esta misión puede resumirse en cinco tareas:

- a. Escuchar: monitorizar constantemente en Internet en busca de conversaciones sobre la organización, los competidores o el mercado.
- b. Circular la información obtenida: por el interior de la organización, después de transformar la información obtenida en un discurso coherente y comprensible para todos los que lo lean.
- c. Explicar la posición de la organización a la comunidad: el *community manager* es la voz de la empresa hacia la comunidad virtual, que debe traducir el discurso interno de la misma para hacerlo entender a las personas dispuestas a escucharlo. Lleva adelante todos los perfiles en medios sociales de la empresa y adapta el discurso según las características de los mismos.
- d. Detectar "líderes de opinión" internos y externos: debe reclutarlos para valerse de ellos para sacar adelante su misión.
- e. Encontrar vías de comunicación entre la comunidad y la organización: el *community manager* puede encontrar caminos y ayudar a diseñar estrategias de colaboración entre la comunidad y la organización.

Profundizando aún más en este perfil funcional, Germán Piñeiro (2010), resume detallando su descripción en doce las funciones que debe cumplir un *Community manager*:

1. Estar atento a los intereses de la firma, no se le debe escapar nada que sea útil para la empresa.
2. Debe establecer qué canales de comunicación se van a utilizar, los más efectivos para su comunidad.
3. Debe mantener una comunicación fluida con el resto de áreas de la empresa.
4. Debe estar al tanto de todo lo que se dice sobre la empresa en Internet

y su trascendencia a los medios de comunicación tradicionales.

5. Debe estar al tanto de todo lo que la competencia dice y hace.
6. Debe utilizar herramientas de seguimiento y monitorización, analizar la información obtenida y proponer estrategias y nuevas acciones.
7. Debe tener criterio para, de entre todos los comentarios publicados, destacar aquellos positivos, negativos o notables, que por alguna razón merezcan la ejecución de alguna estrategia especial.
8. Debe saber detectar las personas más proactivas entre todas las que establece la comunicación. Una persona proactiva es un líder de opinión, y supone una gran ganancia de tiempo a la hora de alcanzar los objetivos propuestos.
9. Debe ser resolutivo. Ha de ser útil para toda la empresa y que toda la empresa sepa que puede contar con él y todo cliente sabe que puede preguntarle porque las respuestas no serán inútiles. Debe hacerse conocer en las comunidades *online* donde es activo y ayudar a los usuarios y posibles clientes mostrándose como nexo.
10. El *community manager* debe ser rápido en la resolución de conflictos. Un conflicto que tarda un día en resolverse probablemente se trate de un conflicto no resuelto. Una crisis fuera de control propicia fuga de clientes.
11. El *community manager* ni vende ni hace publicidad, sino que comunica y resuelve.
12. Debe informar a los usuarios de toda acción que lleve la empresa, debe ser una persona que aplique la logística a la comunicación.

También la experimentada *social media* manager, *community manager* y estratega de los medios digitales, Milca Peguero (2013), de la agencia de *marketing* digital especializada en *social media* Adventures Digital Agency, indica que desde su experiencia formativa y profesional, la función del *community manager* es implementar o ejecutar en el día a día el plan estratégico diseñado a modo general por

el *social media strategist* y que es aterrizado por el *social media manager* —partiendo de la premisa teórica de que existan los tres perfiles, algo que no siempre ocurre—. Para esta

profesional las funciones o responsabilidades del *community manager* son las que muestra el gráfico adjunto:



Figura 2. Las funciones del *community manager*. Peguero, (2013)

La concreción de estas funciones aparece sintetizada en el siguiente cuadro:



Figura 3. Desarrollo de las funciones del *community manager* (adaptado de Peguero, 2013)

Podemos, pues, afirmar que con el paso de los años la propia profesión ha persistido en la necesidad de definir con claridad las funciones y competencias del *community manager*. Dicha delimitación ayudó a los entonces incipientes *community managers* a conocer mejor las tareas a realizar; a la vez que puso en valor este perfil profesional en las organizaciones. Y ello, en unos tiempos difíciles, tal como se recogía en el Libro Blanco del *Community manager*. Complejidad especialmente acuciante ante la necesidad de hacer entender a empresas y entidades la importancia de contar con un profesional para gestionar su personalidad virtual.

Los trabajos de Ortega-Carrillo & Ortega-Maldonado (2011, 2013 y 2017); Ortega Maldonado,& Becerra Muñoz, (2015) han realizado valiosas contribuciones a la conceptualización del perfil y funciones de estos profesionales. En un esfuerzo de síntesis, Ortega Maldonado(2015, p. 205) plantea que el *community manager* se encarga de enviar misivas a través de aquellas plataformas con las que la organización ha decidido interactuar, actualizando el estado de su corporación, orientando y revisando las estrategias informativas sobre los productos, servicios, mercados y competencias, mediante la creación de contenidos exclusivos adaptados a la idiosincrasia de sus seguidores en las redes sociales; invitándolos a interactuar emocional y conceptualmente en un clima de bienestar y satisfacción mutua y compartida.

El catálogo de competencias profesionales del community manager, pieza clave para su formación especializada

En este contexto polifacético, pensamos que el desarrollo de estas funciones requiere dominar un conjunto de competencias que aseguren ser nexo de unión entre la empresa y el público en Internet, que gestione adecuadamente la reputación *on-line*, que posiciona a la organización en el espacio virtual, que converse con la audiencia y que cree contenidos para compartirlos. Sus capacidades han de ser las necesarias para gestionar la comunidad: capacidad de escucha, transparencia, reflexión, actitud crítica, liderazgo y vocación son algunas de las características que debe

reunir este perfil profesional (Castelló 2010, p.87).

Para el adecuado ejercicio de estas responsabilidades el *community manager* debe sentirse totalmente identificado con la organización a la que representa en el mundo digital, siendo el portavoz estratégico de los valores y planteamientos de la misma y personificando con nitidez el rostro de la marca. Así, Daniel Ponte (2010), business manager de la agencia española Everis, comenta que lo que se le supone como tarea al *community manager* es demasiado amplio como para ser ejecutado por una sola persona. Para contrarrestar esta preocupante afirmación, la agencia colombiana UM conformó en 2010 un equipo de trabajo pionero por su filosofía de constitución. Se trataba de un equipo de *community managers* donde la gran protagonista era la multidisciplinariedad (antropólogos, comunicadores, psicólogos y publicistas). Tal equipo, ofrecía sus servicios como agencia especialista a distintas empresas que no podían contar en plantilla con perfiles diferentes para una sola tarea.

También Ponte (2010) toma posición afirmando que aquello que se supone que debe hacer un *community manager* no es una novedad, ya que tradicionalmente lo han venido realizando otras áreas de la empresa pero de manera offline. Bajo esta premisa, este autor propone que cada área manejase, de acuerdo a sus funciones, la parte que le corresponde de un gran todo llamado *community manager*, tal y como se concibe hasta la fecha. Para Ponte la existencia de una figura intermedia y sin poder real de resolución solo podía significar mayor dificultad y menor satisfacción del cliente.

Martínez-Priego (2012) subraya igualmente la importancia de que el *community manager* se integre en las estructuras, sistemas y procesos de la organización. Si bien matiza que es cierto que no todas las comunidades *online* son iguales, y por lo tanto, no todas necesitan el mismo tipo de gestión. Este autor y bajo esta premisa, piensa que existen por tanto tres tipos de *community manager* que no necesariamente deben estar integrados en las estructuras de las organizaciones:

- *Gestores de comunidades “persé”* que están encargados de gestionar asociaciones de usuarios que comparten algo en común o una afinidad y que se agrupan en un entorno gracias a una herramienta tecnológica que les permite interrelacionarse. Son las comunidades más puras, las que se crean de forma espontánea o debida a que una marca genera una herramienta que es en sí una comunidad. Son los gestores de las propias redes sociales ya sean generalistas o de nicho.
- *Gestores de comunidades generadas por marcas*, responsables de las comunidades que las marcas que ofrecen un determinado producto o servicio crean para conseguir generar conversación en torno a esos productos o servicios. Marcas que no son una comunidad en sí misma sino que la crean con el objetivo de generar valor añadido.
- *Gestores de diferentes comunidades de diferentes marcas*, a través de una agencia que tienen como objetivo regular paralelamente las comunidades de marcas que contratan los servicios de agencias especializadas en *social media marketing* (p.27).
- Si bien estos tres perfiles comparten unas evidentes raíces comunes, es necesario distinguirlos con cierta claridad ya que a efectos reales existen muchas diferencias en la ejecución de las estrategias y en el día a día (Martínez-Priego, 2012, p.25).

Para conseguir tan amplio abanico de competencias profesionales, Davinia Suárez (2010), afirma que:

El *community manager* debe tener una formación multidisciplinar muy relacionada con la comunicación y el *marketing* y conocimiento amplio y avanzado como usuario de las redes sociales. Al no existir una formación específica para este campo, puede haber estudiado periodismo, comunicación, relaciones públicas, publicidad o *marketing*. Lo fundamental es que sea una persona muy activa y preparada para seguir aprendiendo constantemente porque Internet todo cambia muy deprisa (citada por Cobos, 2011, p. 7).

Completando la descripción del perfil competencial, María Infante (2010), en su ponencia de las I Jornadas de Responsables de Comunidad, subrayó el alto valor del dominio de las competencias comunicacionales cuando señalaba que:

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

En esencia Ortega-Maldonado (2015) piensa que el *community manager*, sea persona o equipo de trabajo, debe contar con conocimientos, habilidades y destrezas provenientes de diferentes campos del saber tales como la informática, la psicología, la sociología, la comunicación, el periodismo, el diseño gráfico, el *marketing* y las relaciones públicas, entre otras. Las competencias propias de la comunicación, las relaciones públicas, el *marketing* y la psicosociología de las redes sociales son de gran influencia en su desempeño profesional, mencionando de manera especial el buen conocimiento del lenguaje de la ciber-comunidad, y el cultivo de una actitud altamente sociable dentro y fuera de la red (p. 226).

Conviene reseñar que la revista “Puro *Marketing*” publicaba en 2012 un artículo en el que hacía referencia a las “mil profesiones” del *community manager*. En dicho artículo se indicaba que este perfil profesional, víctima de todo tipo de mitos y leyendas debido a su frenética actividad y su estilo de vida, ha sido calificado como un auténtico *hombre orquesta*. Pensamos que detrás de esta afirmación se vislumbra una posible mezcla de multi-conocimientos requeridos y de tareas desempeñadas a la hora de gestionar la presencia y la reputación de las empresas y de las marcas en las redes sociales.

No queremos terminar este apartado sin destacar como la AERCO, (2009, p.5), incluyó

en su informe sobre “Funciones del *Community manager*”, una serie de recomendaciones orientadas a subrayar la necesidad de adquirir un conjunto de aptitudes, técnicas y conocimientos referidos a: la naturaleza de la empresa, el *marketing*, la publicidad y la comunicación corporativa, *geek* (pasión por las TIC, Internet y la web 2.0), *early adopter* (quien prueba de manera rápida las tendencias y tecnologías), *always on* (siempre conectado, ser móvil), la experiencia en comunicación *online*, evangelista (que predica la marca) y el ser buen conversador, empático, asertivo, moderador y con capacidad de trabajo en equipo.

Formar al *community manager* como *geek* (tecnófilo)

Geek es una palabra de origen inglés, que en español se emplea para designar a una persona apasionada por la tecnología y la informática y con gran conocimiento sobre estos temas (geek, s.f.). Aunque la mayoría coinciden en que el *community manager* no ha de ser un experto informático, algunos, como Rojas (2011, p.69) si se atreven a afirmar que si

debe ser un usuario avanzado (y avezado) de todo lo relacionado con dispositivos, software y aplicaciones de Internet, y muy especialmente de aquellas relacionadas con las redes sociales o el desempeño de sus funciones. El *community manager* tendrá que dominar las nuevas tecnologías, conocer cómo integrarlas en las redes sociales, saber para qué sirven y como te pueden ayudar a mejorar tu presencia en la red. Como formación complementaria, se considera interesante (aunque no necesario) tener algunas nociones de diseño web o de lenguajes de programación.

No se debe perder de vista que las tareas del *community manager* están vinculadas con la comunicación, para desde un adecuado ejercicio de esta orientar la dinámica de una comunidad, por lo que el dominio de la informática y la telemática puede suponer un valor añadido en un mercado laboral muy competitivo.

Rojas (2011, p. 70) toma partido en esta propuesta señalando que sería muy recomendable adquirir en mayor o menor proporción los conocimientos informáticos siguientes:

Tabla 2. Conocimientos tecnológicos para *community managers*. Adaptado de Rojas (2011)

SEO orgánico	Conocer los trucos del SEO gratuito, el que use como base los algoritmos de los propios motores de búsqueda es una gran ventaja. Muchas de las estrategias que desarrolla un <i>community manager</i> precisan de posicionamiento natural.
Smartphones	La nueva generación de móviles domina a la práctica totalidad de la población. Resulta imprescindible saber manejar las aplicaciones de las herramientas que utilizas específicamente diseñadas para teléfonos móviles.
HTML	Muy útil para gestionar un blog de forma óptima, servirá para poder darle mayores oportunidades a tu texto, imágenes, enlaces y botones a la hora de publicar contenido.
Analítica	Utilizar las herramientas de analítica web y otras que miden resultados y proveen de métrica te ayudarán a mejorar tu estrategia. Cuando sabes cómo lo estás haciendo, puedes decidir si tienes que mejorar.
Basic computing elements	Dominar tareas como configurar una proxy, redireccionar unas DNS, configurar un ordenador para una región o idioma o habilitar un acceso a Internet te permitirá ser independiente, es decir, no necesitar esperar a que otra persona lo haga por ti.

Capacitar al *community manager* como *Early adopter* e *influencer*

Afirma Cano Fernández (2013), que una persona que opte por un puesto de *community manager* tiene que tener claro que tendrá que actualizarse continuamente. El mundo

2.0 está en constante evolución y lo que hoy es considerado un medio imprescindible que permite conectar con la mayoría de nuestros usuarios, mañana puede estar en desuso.

Pedro Rojas, en su manual “Community Management para Dummies” (2011, p. 69),

plantea que este profesional debe ser un completo *early adopter*, es decir, tendrá que probar cada nueva tecnología que aparezca, sobre todo las relacionadas con el 2.0. Quizás podemos considerar, que esta afirmación puede ser ampliada, e incluir: y tener una opinión sobre estos nuevos avances y hacerla pública a su comunidad, que generalmente la espera para conocer las novedades así como para adoptarlas o no.

Por ello, resulta fundamental que el *community manager* conozca puntualmente los canales y medios que presentan las últimas novedades sobre *social media* y se registre en aquellas plataformas que surjan para aprender a usarlas con la premura suficiente. Ya habrá tiempo más delante de analizar la herramienta y de estudiar si es rentable utilizarla o no para nuestro público objetivo. Como *community manager* ya habrá hecho su trabajo de estar al día en cuanto a medios sociales se refiere, (Cano Fernández, 2013).

Un ejemplo ilustrativo es el caso de *Pinterest*, una red social asentada y con un buen número de usuarios diarios. En un comienzo, fueron muchos los *community managers* que no se crearon cuenta en la misma, por lo que dejaron a las entidades para las que trabajaban, sin una oportunidad de captar clientes por no estar al día con la nueva red social (Cano Fernández, 2013).

Por ello Rojas (2011), insiste en la necesidad de dominar las diferentes redes y sus evoluciones por lo que se espera que un *Community manager*:

- Adquiera conocimientos avanzados sobre todo lo nuevo que aparece en la red.
- Tenga un blog personal para transmitir opiniones.
- Tenga presencia en todas las redes sociales (presencia no quiere decir actividad).
- Se sienta muy cómodo ante nuevos escenarios y herramientas (p.69).

Por ello, (Cano Fernández, 2013) plantea eufemísticamente que hay que tener claro, en todo lo relacionado con redes sociales, que si te duermes te adelantan, y si esto ocurre, es muy difícil recuperar el tiempo perdido.

Entrenamiento como trabajador ubicuo: Mcommunity manager

En el marco del 2º Congreso de Herramientas para profesionales del *Social media*, celebrado en 2015, el *Marketing Manager* Javier Duró afirmó que la actividad del gestor de comunidades había cambiado radicalmente a partir de la irrupción del Smartphone en la vida de los usuarios, dando paso a un nuevo concepto emergente de MCommunity o Mobile *community manager*.

Ya en 2013 Verdoy afirmaba que resultaba interesante que los *community managers* llevasen la oficina en su bolsillo, puesto que muchas veces resulta complicado gestionar el tiempo que dedican a sus tareas. Los smartphones, a través de sus posibilidades, han desarrollado cientos de aplicaciones que permiten mejorar la productividad, pudiendo interactuar y conectar con la comunidad en cualquier momento y en cualquier lugar, resaltando la ubicuidad de su perfil.

El Mobile *community manager* es una actividad que ya reúne cierta trayectoria. Ron Schott ya afirmaba en 2012 que el trabajo de un *community manager*, a pesar de que sea descrito así sobre el papel, no es una tarea de 9 a 5 sentado en un escritorio: Frecuentemente, es necesario hacer una foto o subir un post sentado en el tren o a la orilla del mar.

Por ello puede afirmarse que las aplicaciones móviles permiten al experto en *social media* ir más allá y conectar con su comunidad a través de cualquier dispositivo, llevando la oficina “a cuestas”.

Formar para la creación de contenidos hipermédia

Son muchos los “blogueros”, “Youtubers” e “influencers” que afirman que toda aquella persona que genera contenido en la red ya sea escrito o de manera audiovisual, es imprescindible que se esmerezca en crear contenido de calidad, con originalidad y capacidad de aportar valor.

La *social media* planner Beatriz Aguilar (2013) aporta pistas en su manual sobre el proceso

de diseño de una *buenas estrategias de creación de contenidos* de calidad. Esta profesional piensa que el contenido relevante es aquel que “capta la atención de los lectores, no solo por su título, sino también por los inicios de cada párrafo, para conseguir mantener la atención del usuario y crear un ambiente empático en la que el usuario se sienta identificado con lo que lee” (p. 5).

Para esta autora, esta capacidad de captar la atención responde a cuatro parámetros:

- *Interés*: El tema que tratas es provechoso y atractivo para el usuario por el propio tratamiento que le das.
- *Audiencia*: El tema que tratas está sujeto a una audiencia concreta, la tuya.
- *Temporal*: El atractivo de la temática que se va a tratar queda sometido a una componente temporal, generalmente relacionada con la inmediatez.
- *Geográfico*: La importancia del contenido depende de que algo suceda en un lugar concreto (p. 6).

Aguilar introduce también el concepto de utilidad de los contenidos para significar aquellos que los lectores pueden aprovechar para hacer cosas o aprender algo que no sabían. Este tipo de contenidos deben ser redactados con un lenguaje divulgativo, para que la temática a tratar se perciba como algo fácil de aplicar. Insiste además que el contenido debe ser fácil de entender: cuando se lanza un mensaje en la red, está compitiendo con miles de mensajes a la vez, y sobrevive siempre el más fácil de entender a la primera. Por ello puntualiza la autora, que de todos modos, la sencillez del mensaje se consigue con ausencia de tecnicismos, en tono informal, sin siglas ni acrónimos, con estructuras claras (sujeto-verbos-objeto), sin dobles sentidos ni metáforas y con una ortografía correcta.

También esta autora habla de la importancia del uso de un contenido a través de enlaces, recordando que una de las principales características del contenido en Internet es el hipertexto. El hipertexto propicia una conexión entre contenidos y por tanto permite una interacción con el usuario, que es quien toma la decisión de activar el enlace.

Todo contenido se crea por un motivo (Aguilar, 2009). Ante esta circunstancia, conviene fijar con claridad los objetivos que se pretenden conseguir con el contenido antes de iniciar el proceso creativo que desarrolle las ideas. Igualmente propone que es importante elegir el formato adecuado para esos contenidos, para que se ajuste a los objetivos marcados.

Pensamos, que la generación de contenidos no depende pues, como parece ser una creencia generalizada, de la inspiración, sino que depende fundamentalmente de una reflexión previa y bien planificada para que los mensajes consigan los efectos emocionales y conceptuales deseados.

Capacitación para la eficaz comunicación online

Como venimos señalando apoyados en las opiniones de diversos autores del mundo de la investigación y profesional, el peso específico de las relaciones sociales en la red, recae sustancialmente en la calidad de lo conceptual y emocional de los contenidos, lo que determina su capacidad para captar y mantener la atención del grupo, objetivo al que van dirigidos. Pero no solo es importante crear contenidos con calidad y oportunidad, sino comunicarlos adecuadamente mediante el establecimiento de las adecuadas conversaciones y diálogos en línea.

Tal como hemos apuntado en el capítulo pertinente, las comunidades virtuales están formadas por una gran variedad de sujetos con personalidades diferenciadas y hábitos de interacción peculiares. En este sentido, piensa la *social media consultant* y experta *community manager*, Inmaculada Jiménez, que el gestor de comunidades es quien tiene que dinamizar a su audiencia en el tono y forma que deseé, buscando que la conversación sea afable y cercana, procurando provocar a todos los seguidores una sensación de cercanía y accesibilidad. Es decir, el *community manager* ha de conseguir experticia en el establecimiento de conversaciones, siendo con ello capaz de transmitir de manera honesta y cercana y, buscando crear alianzas y sinergias con los miembros de la comunidad, con otros profesionales y con otros colegas. Pero no es suficiente con el ejercicio de estas cualidades,

ya que los paradigmas asociados al *marketing* y la publicidad exigen conseguir un buen producto, una reputación intachable y disponer de dotes para mantener diálogos interminables en los perfiles sociales.

En palabras de Carolina Velasco (2012), el *community manager* debe poseer inteligencia emocional para conseguir tales metas. Para esta la economista y responsable de operaciones, nos encontramos insertos en un modelo construido horizontal y pluralmente, en el que construyendo lazos por medio de la emocionalidad, las relaciones con los usuarios y sus propias redes, logran finalmente la *evangelización* de los clientes, objetivo final de la aplicación de inteligencia emocional del *community manager* (p. 7).

Profundizando en esta tendencia innovadora, esta autora señala cinco capacidades esenciales referidas a la inteligencia emocional que todo *Community manager* debe identificar sentimientos y emociones (propios -de la marca- y ajenos -de los usuarios- y saber manejarlos; reconocer sus variaciones; crear una motivación colectiva y gestionar adecuadamente las relaciones (espacio-tiempo). En definitiva, cultivar la inteligencia emocional es para *Community managers* el marco donde las marcas se vuelven humanas.

Ejercitar la voz de la marca

De todos es sabido, que una entidad o una marca deben tener un estilo bien perfilado y previamente planificado para comunicarlo a su audiencia a través de las redes sociales en las que esté. Ello favorece que tal perfil que sea fácilmente identificable por tal audiencia (imagen o identidad corporativa). Tal como venimos señalando a este fenómeno se le suele identificar “voz de la marca”.

Cuando Alan Siegel, acuñó el término “voz de marca” en los 80, el ámbito de trabajo en el que ejercía sus funciones era relativamente sencillo (por estar dominado por lo impreso), comparado con el complejo panorama actual de las redes sociales en profunda evolución y reinvención que el actual. En la actualidad, este concepto ha emergido como clave para atraer de forma exitosa a consumidores cuyas

redes sociales pueden determinar el destino de una marca a nivel virtual (Steing, 2010, p.1).

En este hilo argumental, el comunicador social peruano Malko Gallegos (2014) afirma que la voz de la marca permite que los usuarios generen la imagen de ella. Podría pues ocurrir, que a una marca los usuarios puedan atribuirle el ser seria, juvenil, madura, informal o bastante cercana, por solo citar algunos posibles atributos. Estas caracterizaciones pueden inferirse del análisis de variables tales como el tipo y tono del lenguaje y el formato y nivel de las interacciones.

Enriquece este argumento Steing (2010) al puntualizar que el comienzo del éxito de la marca en las redes sociales viene de la escucha atenta a las audiencias de la marca, de sentir su voz y ser sensible a sus preocupaciones y a sus expectativas hacia la marca. Para fomentar tales relaciones positivas, la marca debe cultivar una personalidad distintiva y desde ella hablar de manera honesta a su audiencia, involucrándola en sus propios términos. Es necesario pues aprender a hablar el lenguaje de “tu” cliente/usuario/seguidor potencial; Superada esta primera fase, Steing aconseja determinar el argumento de la marca y construir su historia.

Ortega Maldonado (2015) piensa con estos autores que toda marca debe definir con claridad un conjunto de aspectos básicos: sus objetivos, su público objetivo, los productos y servicios que ofrece y, lo más importante ¿cómo es la marca en el mundo offline? Con estas respuestas el *Community manager* habrá de definir (si aún no lo ha hecho) un estilo expresivo que deberá cultivar como constante en sus estrategias y mensajes comunicacionales. Se trata pues, en palabras de Milk Gallegos (2014), de elaborar un libro de estilo propio que oriente las pautas de la empresa en cada red social. Con ello, la voz de la marca ha de dejarse notar con nitidez en cada actualización, en cada contenido compartido y en cada respuesta que se ofrezca.

Ser inspirador de la comunidad ejerciendo la creatividad iluminadora

Bacon (2009, p. 88) afirma que una de las cualidades fundamentales que debe tener

un *community manager* es saber traer la inspiración. En el fondo, las comunidades son colectividades de personas unidas por unos valores compartidos, unas oportunidades compartidas y unas metas compartidas.

Desafortunadamente no hay una fórmula unívoca que permita al *community manager* atraer la inspiración. Este es un tema altamente complejo donde ya entra en juego la creatividad y esta parte en muchos casos de la reelaboración de ideas y emociones de las que surge la “chispa” de la genialidad, con la que la comunidad puede vibrar en ciertas ocasiones. Una de las claves de esta complejidad inspirativa es la alta dependencia que la inspiración tiene de la existencia humana, a más vibración vital, en muchos casos, más inspiración creativa y de mayor intensidad. El mismo Bacon (2009, p.88) plantea que el aspecto más importante para la inspiración es descubrir quién y qué te inspira y aprender de ello. Cada uno tiene su propia respuesta para esta pregunta.

Materiales y métodos

La complejidad de las funciones asignadas por las empresas, organismos e instituciones a estos profesionales aconsejó localizar, catalogar y analizar las acciones formativas de posgrado existentes en las universidades españolas relacionadas con la especialización profesional del *community manager*, para profundizar en el conocimiento de su orientación curricular y su vertebración organizativa.

Necesidad y oportunidad de diseñar planes de especialización profesional: resultados de una investigación realizada en España

Para realizar esta investigación Ortega Maldonado (2015), tomó como referente geográfico el estado español y como horizonte temporal los años 2014 y 2015. La información se obtuvo de las páginas web institucionales en las que al menos debían aparecer datos precisos sobre su duración y/o número de créditos y expresión de su programa académico.

Población y unidad de análisis

Se detectaron 19 cursos de larga duración con 500 o más horas, con titulación de Master o

Experto. Las instituciones organizadoras de estos cursos Fueron: Universidad Complutense de Madrid, Universidad de Huelva, Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat de Barcelona, Instituto Internacional de Marketing y Universitat Abat Oliba CEU, Universidad Internacional de la Rioja, Universidad Pontificia de Salamanca, Instituto Internacional de Marketing y Universitat Abat Oliba CEU, Cámara de Sevilla, Escuela de Negocios, Universidad Europea de Madrid, Escuela Profesional de Formación Especializada en Diseño y Nuevas Tecnologías CICE, INESDI Digital Business School, Internet Academi, Universidad Camilo José Cela, Escuela de negocios de la Innovación (IEBS), ESIC Business & Marketing School y fundación UNED.

El tiempo medio de duración de estos cursos fue de 1064,21 horas, existiendo cursos cuyo espacio temporal oscila desde las 500 a las 1500 horas, límite que suelen marcar las normativas que regulan los programas de posgrado conducentes al título de máster (mínimo 60 créditos ECTS).

Sistematización hermeneútica

De entre todos los programas de los cursos catalogados como de larga duración, 17 de ellos incluyen datos identificados como información de primer nivel de concreción (epígrafes principales del programa académico), esto implica que el 89,47% de los cursos “largos” incorporan datos de este nivel y que del total de los cursos que incluyen esta información, un 56,66% son de esta duración, de ahí la importante influencia que ejercen en este estudio.

Resultados y Discusión

La observación analítica de los datos de la tabla permite indicar, que son las categorías *estrategias de marketing, gestión de comunidades y buscadores* las que aparecen con mayor frecuencia, lo que indica su alta relevancia curricular. En segundo lugar figura un conjunto de categorías con frecuencias que oscilan entre 15 y 20 en el que se encuentran: *posicionamiento en buscadores, social media, creación de contenidos y medición de resultados*.

Tabla 3. Frecuencias absolutas de aparición categorías en el primer nivel de concreción para cursos largos (Ortega Maldonado, 2015, p.423)

Categorías	Frecuencia de aparición
Aplicaciones para móviles	7
Buscadores	22
Comunidades en línea	13
Comunicación política	2
Comunicación	1
Conceptos de comunicación	6
Contenidos hipermedia	10
Creación de contenidos	16
Documentos Técnicos	2
Estrategias de comercialización	12
Estrategias de marketing	29
Gestión de comunidades	25
Gestión de contenidos	11
Innovaciones en comunicación	6
Interactividad hipermedia	5
Investigación de Mercados	2
Lenguajes de programación	13
Legislación	10
Marca personal	1
<i>Marketing</i> en buscadores	12
Medios de Comunicación Social	3
Medición de resultados	16
<i>Marketing Mix</i>	10
<i>Marketing</i> de organizaciones	14
<i>Marketing</i> digital	14
Planificación Estratégica	7
Posicionamiento en buscadores	18
Publicidad	9
Redacción hipermedia	1
Repositorios de contenidos	1
Redes sociales	13
Social media	17
Software para operaciones	2
Teorías de comunicación	2
Otras opciones	7
web 2.0	9

Igualmente, aparecen con frecuencias comprendidas entre 10 y 15 las categorías: *marketing de organizaciones, marketing digital, redes sociales, comunidad en línea, estrategias de comercialización, marketing de buscadores, gestión de contenidos, lenguajes de programación, contenidos hipermedia, legislación y marketing mix*. Existen, además, 18 categorías que presentan frecuencias bajas (entre 9 y 1) y que suponen un 21% prácticamente del total de las citas.

Retomando el análisis de las categorías más frecuentes, la denominada, *estrategias de marketing*, acumula 29 citas correspondientes a los programas de los cursos 2, 4, 8, 14, 30 y 31, con una presencia en el 35,29% de las acciones formativas que cumplen las condiciones exigidas en este apartado.

Por su parte, la categoría *gestión de comunidades*, presenta una frecuencia de 25

citas para este nivel, lo que la convierte de nuevo en una de las de mayor frecuencia.

La categoría de *buscadores*, aparece por primera vez en este estudio, como una de las de mayor frecuencia. Presenta 22 con una presencia del 41,18% en los cursos que cumplen los requerimientos fijados.

Entre las categorías con menor índice de citas, pero que adquieren cierta relevancia por su considerable frecuencia, destacan las referidas a *posicionamiento en buscadores* y *social media* (18 citas). Con respecto a la categoría *social media*, está presente con una frecuencia de 17 citas.

En la representación gráfica adjunta Ortega Maldonado ilustra visualmente los resultados de este análisis:



Figura 4. Nube de palabras por frecuencias de aparición en los epígrafes de primer nivel de los cursos de larga duración (Ortega Maldonado, 2015, p.426)

Conclusiones

Los tópicos curriculares encontrados en los epígrafes principales de los cursos de larga duración impartidos mayoritariamente por las universidades Españolas hacen referencia a grandes ámbitos competenciales analizados en este trabajo. En esencia los cursos preparan a expertos en comunicación hipermedia y sus canales. A creadores de contenidos de calidad e impacto emotivo. A hábiles profesionales capaces de interactuar con sus audiencias. A gestores de la marca para la quien trabaja y de su reputación en las redes sociales. A profesionales, ubicuos en continuo estado de análisis de audiencias y de estudios de posicionamiento. Y, a fin de cuentas a personas con una inteligencia emocional muy desarrollada, con capacidad de resiliencia y en continua formación y, por ello, con clara vocación de descubrimiento e innovación.

Referencias bibliográficas

- Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media (AERCO) y Territorio Creativo (2009). *La Función del Community Manager. Como las empresas están organizándose para creary hacer crecer sus comunidades*. Recuperado el 9 de abril de 2014 de <http://www.territoriocreativo.es/etc/2009/11/community-manager-whitepaper.html>
- Aguilar, B. (2013). *Como diseñar una buena estrategia de contenidos. Claves para crear contenidos de calidad*. Madrid, España: socialmediablog.es. Recuperado el 11 de julio de 2015 de: <http://www.socialancer.com/wp-content/uploads/2013/04/como-disenar-una-estrategia-de-contenidos.pdf>
- Bacon, J. (2009) *The Art of Community*. Sebastopol, CA, USA: O'Reilly Media.
- Cano Fernández, C. (2 de diciembre de 2013). La importancia de estar al día de un *community manager* [mensaje en un blog]. Recuperado el 9 de julio de 2015 en: <http://comenzandodecero.com/por-que-un-community-manager-se-debe-actualizar-continuamente/>
- Castelló, A. (2010). Una nueva figura profesional: el *Community Manager*, *Revista Pangea: Revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 1. Recuperado el 6 de abril de 2014 de: <http://revistaraic.files.wordpress.com/2010/12/01-01-104.pdf>
- Cobos, T.L. (2011) Y surge el *community manager*. *Razón y palabra*, 75. Recuperado el 16 de julio de 2015 de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/15_Cobos_V75.pdf
- Del Prado, S. (2011) Los 3 perfiles del *Community Manager*. *Puro Marketing*. Recuperado el 9 de julio de 2015 de: <http://www.puromarketing.com/42/10353/perfiles-community-manager.html>
- Duro, J. (11 de mayo de 2015) MCommunity, el *community manager* en la era mobile. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 8 de julio de 2015 de <http://bluumi.net/mfesp/mcommunity-el-community-manager-en-la-era-del-movil/#more-958>
- Gallegos, M. (28 de marzo de 2014) ¿Cuál es la voz de tu marca? [Mensaje en un blog] Recuperado el 16 de julio de 2015 de: <http://communitymanagerslatam.com/cual-es-la-voz-de-tu-marca/>
- Martínez-Priego, C. (2012). *Quiero ser Community Manager*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Ortega-Carrillo, J.A. & Ortega-Maldonado, A. (2013): El perfil del *community manager* en entornos educativos. *Revista Creatividad y Sociedad*, nº 21. 1-37.
- Ortega-Maldonado (2015). La formación especializada del *community manager* en el ámbito del estado español: análisis y propuestas. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutente.
- Ortega-Maldonado, A & Becerra-Muñoz, E. (2015). Estudio de la formación específica del *community manager* en la oferta formativa española. Martínez, E. (Cord.) *Comunicación e Interactividad*. Madrid: ACCI. .pp. 367- 390.
- Ortega-Maldonado, A & Ortega-Carrillo, J. A. (2011). Transformaciones culturales y redes sociales: Alianzas innovadoras y liderazgos emergentes. *De Legados y Horizontes para el Siglo XXI*. Buenos Aires: Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires., pp. 177- 206.
- Ortega-Maldonado A. & Ortega-Carrillo, J. A. (2017). El papel del *community manager* en la gestión de las redes sociales de organizaciones de personas con discapacidad. Homrani, M y otros (coordrs.) *Respuestas e intervenciones educativas en una sociedad diversa*. Granada: Comares, pp. 234-243.
- Peguero, M. (25 de junio de 2013) ¿Qué hace un *Community Manager*? Conoce sus 6 funciones. [Mensaje en un blog] Recuperado el 12 de julio de 2015 de: <http://milcapeguero.com/2013/06/>

- [que-hace-un-community-manager-conoce-6-de-sus-funciones-seriecm-412/](#)
- Piñeiro, G. (9 noviembre de 2010) Community Manager: Definición, funciones, tareas y perfil. [Mensaje en un blog] Recuperado el 25 de junio de 2015 de: <http://www.elblogdegerman.com/2010/11/09/community-manager-definicion-funciones-tareas-y-perfil-smo/>
 - Ponte, D. (2010). Community manager, ¿una profesión con fecha de caducidad?, [Mensaje en un blog]. Recuperado en noviembre de 2010 de <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/community-manager-una-profesion-con-fecha-de-caducidad-3/>
 - Radillos, G. (1 de junio de 2010) Soy Community Manager y me pagan por twittear. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 25 de junio de 2015 de <http://www.slideshare.net/germanradillo/soy-community-manager-y-me-paga-por-twittear>
 - Rojas, P. (2011). *Community Management para Dummies*. Madrid: Wiley Publishing Inc.
 - Schott, R. (24 de mayo de 2012) 12 must-have apps for the mobile community manager. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 8 de julio de 2015 de <http://searchenginewatch.com/sew/opinion/2179371/-apps-mobile-community-manager>
 - Steing, L. (2010) La importancia de encontrar la voz de tu marca [Mensaje en un blog] Recuperado el 18 de julio de 2015 de: http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Trinchera/la_importancia_de_encontrar_la_voz_de_tu_marca.html#.VaqqC_ntmko
 - Velasco, C. (2012) Inteligencia emocional para community managers. *Puro Marketing*. Recuperado el 10 de julio de 2015 de <http://www.puromarketing.com/42/11464/2012-inteligencia-emocional-para-community-managers.html>
 - Verdoy, A. (2013) *200 apps gratuitas para community managers*. Madrid, España: Socialancer.com.