



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Community Managment en los medios de comunicación de la Argentina: un nuevo perfil de comunicación social

Autores (en el caso de tesis y directores):

María Andrea Pignanelli

Mariano Wiszniacki, dir.

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2017

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR





FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

TESINA

Community Managment en los medios de comunicación
de la Argentina: un nuevo perfil de comunicador social.

TESISTA: María Andrea Pignanelli

(DNI: 34551828 / andie.pignanelli@gmail.com)

TUTOR: Mariano Wiszniacki

Octubre 2016

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

1.1 La comunicación social en la web.....	1
1.2 El rol de las redes sociales en el ecosistema de medios actual.....	2
1.3 De comunicadores a Gestores de Comunidades.....	6
1.4 Metodología del trabajo.....	7

2. ESTADO DEL ARTE

2.1 La figura del Community Manager.....	8
--	---

3. MARCO TEÓRICO

3.1 De los medios masivos a las hipermediaciones.....	14
3.2 Sobre la confluencia de medios y lenguajes.....	17
3.3 De los periodistas tradicionales a los perfiles multitasking.....	19

4. ANÁLISIS

4.1 Génesis del Community Management (¿quiénes son?).....	23
4.2 El surgimiento de los Gestores de Comunidades.....	25
4.3 Funciones, tareas y responsabilidades del puesto.....	27
4.4 Características y habilidades de un Community Manager.....	30
4.5 El escenario de las Redes como espacio laboral (¿dónde están?)..	32
4.6 El lugar que ocupa el CM en las empresas	33
4.7 Los puntos de contacto y las diferencias con otras áreas de medios.....	36
4.8 La flexibilidad del puesto.....	38
4.9 Del amateurismo a la especificación (¿de dónde vienen?).....	40
5. Formación y capacitación.....	41
5.1 La brecha digital: el debate generacional.....	45
5.2 ¿Cuál es el perfil buscado?.....	47

6. CONCLUSIONES

6.1 Los horizontes de la práctica profesional (¿hacia dónde van?).....	49
6.2 Hacia dónde va el Community Management.....	50
6.3 De lectores a “fans”.....	52

6.4 Las mutaciones del oficio.....	54
<u>7. BIBLOGRAFÍA.....</u>	<u>55</u>
<u>8. ANEXO.....</u>	<u>59</u>

1.INTRODUCCIÓN

1.1 La Comunicación Social en la web

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, impacta de lleno en la manera en que se configuran los medios de comunicación en la Argentina y por tanto, en la forma de ejercer el periodismo. Esto no sólo implica avances técnicos sino innovaciones en cuanto a la forma de relacionamiento entre los medios y sus receptores. Los conocimientos tradicionales sobre redacción, edición y producción de contenidos ya no son suficientes para difundir los contenidos en la era 2.0.

Debido a la proliferación de plataformas virtuales, los medios masivos han tenido que aggiornarse a estos cambios, adoptando dichos avances tecnológicos casi de manera inmediata; implementando nuevas estrategias de comunicación en formatos digitales y penetrando en un campo que aun sigue siendo explorado. Esto implica la apropiación de competencias técnicas que los periodistas también se han visto forzados a desarrollar y a ir incorporando en la práctica cotidiana. Se trata de nuevas habilidades para transmitir y producir contenidos en la web, integrando el manejo de herramientas comunicacionales como las redes sociales junto con el entendimiento de los códigos de cada una de las plataformas utilizadas. Nuevas estrategias comunicacionales deben ser desarrolladas junto con un criterio acorde a la línea editorial de los medios tradicionales pero manteniendo actualizado el lenguaje y comportamiento de cada comunidad virtual.

La incorporación de las redes sociales al esquema de medios implica, por lo tanto el desarrollo y capacitación del comunicólogo para emprender una nueva función. A lo largo de este trabajo, se indagará qué tipo de habilidades, funciones y responsabilidades se desenvuelven en este rol. Al mismo tiempo se analizará el escenario de las redes como espacio laboral, intentando dar cuenta de las características de este perfil profesional que configura una reciente faceta de la comunicación social en la web.

1.2 El rol de las redes sociales en el ecosistema de medios actual

Sobre los cambios de hábitos en el consumo de medios de comunicación puede afirmarse que a nivel mundial, la preferencia por las plataformas digitales crece velozmente mientras que en la utilización de las vías informativas analógicas decrece sin vuelta atrás. En este sentido, las cifras del reporte de Bi Intelligence de 2016¹ son contundentes, el 40% del consumo de medios es digital y aun más, los especialistas estiman que en menos de dos décadas será del 80 por ciento.

Asimismo, según el estudio del Estado de Internet y de las Redes Sociales² de enero de este mismo año de la consultora We Are Social, de los 7.395 millones de habitantes del planeta, 3.419 millones tienen acceso a internet (un incremento del 10% en un año) y 2.307.000.000 usan regularmente las redes sociales (más del 10% que en enero de 2015). Si profundizamos sobre los cambios en los consumos anteriormente citados, 3.790.000.000 personas utilizan un teléfono móvil (4% más que en el 2015) y 1.968 millones de personas acceden a las redes sociales a través de estos.

En lo que respecta a la Argentina, nuestro país es el quinto país en el ranking mundial de horas diarias destinadas al consumo de internet (casi cinco horas a través de computadoras de escritorio; sumándole tres horas y media desde teléfonos inteligentes). Según este informe, los argentinos pasan un promedio de tres horas y 13 minutos al día en las distintas redes sociales.

De acuerdo a Alejandro Zuzenberg³, primer directivo de Facebook en el país, existen alrededor de 20 millones de perfiles activos por mes en esta red social. En cuanto a la segunda plataforma más utilizada, Twitter

¹ Bi Intelligence, "Siete predicciones sobre el futuro de los medios", Abril 2016.

² We Are Social, "Sobre el estado de Internet y las Redes Sociales en 2016", Febrero 2016.

³ La Nación, "Facebook tiene 20 millones de usuarios En la Argentina", 27 de Febrero 2015. Extraído de: <http://www.lanacion.com.ar/1558461-facebook-tiene-20-millones-de-usuarios-en-la-argentina>

(conocida por su extensión 140 caracteres por mensaje “Tweet”), tiene 4.7 millones de usuarios activos en el país⁴.

Desde el punto de vista de las empresas periodísticas, es innegable la importancia y funcionalidad de las redes sociales. Desde el año 2011 hasta el momento, cada medio fue adquiriendo primero su *FanPage* en Facebook, luego abriendo una cuenta activa en Twitter, Instagram y hasta en Snapchat en 2016, para estar al alcance de sus audiencias. Hace sólo cinco años que comenzaron a imponerse estas plataformas y han ido creciendo sin parar, adoptando nuevas herramientas, ideas y formas de relacionamiento.

Sin embargo, este fenómeno no sólo ha cambiado los hábitos de consumo sino también ha resignificado los códigos comunicacionales y la manera de relacionarse entre los mismos seguidores. Estos dejan de ser simplemente lectores, oyentes o espectadores aislados y comienzan a formar parte de una comunidad virtual: tienen gustos y temas de interés en común, un espacio para expresarse y comienzan a interactuar entre ellos de una manera inmediata.

En este contexto, las redes sociales de los medios de comunicación cumplen con diversos objetivos. En primer instancia son un instrumento más para difundir los contenidos de las empresas periodísticas, así como también una fuente de tráfico para sus páginas web. A su vez, funcionan como carta de presentación en un formato digital, social y frente a sus comunidades virtuales.

En este sentido, debido a la existencia de medidoras de audiencias en internet, la performance y alcance de las redes pueden ser traducidas en métricas, posicionando al medio con respecto a sus competidores que también buscan influenciar a sus seguidores en estas plataformas. Es preciso aclarar que al referirse a la influencia de las audiencias, se deja por sentado que las empresas periodísticas apuntan tanto a imponer su visión o línea editorial en torno a la opinión pública como también a alimentar un interés comercial.

⁴ Infotechnology.com, “Oficial: Twitter tiene 4,7 millones de usuarios activos en Argentina”, junio 2014. Extraído de: <http://www.infotechnology.com/internet/Oficial-Twitter-tiene-47-millones-de-usuarios-activos-en-la-Argentina-20140611-0004.html>

Aun así, las metas no son sólo estadísticas sino que se trata a su vez de estar presente en las plataformas interactivas que los lectores, oyentes o espectadores usan día a día. En este sentido, apuntan a ser quienes lleguen a sus lectores primero -dependiendo del perfil de cada medio- con las últimas noticias, primicias o con la producción de fotos o vídeos atractivos para sus seguidores. Además, esto implica ser capaces de transmitir los valores de cada empresa mediática, utilizando la influencia que sus periodistas, columnistas y conductores pueda aportar.

Asimismo, las redes sociales funcionan como una vía de viralización de contenidos y alcance de un público híper segmentado como ningún otro medio puede ofrecer. De esta manera se establece el valor y la importancia que los medios de comunicación le asignan a este fenómeno digital que de “virtual” cada vez tiene menos. Ya que se convierte en un aliado estratégico de las empresas periodísticas para acercarse a sus audiencias, ganar su atención y mantenerlos cautivos, lo cual resulta ser un avance hacia su fidelidad.

Siguiendo este razonamiento, conseguir seguidores en las redes sociales no es sinónimo de incrementar audiencias sino que apunta a la fidelización de un grupo concreto de personas. Esto implica un trabajo especializado de los contenidos, la experiencia de los seguidores, la interacción y hasta el manejo cualquier tipo de reacción emocional. Por lo tanto, se trata de intentar generar una conexión única con esta comunidad virtual: gestionarla, cuidarla, hacerla crecer y poder conocer sus patrones de conducta.

En este sentido, el éxito de las redes sociales reside en la capacidad que cada seguidor tiene de compartir los contenidos publicados y realizar una devolución o aporte a los medios con los que interactúa. Cabe entonces preguntarse: ¿cómo se capacitan los periodistas para cumplir con las expectativas de una comunidad virtual que responde inmediatamente a las publicaciones?

Es así como el surgimiento de nuevos roles de comunicadores sociales de acuerdo al manejo y gestión de las TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación) da lugar al nacimiento de los Community Managers. La proliferación de un nuevo perfil profesional relacionado al

crecimiento de las redes sociales y la presencia de medios de comunicación en las mismas. Las comunidades virtuales han surgido como un nuevo espacio que han incorporado los periodistas de la actualidad y que permite abrir un canal de comunicación distinto a los tradicionales, con otra forma de crear y transmitir la información como así también una fuente generadora de contenidos.

En consecuencia, con la apertura de las redes como nuevos medios sociales interactivos, la práctica profesional debe ser repensada. Ya que estos cambios repercuten en el capital humano, lo cual lleva al periodismo hacia una nueva etapa en la que será necesario replantear los alcances y los límites de la profesión.

Por eso mismo, es fundamental dar cuenta de la relación que el profesional mantiene con estas herramientas digitales y de qué manera el oficio ha ido mutando junto con éstas. Para ello también será de vital importancia reconocer los desafíos que dichas mutaciones implican a la profesión. Por lo tanto, a lo largo del trabajo se determinará cuáles son los obstáculos para el desarrollo del oficio y para el crecimiento laboral en las empresas periodísticas en un futuro próximo.

1.3 De comunicadores a Gestores de Comunidades.

Los Community Managers (también llamados gestores de comunidades) se transformaron en un rol fundamental para los medios en la actualidad. Se trata de una ocupación ya instalada pero en constante modificación. Es decir, un oficio que deviene de una profesión tradicional y que se actualiza constantemente por lo que su capacitación muchas veces tienen que ver más con la experiencia misma que con una formación académica.

En tanto, la gestión de comunidades en internet no sólo implica conocimientos sobre los códigos y funcionamiento de estas plataformas sino un manejo y capacidad de síntesis de los mensajes comunicacionales. Cabe preguntarse, entonces, ¿qué características tiene la persona que cumple este rol en las empresas periodistas?

Con un diseño de investigación de tipo descriptivo, se intentará reflexionar acerca del puesto de los Community Manager en la Sociedad de la Información. Se indagará sobre sus competencias, su actual posición en las empresas periodísticas y sus conocimientos técnicos. Se elaborará una definición sobre su práctica y se intentará estimar hacia dónde avanza. Para ello será preciso determinar los límites del oficio y comprender cómo está el campo profesional en este nuevo contexto.

Algunas preguntas que guiarán la investigación serán: ¿qué lugar ocupa el gestor de comunidades en las empresas de medios? ¿Cómo es su formación o capacitación? ¿Qué mutaciones deberán poner en práctica los profesionales de la información? Apuntando de esta manera a reflexionar sobre la configuración de un nuevo perfil de comunicadores en la actualidad.

Se analizará una problemática concreta sobre el Community Managment en la Argentina actual: la flexibilidad del puesto, sus distintos caminos de capacitación y los horizontes del oficio. Los enfoques abordados intentarán dar cuenta de la importancia del puesto y sus desafíos hacia el futuro de los comunicadores sociales.

1.4 Metodología del trabajo

Para llevar adelante el desarrollo de este trabajo, se abordó la investigación desde un diseño de tipo descriptivo, acudiendo por un lado a fuentes secundarias (estadísticas, informes, artículos profesionales) que serán citadas a lo largo del análisis; y por el otro, para realizar un acercamiento de primera mano, se recurren a fuentes primarias, siendo éstas entrevistas semi-estructuradas con especialistas en el tema y/o actores del medio que aportaron distintas visiones sobre la problemática desarrollada.

A su vez, se ha realizado una interpretación de todo el material recopilado para así poder describir la evolución del perfil profesional de los Community Managers en los medios de comunicación argentinos. Es decir, para poder comprender la realidad del tema y la problemática abordada en su totalidad de manera unificada con el objetivo de producir un nuevo aporte de conocimiento sobre la profesión en la actualidad.

2. ESTADO DEL ARTE

2.1 La figura del Community Manager

En un primer acercamiento al tema a investigar, fueron recopilados distintos recortes de estudios realizados, para dar cuenta de una base de conocimientos previos sobre la materia. Comenzando por el surgimiento de este nuevo rol en las empresas a nivel global, los investigadores españoles Treviño y Barranquero⁵, relatan que la figura profesional a analizar surge primeramente en Estados Unidos; alrededor del 2008 cuando se produce un notable crecimiento del interés por la gestión de las comunidades *online*.

La repentina penetración de las redes sociales en la sociedad norteamericana dio lugar al *boom* de dicha tarea, dominada eminentemente por un 68 por ciento de mujeres profesionales; pero con cierta tendencia a equipararse entre ambos géneros puesto que para el 2012 la distancia ya se había reducido en un tres por ciento. En cuanto a la edad estipulada para dichos gestores, este puesto comenzó a ser realizado por profesionales de entre 31 y 40 años (*Cfr. Treviño-Barranquero, 2012: 181*).

Tal cual lo define un artículo publicado por la Red Académica Iberoamericana de Comunicación⁶, el Community Manager nace como el encargado de escuchar a la comunidad online, relacionarse con ella en nombre de la empresa y hacer saber a los directivos de las compañías lo que se dice sobre ellas en el mundo digital. Principalmente su meta era identificar amenazas u oportunidades e integrar estos espacios en las estrategias de negocio de la empresa (*Cfr. Pangea, 2010: 84*). Haciendo hincapié en estas funciones, el rol parecería dar sus primeros pasos siendo asociado más al desempeño de un analista del área de Marketing .

Sin embargo, según este mismo trabajo, el diario estadounidense New York Times en el 2010 instaló la categoría del *Social Media Editor*, asignando a Jennifer Preston, una periodista con 25 años de experiencia, encargada de distribuir el contenido del periódico en las redes sociales. Es así como la

⁵ Treviño, M. Pilar y Barranquero, Alejandro, "Community managers: presente y futuro de un perfil profesional emergente en la dimensión 2.0. Su influencia en la rentabilidad reputacional online", Agosto 2012.

⁶ Castelló Martínez Araceli, "Una nueva figura profesional: el Community Manager", Pangea, Agosto 2010.

actividad fue incorporando responsabilidades y dejó de ser solamente una cuestión de relevar las opiniones de lectores virtuales para comenzar a tratarse de un trabajo especializado en la distribución y posteriormente en la producción de contenidos.

Entablando una conversación con la audiencia, dándole atención y contestando sus comentarios criteriosamente; la labor de esta nueva área especializada en el monitoreo de la Red, terminó diferenciándose por completo del mero desempeño periodístico hasta entonces visto en los medios tradicionales, de comunicación unidireccional con su público.

Ese mismo año, el especialista español Enrique Dans ya comenzaba a hablar de la incipiente figura en sus columnas sobre los usos de Internet. En su desarrollo⁷ argumental observaba que, en el caso de empresas pioneras en la aparición de este puesto, el surgimiento del mismo llegó casi de manera natural. Es decir, por la evolución profesional de un trabajador que había comenzado de hecho a encargarse de esa función y por ello este puesto se había terminado adoptando precisamente a las características propias de esta persona. Por lo tanto (*Cfr. Dans, 2010: web*), debido al asentamiento progresivo en ese tipo de funciones, el perfil profesional fue prácticamente definido por las características de los mismos pioneros.

Cinco años más tarde, este mismo experto en Sistemas de Información asegura⁸ que dada la consolidación que fueron adquiriendo con el paso del tiempo las redes sociales y el hecho de que las empresas habían tenido problemas de comunicación, este rol adquirió una relevancia fundamental. Por ende, el español sostiene que deberían ser requeridas para cumplir estas funciones, personas con experiencia y buena gestión de situaciones complejas, capaces de demostrar éxitos basados en su desempeño. Siendo éste, medido debido al procesamiento de las estadísticas referenciales brindadas por las mismas métricas de la Red.

⁷ Dans Enrique, "El perfil del Community Manager", portal de Enrique Dans, Mayo 2010. Extraído de: <https://www.enriquedans.com/2010/05/el-perfil-del-community-manager.html>

⁸ Dans Enrique, "Visiones actualizadas sobre el Community Management", portal de Enrique Dans, Julio 2015. Extraído de: <https://www.enriquedans.com/2015/07/visiones-actualizadas-sobre-el-community-management.html>

No obstante, Dans observa que dicha responsabilidad es asignada fundamentalmente a perfiles de categoría *junior*, lo que atribuye a una errónea asociación entre juventud y manejo de redes sociales (Cfr. 2015: web). En adición, el autor argumenta que se trata de una visión desacertada, por la que se desenlazan errores relacionados a una elección desafortunada del CM o a una asignación incorrecta de responsabilidades.

En este mismo artículo (Dans, 2015) insiste que esta situación aun persiste en muchas empresas y propone una figura alternativa:

“Completamente alejados de aquella idea de ‘un chaval que tenga muchos amiguitos en el Facebook’ (...) las empresas deberían entender que esta función resulta cada vez más importante, que ayuda no sólo a evitar problemas sino también al desarrollo de una imagen y de una empatía con el cliente que en muchas ocasiones se convierte en la base de la venta.”

De cierta manera, la visión más actualizada que el autor construye sobre este perfil se basa en un profesional de amplia experiencia en el campo comunicacional y con facilidad para el trato social. Asimismo, Dans resalta (Cfr. 2015: web) la eficacia de personalidades con inteligencia emocional, pensamiento empático y un enfoque estratégico que le permita entender la importancia de la misión asignada por cada empresa. Aun más, este individuo no debería tener problema alguno para entablar interlocución con su propio ambiente laboral y ser capaz de llamar a la puerta de cualquier despacho, hasta inclusive la dirección general para solicitar una intervención determinada.

En tanto, alejándose por completo a la asociación generacional al desempeño de dichas funciones, Dans afirma que es preciso contratar a un profesional para ejercer dicho puesto; que posea con una fuerte orientación analítica para poder cumplir con las metas que le sean asignadas. También, con una dotación de herramientas y respaldo teórico que le permitan a este profesional, ofrecer respuestas basadas en el procesamiento de datos y no únicamente en la intuición.

Siguiendo con el análisis de los antecedentes en el tema, resultaría interesante profundizar su escenario contractual. Tomando como referencia un estudio publicado en la Revista de la Facultad de Ciencias Sociales de Buenos Aires, es posible hacer un acercamiento a la problemática desde su contexto laboral. De hecho, Carlos De Angelis⁹ titula su artículo citando al Community Management como un “trabajo inmaterial”¹⁰ y más adelante asegura que quienes desempeñan esta reciente categoría laboral están bajo una capa de relativa invisibilidad (Cfr. 2013:10).

Es que según el sociólogo, los puestos para gestionar comunidades funcionan casi de puerta de entrada para muchos jóvenes al mercado laboral ya que se ven incentivados por su proximidad y agilidad para manejar dispositivos basados en Internet. De Angelis resalta que lo que efectivamente sucede en la mayoría de los casos es que las relaciones contractuales suelen ser informales o *freelance* ya que quienes desarrollan esta actividad pueden realizarlo sin más necesidad que una computadora o un teléfono con acceso a Internet desde cualquier lugar (Cfr. 2013:8).

En este sentido, la capacidad que tienen dichos jóvenes para adaptarse velozmente a los cambios tecnológicos y sociales, limita aun más la planificación y estandarización de sus funciones (De Angelis, 2013:9):

“Comprender la especificidad de las distintas redes es una tarea cognitiva de alto nivel de abstracción: el cambio de reglas de los sitios y la rápida obsolescencia de los entornos requiere una especialización continua (...) Son herramientas que cuando se dominan pueden haber entrado en la curva descendente.”

⁹ Carlos F. De Angelis es Coordinador del Centro de Estudios de Opinión Pública (CEDOP) de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. El CEDOP produce, procesa y analiza información sobre temas y problemas actuales de la Argentina y América Latina.

¹⁰ De Angelis Carlos F, “Community Managers: Tecnologías informacionales y trabajo inmaterial” en Revista Ciencias Sociales, Número 38, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Mayo 2013.

Al referirse a la capacitación del personal, por un lado De Angelis reconoce la necesidad de una formación profesional de base pero por otro, rescata la capacidad de las nuevas generaciones en torno al manejo de las herramientas digitales y al entendimiento de “las nuevas modalidades de producción de contenidos simbólicos,” (op. cit. p.08).

Este último termina siendo un requisito fundamental para realizar dicho papel ya que implica una habilidad intrínseca para adecuarse a ‘lo nuevo’ constantemente (De Angelis, 2013:10):

“La velocidad de respuesta y la adaptación a los entornos cambiantes rompen la idea de una rutina de gestión y se observa que la flexibilización va mucho más allá de la modalidad contractual y la regularidad horaria. “

Mientras el material consultado destaca la relevancia de este oficio dentro del mercado laboral, al investigar el escenario argentino las cifras parecerían contrastar con dicho panorama. De esta manera, el reciente informe de la Asociación Argentina de Marketing (AAM) realizado entre 164 compañías locales revela que en la práctica, éste no sería un puesto asentado en la esfera laboral. Dado que los resultados de dicho relevamiento señalan que sólo tres de cada diez empresas poseen un empleado interno encargado del manejo de sus redes, todos los días y de tiempo completo.

El artículo publicado en el diario La Nación¹¹ que revela dichas estadísticas, finalmente observa que la figura del CM:

“(…) es una pelota que se pasan las áreas de Marketing y Comunicación Institucional, y que muchas veces termina en manos de terceros externos a la firma. Así, mientras los especialistas no se animan a augurar la desaparición total de un puesto que debería ser considerado clave por ser la cara

¹¹ La Nación, “Community Manager: pese al boom de las redes sociales solo 3 de cada 10 empresas tienen alguien full time que las gestione”, 21 Septiembre 2015. Extraído de: <http://www.lanacion.com.ar/1829349-community-manager-pese-al-boom-de-las-redes-sociales-solo-3-de-cada-10-empresas-tienen-alguien-full-time-que-las-gestione>

de la empresa ante millones de consumidores actuales o potenciales, sí hablan de una transformación camaleónica permanente.”

El objetivo del siguiente análisis se centra en profundizar esta problemática e indagar si se podrá normalizar, estandarizar y eventualmente categorizar dicha figura en el esquema permanente del mercado laboral.

En una línea continuista pero innovadora, el presente informe pretende ser una actualización de las investigaciones precedentes. Siguiendo dichas premisas, el trabajo se orienta a completar y definir aquellos aspectos que no han sido del todo abordados hasta la fecha en lo relacionado con la figura del CM: sus competencias, habilidades, formación, desempeño dentro de las empresas periodísticas de nuestro país y los posibles horizontes del oficio.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 De los medios masivos a las hipermediaciones

El nuevo paradigma de organización socio-técnico conceptualizado por Manuel Castells (1995) como Modo de Desarrollo Informacional, da cuenta del uso y el desarrollo de las TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación) en la estructura social capitalista; entendiendo que las nuevas tecnologías de la información transforman el modo en que producimos, consumimos, administramos y vivimos.

A lo largo de este trabajo se analizará de qué manera dicho paradigma de gestión y manipulación de la información, ha impactado en la configuración de un nuevo perfil profesional. En ese sentido, la capacidad que han adquirido los comunicadores para reprogramar sus funciones al ritmo de los cambios tecnológicos es uno de los ejes a investigar. Resaltando no sólo la habilidad de dichos profesionales para ser formados, educados, entrenados y re entrenados en una manipulación flexible de los símbolos, sino también la idoneidad que fueron desarrollando para gestionar nuevas audiencias interactivas.

Según Castells, lo que caracteriza a esta revolución tecnológica no es el carácter central del conocimiento y la información sino su aplicación y procesamiento. Se trata entonces de un círculo de retroalimentación acumulativo entre la innovación técnica y los usos que la sociedad les da. Dicho circuito se nutre de la introducción de una nueva tecnología, su utilización y sus desarrollos en nuevos campos. Este proceso obtiene como resultado un nuevo contenido basado en la difusión de una tecnología amplificada y redefinida por sus los mismos usuarios.

El autor entiende que estas tecnologías de la información no son sólo herramientas a aplicar sino procesos a desarrollar ya que los internautas tienen la posibilidad de convertirse a la vez en creadores. Así es como Castells (2006) observa una estrecha relación entre los procesos sociales de creación y manipulación de los símbolos y al mismo tiempo, la capacidad de producir y difundir bienes o servicios.

Al trazar una analogía entre dicha idea y las funciones del CM, podríamos inferir que en este segundo caso también se produce una

estrecha relación entre la creación de contenidos manipulados según las repercusiones generadas por la audiencia y simultáneamente el diseño de estrategias para viralizarlos. Donde los gestores de comunidades deberán ser creadores, productores y estrategas a la vez para poder cumplir con sus objetivos.

Asimismo, el autor establece que la llave para entender este fenómeno es comprender que la innovación tecnológica no se trata de un acontecimiento aislado, por lo contrario refleja un estado de conocimiento; cierta disponibilidad de aptitudes y una red de productores-usuarios que aprenden creando. Según este razonamiento, podría explicarse que tampoco el nacimiento de los CM puede verse de manera disociada de los cambios en el entorno social y cultural del que es parte. Mientras que para nutrirse profesionalmente deberá aprender de las propias experiencias e ir mejorando sus estrategias a partir de las repercusiones que las mismas obtengan.

A su vez, Castells identifica la capacidad interactiva de un nuevo sistema informativo y comunicativo que da paso a una renovada forma de comunicación (2009:188):

“(...) la autocomunicación de masas que multiplica y diversifica los puntos de entrada en los procesos de comunicación.”

Mientras la teoría clásica de comunicación de masas es de carácter exclusivamente unidireccional, esta nueva clasificación planteada por el autor ofrece la posibilidad de llegar a una audiencia global. A su vez, es entendida como autocomunicación de masas porque uno mismo genera el mensaje que para posteriormente sea seleccionado, leído o compartido por sus potenciales receptores.

Se trata entonces de un nuevo paradigma comunicacional que se identifica por su difusión multidireccional en tiempo real y está fuertemente delimitado por la interacción de los individuos. Esto último es lo que Scolari analiza en su estudio sobre las hipermediaciones, caracterizadas por nuevas subjetividades generadas por el uso de las tecnologías digitales.

Dando paso a una nueva teoría de la comunicación digital interactiva, el autor afirma que nos encontramos frente a una ruptura de las categorías que fundaban el proceso cultural y ante un desplazamiento desde el consumo a la producción comunicacional. Dado que, al participar en el control de los contenidos, el usuario de los medios interactivos termina por convertirse en parte de ese contenido (Scolari, 2008).

Éste autor afirma que el nuevo ecosistema comunicacional re-configura en muchos aspectos los procesos de intercambio simbólico. Pues al hablar del proceso de creación de contenido, es preciso referirse a las dinámicas cognitivas y culturales que dichas tecnologías han puesto en marcha.

En lo que respecta a los receptores, su consumo activo da paso a una nueva dimensión donde el usuario colabora en la producción textual, la creación de enlaces y la jerarquización de la información. En este sentido, las hipermediaciones se construyen a partir de los nuevos espacios participativos de comunicación y de su irrupción en lo masivo mediante las hibridaciones de lenguajes y la convergencia de medios (Op.cit).

3.2 Sobre la confluencia de medios y lenguajes

Según el enfoque teórico de Carlos Scolari, la convergencia mediática incide en múltiples esferas del quehacer periodístico: en las estrategias empresariales, en los cambios tecnológicos, en la elaboración y distribución de contenidos a través de distintas plataformas, en las formas de acceso a los contenidos y en el perfil profesional de los periodistas. Nos encontramos frente a múltiples dimensiones abarcadas por el surgimiento del periodismo digital. Se trata entonces de una revolución alrededor de la red de redes y de la reestructuración del sector de la comunicación y de las empresas mediáticas.

En relación al concepto de convergencia, Jenkins asegura que los medios y la sociedad contemporánea están inmersos en una convergencia digital que se puede definir como el flujo de contenidos a través de múltiples plataformas, la cooperación entre diferentes industrias mediáticas y el comportamiento migratorio de las audiencias, dispuestas a ir casi a cualquier parte en busca del tipo deseado de experiencias de entretenimiento.

Esta idea sobre la migración de audiencias refleja el comportamiento de las comunidades virtuales y cómo estas han ido adquiriendo nuevos espacios donde los comunicadores necesitarán acceder. Así es como, la aparición del CM cobra sentido, siendo éste un profesional encargado de ordenar, buscar y construir la relación con estas audiencias que se han ido desplazado a las redes sociales.

Jenkins asegura que se trata de un proceso de transformación cultural que afecta a los usos de los medios de comunicación; entendiendo que se basa en las nuevas posibilidades de acción y participación de los usuarios que forman parte de la digitalización de los medios. En consecuencia, la convergencia anuncia la coexistencia de estos incipientes medios digitales, de la mano del auge de una cultura participativa protagonizada por comunidades extremadamente activas.

En este sentido, el autor sostiene que los mass media apuntan a distribuir sus contenidos en múltiples plataformas, ya que esta estrategia ayuda a incrementar la posibilidad de difusión y consumo de información. Para lograr con éxito la implementación de este servicio es importante pensar

también en la integración de las redacciones, con la finalidad de que el medio tradicional y el nuevo compartan la producción y la explotación de los contenidos; de ahí nace el término convergencia periodística. Éste último alude a un proceso de integración de modos de comunicación tradicionalmente separados que afecta a empresas, tecnologías, profesionales y audiencias en todas las fases de producción, distribución y consumo de contenidos.

Al analizar este desplazamiento del antiguo paradigma de la comunicación de masas a la proliferación de una cultura participativa, el autor observa a la convergencia como una nueva forma de consumo y no como resultado de la aparición de aparatos mediáticos, es decir apenas como resultado de factores técnicos y externos a las audiencias.

Jenkins (2008:15) va más allá al sostener que estamos frente a un proceso que sucede dentro de las personas y de manera totalmente espontánea:

“la convergencia se produce en el cerebro de los consumidores individuales y mediante sus interacciones sociales con otros.”

Siguiendo esta idea y contrario a un análisis reduccionista sobre la convergencia, que explique a esta transformación como un mero aspecto técnico, en este trabajo se intentan recorrer otros parámetros que también forman parte del proceso para poder dar cuenta de la problemática que enfrenta actualmente la profesión.

Nos encontramos entonces frente a una nueva forma de pensar, de comunicarse, de relacionarse interactivamente; y es con este cambio que también deben lidiar las empresas mediáticas para poder seguir en contacto con su público. Casi como si fuera un procedimiento de la naturaleza, la metamorfosis de la profesión en relación al comienzo de este nuevo sistema participativo surge al calor de dichos cambios que abarcan diversas dimensiones.

3.3 De los periodistas tradicionales a los perfiles multitasking

Así como el escenario de las redes sociales se encuentra establecido en la actualidad aunque en constante modificación, el rol de los comunicadores también está en formación y aun no termina de estabilizarse. Dicha problemática es abordada por Carlos Scolari (2008), para reflexionar sobre la desaparición de figuras profesionales tradicionales y la aparición de perfiles polivalentes, así como el desarrollo de nuevas rutinas productivas que marcan el paisaje laboral.

Aquí hemos arribado también a un marco para reflexionar sobre el rol de los gestores de contenidos en el ecosistema de medios actual, quienes son forzados por dichos cambios coyunturales a implementar saberes de distintas áreas de la comunicación y a elaborar una expertise técnica para manejar herramientas digitales que le permitan desarrollar esta nueva función.

Un proceso similar debió enfrentar el redactor tradicional a partir de la digitalización de los medios audiovisuales, lo cual fue anteriormente estudiado como el nacimiento del periodista polivalente, un profesional que se vio exigido a desarrollar aptitudes para la producción de contenido web.

Scolari (2008) explica que lo que comenzó en los medios impresos con el redactor saliendo a la calle con su cámara fotográfica digital, se fue acelerando hasta afectar a todos los medios. Si bien esta polivalencia se fue difundiendo en la prensa, las agencias de noticias, la radio y la televisión; es en los medios interactivos en línea donde el periodista polivalente encuentra su hábitat natural. Ya que es en la red digital, donde este profesional puede aplicar todas sus competencias, procesando la información en diferentes formatos y lenguajes.

De esta forma, la figura del periodista polivalente termina siendo fundamental en las empresas dedicadas a generar contenidos para canales de comunicación digitales. Dado que es un profesional apto para desenvolverse en cualquier tipo de plataforma y que sabe adaptarse a las modificaciones no sólo técnicas sino en la producción simbólica de los contenidos.

Al indagar sobre estos nuevos perfiles profesionales surgidos con la aparición de los medios digitales, es preciso trazar posibles cruces de éstos con la figura del Community Manager. Apuntando a describir similitudes en dicho proceso de transformación, por el cual un mismo profesional debe aprender a elaborar y difundir información a través de múltiples canales, ajustando sus textos a las características de cada medio.

En este contexto, Ramón Salaverría (2003) sostiene que entender los cambios en el factor profesional debe ser parte del análisis sobre la convergencia multimedia dado que es una dimensión más que comprende al estudio de la dinámica de multiplicación de medios. Éste autor explica que los cambios en los planos empresariales y tecnológicos indefectiblemente producen modificaciones profundas en la labor periodística. El profesional se ve apremiado a trabajar más deprisa, ofreciendo avances informativos en Internet, identificando fuentes confiables en un formato digital; y dominando los códigos textuales y audiovisuales para la elaboración de contenido multimedia.

Es por ello que Salaverría asegura (Op.cit) que para ser un periodista completo en estas nuevas circunstancias no basta con saber escribir o poseer una buena cultura visual sino que es preciso disponer de diversas cualidades para poder desempeñar con eficacia un nuevo rol titulado como *periodista multimedia*.

Dentro de esta clasificación, coexisten dos interpretaciones posibles. Por un lado, la idea de un periodista multitarea que asume varias funciones simultáneamente: redacción, fotografía, edición; que otrora eran tareas cumplidas por distintos profesionales. Por otro, el caso de los periodistas multiplataforma que elaboran y difunden informaciones a través de diversos canales, ajustando sus producciones a las necesidades de cada audiencia. Consecuentemente, se trata de un profesional que asume cada vez más aptitudes, responsabilidades y con mayor protagonismo en el proceso de creación de contenidos informativos.

En lo que atañe al esquema laboral, el autor señala que uno de los vicios más comunes de los medios a su salto interactivo ha sido el de sobrecargar con tareas; como la de diseñar, editar, redactar, atender a las comunidades digitales y hasta vigilar la actualización de la información

constantemente, a los periodistas que se ocupaban de los contenidos digitales.

Sin embargo, sería conveniente que las empresas mediáticas profundicen la especialización de sus equipos humanos y a su vez seleccionen criteriosamente a los profesionales a cargo de proyectos dentro del mundo virtual. Dado que no todos los periodistas se encuentran actualmente capacitados desde el punto de vista técnico y comunicativo para desarrollar coberturas multimediales (Cfr.Salaverría 2003).

En lo que refiere al surgimiento de los gestores de comunidades, también se destaca una notable problemática en relación a la formación de dichas aptitudes profesionales. Teniendo en cuenta que también se han identificado desempeñando estas funciones a expertos de las más diversas áreas como marketing, publicidad, diseñadores gráficos y otros tipos de profesionales autodidactas que han adquirido en la práctica los conocimientos para realizar esta función.

A su vez, un debate se abre en torno a si es preferencialmente una tarea generacional, dado que son puestos normalmente asignados a los más jóvenes, o si se trata de una capacitación a la que cualquier profesional puede acceder, al margen de sus conocimientos etarios. Dentro de esta controversia, Scolari (Op.cit) reconoce que existe una nueva generación de jóvenes periodistas digitales sin un pasado analógico que asume estas tareas de manera casi natural. Se trata de profesionales menores de treinta años que se han incorporado a los medios tras la llegada de Internet y que sólo han conocido las nuevas dinámicas productivas marcadas por la polivalencia, el reciclaje permanente y el teletrabajo.

Desde este punto de vista, la familiaridad con las nuevas tecnologías y la agilidad en el manejo de los códigos comunicacionales de las redes sociales que tienen las generaciones jóvenes facilita el desarrollo polifuncional de gestión de comunidades. Asimismo, estos nuevos profesionales no necesariamente son formados dentro de los parámetros del periodismo tradicional pero aun así desarrollan capacidades comunicacionales para difundir y generar contenidos digitales en sintonía con la línea editorial de cada empresa periodística. Además, deben ser

generadores de espacios virtuales que aglutinan audiencias con similar interés y mantenedores de un alto nivel interactivo entre sus participantes.

En cualquier caso, siendo profesionales nativos digitales o no, se observa cómo todas las tareas periodísticas tradicionales han sido afectadas por la necesidad de cumplir con múltiples funciones a la vez. Dando lugar a lo que Salaverría señala como la reinvención del periodismo que debe surgir de los mismos periodistas independientemente de su edad (Salaverría, 2003).

Por ende, se vuelve imprescindible comprender que el reto frente a la convergencia multimedia no se trata de un recambio generacional sino de capacitar al periodista en la manipulación de los lenguajes y en los nuevos modos de comunicar. En definitiva, asegura el autor, supone el advenimiento de un nuevo periodismo; que no podrá suceder sin el surgimiento de nuevos tipos de periodistas.

Frente a este panorama, Philip Meyer profesor titular de Periodismo en la Universidad de Carolina del Norte alarma que tratar de enseñar periodismo en la era digital, donde existe una cornucopia de nuevas herramientas, es frustrante cuando ni las facultades ni los estudiantes pueden predecir cuáles serán las técnicas útiles, qué clase de especialistas serán necesarios para usarlas y cómo serán administradas estas especialidades.

Meyer concluye que ante semejante incertidumbre, las habilidades administrativas son la clave para el futuro. Mientras la tecnología engendre especialización, los profesionales necesitarán por sobre todo, ser administradores calificados para redireccionar la producción de todas estas tareas especializadas hacia un todo coherente; sin importar cuán cambiante sea su entorno.

4. ANÁLISIS

4.1. Génesis del Community Management (*quiénes son*)

Hacia mediados de los 90, el auge de Internet profundizó las transformaciones que revolucionaron la forma de comunicarse hasta la actualidad. Los medios en su totalidad se vieron apremiados a redefinir el soporte de sus productos a través de la web. De esta manera, desarrollaron nuevos sitios y perfiles virtuales donde confluyen la interactividad (los usuarios interactúan con el medio), la hipertextualidad (la posibilidad de acceder a la información de manera multidireccional) y la multimedialidad (en una misma plataforma se integran varios formatos).

Los medios de comunicación comenzaron a incorporar estas tecnologías junto con nuevos profesionales. Por ello, se fueron suprimiendo o transformando algunos oficios vinculados a las tareas técnicas tradicionales mientras que fueron siendo más requeridos puestos tales como programadores web, diseñadores multimedia y gestores de contenidos. Asimismo, con el avance de estas nuevas plataformas digitales, se produjeron cambios tanto en la elaboración, producción, planificación y hasta en la estructura de los medios; que finalmente repercutieron en el capital humano.

Ante este panorama, el periodismo difícilmente puede cumplir con sus cometidos en la sociedad sin contar con lo que aportan las redes sociales y con los riesgos derivados de su mal uso. Las fuentes y los datos que circulan por este mundo virtual son útiles para los periodistas que precisan de distintas plataformas *online*, tanto por la difusión como para establecer relaciones con las audiencias más activas. También los productores de radio y televisión precisan de las redes para cumplir sus tareas de pre y post producción así como también para hacer circular los contenidos de sus programas, convocar a las tribunas y comunicarse con los seguidores de sus productos. A su vez, los profesionales de la mercadotecnia en las empresas periodísticas están pendientes de los movimientos de la audiencia en las redes sociales para poder desarrollar la planificación de campañas digitales que cumplan con los objetivos del departamento comercial.

En cada caso observamos cómo todas las áreas de la comunicación se han visto afectadas por el auge de los denominados medios sociales, pues las empresas necesitan desarrollar estrategias que faciliten la relación con sus audiencias que, tal cual lo explica Jenkins, han ido migrando hacia distintas redes. Quienes se vieron involucrados en esta mutación laboral han tenido que adaptarse al manejo de nuevas herramientas digitales. De alguna forma, esto implica un crecimiento a nivel profesional, al adoptar estos cambios y reconfigurar su rutina de trabajo.

Así es como las redes sociales son nuevo un dispositivo que ha incorporado gran parte de los periodistas, productores y publicistas, pues les han permitido abrir otro canal de comunicación que los medios, luego de un periodo de prueba, fueron integrando en mayor o menor medida. Según Andrés Cavalier, director de la consultora estadounidense Fast Track Media¹², Facebook y Twitter “son un fenómeno mundial al que los diarios no pueden darle la espalda”, pues es fundamental que en los medios exista alguien que “produzca información específica para las redes sociales” y establezca un tono particular con un estilo apropiado para llegar a un tipo especial de audiencia.

Sin embargo, ¿a quién nos referimos al hablar de esta persona que debe relacionarse con individuos en línea? Es decir ¿se trata de un periodista que asumirá nuevas funciones, de un productor que dejará de desarrollar sus tareas para realizar un nuevo rol, de un publicista, un especialista en prensa o de un diseñador?

En este primer capítulo del análisis haremos un estudio descriptivo sobre esta nueva ocupación que aun en la actualidad se encuentra en desarrollo. Se continuará indagando sobre su surgimiento, luego sobre sus funciones y cerraremos con una descripción de las propiedades que posee la persona que debe cumplir este rol.

¹² “El periodismo en tiempos de las redes sociales”, En adepa.org.ar, 27 de Septiembre 2010.

4.2 El surgimiento de los Gestores de Comunidades.

Las redes sociales se han convertido en estos últimos diez años, tras su popularización y seguimiento masivo, en un ámbito presente en la agenda de los profesionales de la información. Gran parte de los grupos de medios las han incorporado a sus rutinas de trabajo, aunque todavía muchos las contemplan con ciertos reparos sobre su utilidad y sus aportes a las labores informativas.

Aun así en la actualidad, y desde la popularización de Internet en clave del empleo de las TIC's y las herramientas propias de la Web 2.0, las empresas no pueden permanecer ajenas a los nuevos modos de comunicación que favorecen los entornos digitales. Es dentro de este escenario donde emerge la figura profesional del CM, en su labor de posibilitar y dinamizar la conversación entre los medios y sus audiencias *online*.

Desde sus inicios, el Community Manager se identifica como una figura activa que humaniza la relación entre la empresa con su público-objetivo y que busca potenciales seguidores en Internet, a los que acerca proponiendo temas de debate y generando un contenido atractivo. Por lo tanto, es este nuevo medio social el ecosistema desde el que abordamos nuestro objeto de estudio. Es decir, un entorno que le permite al CM poner en práctica sus estrategias comunicativas, conversar con la audiencia de manera transparente e inmediata mientras distribuye contenidos.

No obstante, el gestor de comunidades debería obtener un reconocimiento en las empresas que aun no ha conseguido en su totalidad. En la entrevista realizada para esta tesina, especialista Enrique Dans¹³ asegura:

“Los CM son los nuevos embajadores de las marcas y los transmisores de la cultura corporativa, los que realmente tienen en sus manos la percepción que de la marca obtienen los usuarios. Un papel con una importancia elevadísima que

¹³ Ver entrevista en Anexo

sin embargo, muchas marcas ignorantes siguen viendo como algo superfluo o de escasa importancia.”

Podría inferirse, entonces, que los Community Managers se estarían convirtiendo en los nuevos comunicadores de esta era, en la cual las redes sociales son de alguna manera las vidrieras de los medios de comunicación. El contacto más cercano con las audiencias y el que revela la información más preciada por los equipos comerciales: los gustos, intereses y patrones de conducta de todos sus seguidores.

En este sentido, la actualidad revela una marcada tendencia hacia la especialización de quienes gestionan comunidades, principalmente alcanzada por la autoformación en lo referente a los conocimientos técnicos. Empero, la necesidad de poseer habilidades comunicativas refrenda el 1.0 como la base del trabajo del gestor de comunidades. Si la empresa tiene presencia en el mercado digital requiere de nuevas fórmulas para llegar al consumidor que es a su vez productor en esta era 2.0. Paso a paso y más allá de la falta de reconocimiento, el CM fue encontrando su razón de existir en prácticamente todos los canales de televisión, radios, productoras y redacciones del país.

4.3 Funciones, tareas y responsabilidades del puesto.

La labor que desempeña un CM es muy diversa ya que varía según las características de la empresa, las necesidades del público y el tipo de plataforma en la que vierten el mensaje. Según el estudio realizado por los españoles Treviño y Barranquero¹⁴ las principales tareas son: escuchar, dialogar y moderar a la comunidad virtual con la que se relaciona.

Éstos son factores determinantes para la reputación, posicionamiento y reconocimiento del producto o medio al que representan. Para ello, los encargados de este rol basan sus acciones en la lectura de los movimientos y preferencias de su comunidad.

Al ser consultado por las tareas del CM Matías Rosa, jefe de Redes Sociales del Grupo Indalo, afirma:

“Lo primero que tiene que hacer es el Social Listening qué es monitorear lo que pasa en las redes sociales para poder interpretar los movimientos que hay de opiniones, cuáles son las cosas de las que está hablando la gente porque no hay que olvidarse que detrás de las redes sociales, que para nosotros son una pantalla, hay gente. Gente que necesita expresarse, debatir y relacionarse.”

De esta manera, el gestor de comunidades debe monitorear lo que sucede en las redes para encontrar qué se dice sobre los temas coyunturales y a su vez, sobre la cobertura realizada por la empresa periodística en la que trabaja. Esta información es muy valiosa a efectos de hacer mejoras o variaciones en las estrategias comunicacionales que ponga en práctica y para conocer a sus audiencias.

En lo que respecta al plano comunicativo, el CM debe ser previamente receptor para hablar posteriormente con el usuario con la voz de la empresa

¹⁴ Treviño, M. Pilar y Barranquero, Alejandro, “Community managers: presente y futuro de un perfil profesional emergente en la dimensión 2.0. Su influencia en la rentabilidad reputacional online”, Agosto 2012.

a la que representa. De tal modo, escuchar es el primer paso para ver cuáles son las propuestas que se pueden llegar a hacer y cuáles pueden ser mejor recibidas. Según Rosa, ese “escuchar” viene anclado a procesos cuantitativos. Es decir, al estudio de las métricas que responden a los objetivos trazados en primera instancia y que van a permitir ver cómo cambian las estrategias de *timing* y de contenido de acuerdo a los valores estadísticos. Entonces, el procesamiento de esos resultados será fundamental para trazar las estrategias comunicacionales que se irán modificando en el transcurso.

A su vez, esto implica ver qué momento es más propicio para comunicar y analizar lo que sucede luego de comunicar, lo cual sería volver a “escuchar”. En este sentido, la aspiración principal del gestor debe ser tratar de coordinar las relaciones con la comunidad y con los otros departamentos del medio para que el trabajo en forma conjunta cumpla con un objetivo empresarial previamente establecido.

En cuanto al análisis de las métricas, el CM debe primeramente seleccionar criteriosamente la información recopilada en Internet. Luego, depurar, comparar y sacar conclusiones para generar una nueva información, la cual será compartida con las personas pertinentes de los distintos departamentos de la empresa. Los CM, los expertos de marketing y los creativos, tanto en lo relativo al entorno online como al offline, deben comunicarse fluidamente para que el mensaje contemple los requerimientos de todas las áreas involucradas (Cfr. Treviño y Barranquero, 2012).

Explicar la posición de la empresa a la comunidad es otra tarea que el CM debe cumplir, traduciendo los valores corporativos de la compañía. El profesional llevará a cabo esta acción mediante la interacción en los distintos canales en los que tenga presencia la marca, seleccionando un lenguaje adecuado para cada uno. Además, los expertos consultados coinciden en que difundir un mismo mensaje en diferentes plataformas es un error, ya que el lenguaje debe adaptarse a las características del público receptor.

Por esta labor, también se considera al CM la voz del medio de comunicación ante sus comunidades virtuales. Pues, uno de los propósitos del mismo es gestionar la reputación de la empresa y mantener ciertos

niveles de participación de la audiencia, siempre teniendo en cuenta que el control total en los medios interactivos es prácticamente imposible.

Para humanizar la marca y acercarla a sus clientes, el gestor de comunidades debe cultivar una relación activa día a día y hacer un seguimiento personalizado de cada publicación realizada. Esto implica estar pendiente de los comentarios de la comunidad, responder los mensajes privados y a su vez atajar quejas, recomendaciones o cualquier reacción emotiva que acontezca dentro de las comunidades.

Igualmente, quienes cumplan este rol deberán ser capaces de relacionarse con los líderes de estos espacios virtuales. En otros términos, el gestor ha de encontrar personas con influencia tanto en la comunidad con la que interactúa, como dentro de la compañía para la que trabaja. Esto implica, relacionarse fluidamente con personas influyentes que desarrollen líneas de opinión y que tengan una actitud proactiva para con la empresa. Es importante identificar las diferentes corrientes de opinión existentes para predecir su postura en torno a las acciones comunicativas que vaya a llevar a cabo el CM.

Por lo tanto, encontrar vías de comunicación entre la comunidad y la empresa es clave a la hora de planificar una estrategia de social media, así como colaborar con el resto de los integrantes de la compañía aportando información para hacer crecer la comunidad en su conjunto. En cualquier caso, es fundamental fomentar la participación de la audiencia, ya que de ello dependerá el éxito de las campañas. Otra obligación de los CM, más allá de capturar la atención, es ofrecer algo a cambio. Para ello, no basta sólo con aportar contenidos de valor, sino que ha de prestar servicio a los usuarios que así lo requieran. Esto supone, resolver malos entendidos, recibir peticiones con respecto a la empresa y solucionar cualquier tipo de conflicto que pueda surgir con relación a la misma.

4.4 Características y habilidades de un Community Manager.

Al profundizar sobre las particularidades intrínsecas a la personalidad y habilidad de estos gestores, nos encontramos frente a un perfil distinto al de otros puestos pertenecientes al área de la comunicación. Por lo que observamos en sus funciones, debe ser capaz de escuchar e interpretar a las audiencias pero a su vez precisa saber crear un mensaje atractivo teniendo un amplio conocimiento del funcionamiento de las redes.

Matías Rosa lo describe como un “estratega” y traza una figura flexible a los cambios pero a su vez paciente a la realidad tal cual se presenta:

“Principalmente tiene que ser creativo, de buen escucha. Una persona abierta y sensible para poder interpretar que a veces a la gente no le interesa lo que vos podes llegar a comunicar. Que entienda el “no” como una nueva oportunidad y no como una frustración. Y sobre todo que tenga paciencia a la hora de desarrollar procesos que no siempre dan resultados a corto plazo. Una paciencia que le permita desarrollar todo un camino en etapas e ir cumpliéndolas despacio. Al mismo tiempo, tener la flexibilidad suficiente para darse cuenta de que a veces el camino trazado a largo plazo puede llegar a virar porque este es un mundo muy cambiante y sobre todo el de las redes sociales.”

Comienza a vislumbrarse entonces, un perfil más bien táctico con dominio social e inteligencia para encontrar la mejor manera de hacer llegar el mensaje a los seguidores y concentrar su atención para generar una emoción en el receptor en pocos segundos.

En este punto, la identidad del CM se asemeja a los perfiles *multitasking* tratados previamente, donde un mismo profesional desarrolla varias tareas simultáneamente y que implican sapiencia de distintas áreas de la comunicación. Sin embargo, lejos de arraigarse en las funciones del periodismo multimedia que describe Salaverría, este profesional deberá detentar una simpatía adicional que le permita llegar aun más allá.

De hecho, Enrique Dans reconoce a la creación de contenidos, empatía, saberes del marketing, sentido común y capacidad analítica como las bases para cumplir este rol. Sin embargo resalta que esencialmente, debe ser un profesional con muchísima capacidad de relación y madurez en el trato con las audiencias y con el mismo *staff* de las empresas.

Por su parte, alejado de aquella imagen del periodista tradicional que habitaba y precisaba un espacio físico de trabajo, el CM naturalmente resalta por su afinidad con la tecnología y por su habilidad para absorber cambios constantemente. En particular, se trata de un especialista que gracias a su experiencia y manejo de los dispositivos, logra desarrollar sus tareas donde sea que se encuentre, a cualquier hora, tan sólo deslizando sus dedos por la pantalla de un *smartphone*.

4.5 El escenario de las Redes como espacio laboral (*¿dónde están?*)

La convergencia tecnológica, la web social y las innovaciones técnicas han supuesto una verdadera revolución tecnológica en la sociedad del siglo XXI y los medios de comunicación también se han visto afectados tanto en el plano de los contenidos, en su esquema laboral, como también a un nivel estructural.

El objetivo de este capítulo es analizar el escenario de las redes como espacio laboral. Conocer cómo está el campo profesional en este nuevo contexto, el lugar que ocupa el CM en las empresas, los puntos de contacto con otras áreas de trabajo y por último observar de qué manera la flexibilidad del puesto resulta ser una característica intrínseca del rol y a su vez su problemática principal.

4.6 El lugar que ocupa el CM en las empresas

Como se ha desarrollado anteriormente, este puesto ha ido evolucionando conforme al avance del desarrollo de los dispositivos digitales en los medios tradicionales de comunicación. Lo mismo ha sucedido con el espacio físico que estos profesionales tienen en las empresas. En la mayoría de los casos, quienes comenzaron a cumplir este rol eran trabajadores que tenían otra principal responsabilidad y en su tiempo restante manejaban de manera autodidacta las redes sociales. En otros, han contratado a jóvenes con poca experiencia laboral, dando sus primeros pasos en los medios de comunicación como gestores de contenidos digitales. Mientras que en el resto de los casos, las empresas han optado por tercerizar este servicio, quizás sin tener en cuenta los riesgos que ésta decisión conlleva.

El profesional externalizado supone una alternativa viable y válida para las organizaciones, sobre todo para las pequeñas empresas que no tienen capacidad económica para contratar a un CM a tiempo completo, y que siguen la línea de los *freelancers*, cada vez más habituales entre los comunicólogos. En el caso de las agencias que elaboran la gestión de las comunidades de manera externa, el mayor riesgo es el posible desconocimiento que el CM pueda tener de la empresa. Es decir, ignorar cuestiones de la marca en profundidad y estar físicamente alejado del momento de producción de los contenidos en las redacciones, canales o radios lo que puede derivar en estrategias comunicativas estereotipadas.

Según el informe de la Asociación Argentina de Marketing, en cuanto a los recursos involucrados en la gestión de las redes, el 41% de los casos destina entre dos y tres personas, mientras que el 21% tiene sólo una. Sólo el 35% de las firmas cuenta con un CM de tiempo completo de manera interna. En cambio, cuatro de cada 10 utilizan una persona del equipo de Marketing de manera *part time*, y otro tanto recurre a una agencia externa.

Al ser consultado por el lugar del CM, Matías Rosa argumenta que se trata de un rol fundamental, pero que no está completamente seguro de que las empresas realmente lo crean. Sino que más bien contratan a una persona para justificar que “están haciendo algo” en redes sociales, para no decir que

se están quedando atrás y por sobre todas las cosas esto implica un profundo desconocimiento en el tema.

Frente a este escenario, y siendo capitán del departamento de Redes Sociales, Rosa sostiene:

“No alcanza con tener a una persona y menos en casos como el mío que son 54 redes sociales y hay que pensar en esta área como un desarrollo de nuevas oportunidades. Primero, de posicionamiento o “branding”, que está actualmente concebido dentro del departamento de marketing pero tal vez es más eficiente dentro de las redes sociales que a través del BTL o de otras herramientas que tiene ese departamento. Segundo, como herramienta de comunicación que incluso es más eficiente que la del departamento de prensa. Además lo que tiene que ver con la imagen o relaciones institucionales porque también cumplimos ese rol. Ahora, sumado a todo esto, las redes sociales son una gran oportunidad para ganar dinero pero las empresas no se animan a invertir lo suficientemente como para empezar a ver que hay un rédito detrás.”

En el caso del Grupo Indalo, la labor en los medios sociales es también realizada por productores de radio y televisión, editores y redactores web que suman estas tareas a su labor diaria. El departamento de redes se integra a partir de cuatro personas *full time* con un régimen de 36 horas semanales y el resto del manejo termina siendo tercerizado a una empresa externa porque el plantel permanente es incapaz físicamente de cumplir con la cantidad de tiempo y comunidades que integran al Grupo.

Por otro lado, el diario La Nación (que al momento de realizar esta tesina está por lanzar su nuevo canal de TV, LN+), cuenta con cuatro CMs y tres productores de contenidos para redes sociales que realizan esta tarea en simultáneo con otras funciones. Mientras que el plantel consta de un total de siete personas, las cuentas de Twitter de las secciones son manejadas por el editor de cada una de ellas. Por su parte, el canal de cable Todo Noticias que

ofrece una cobertura informativa nacional, posee ocho gestores de comunidades para manejar las redes de TN y el portal de noticias.

En los casos citados, se han consultado fuentes internas de cada medio y éstos han sido seleccionados por pertenecer a grandes empresas mediáticas las cuales deberían tener capacidad estructural para respaldar un departamento exclusivo de redes sociales.

4.7 Los puntos de contacto con otras áreas.

Las nuevas tecnologías y las profesiones que emanan de éstas, posibilitan el planteamiento estratégico de las empresas para alcanzar a su audiencia en la Red y personalizar los mensajes. Aun así no se trata de tener presencia en todas las redes sociales. Estar en las redes no consiste sólo en sumergirse en el mundo de Internet, sino en aportar un valor que diferencie al medio de comunicación de los otros y lo represente frente a su audiencia.

Para ello, es necesario estudiar y conocer el público objetivo: en qué redes sociales está activo (Facebook, Twitter, YouTube, Snapchat, etc.) y qué podría demandar. En base a esto, observamos conocimientos preferencialmente de figuras profesionales relacionadas con el marketing online y la publicidad. Sin embargo, el estudio de los seguidores y la confección de un target para aumentar las audiencias también es parte de la labor del CM.

En ocasiones, estas funciones a su vez son llevadas a cabo por especialistas del área comercial, quienes podrán utilizar la información sobre la audiencia para conseguir nuevos auspiciantes y para planificar la campañas digitales. Mientras que en otras empresas el manejo de las redes pertenece al área de prensa ya que funciona como transmisor de mensajes institucionales. Por lo tanto, conocimientos de distintos departamentos que actualmente existen en las empresas de medios son empleados para esta labor. Cabe preguntarse entonces, si ostenta conocimientos de distintas áreas ¿a cuál de ellas pertenece el gestor de comunidades?

Tal cual lo analizan Treviño y Barranquero (op.cit) probablemente el CM dejará de ser una figura independiente y se integrará en un departamento concreto de las organizaciones. Ello evidencia que la tendencia natural de un puesto que ha surgido dentro del entorno empresarial es que se quede dentro de este. Sin embargo, existen discrepancias con respecto al departamento en el cual debería ubicarse el CM y en casos como los citados previamente, ya existe un área específica con profesionales que desarrollan exclusivamente esta función.

Al ser consultado por esta disyuntiva, Matías Rosa hace hincapié en la vital importancia de una interconexión departamental. Al margen de que el profesional de las redes sociales sea externo o interno a la compañía, ha de conocer perfectamente tanto al beneficiario de sus servicios como al público al que se dirige y a los profesionales que trabajan en los departamentos cercanos al Community Management.

Pues, en la *vorágine* de las redes sociales el CM puede llegar a comunicar algo que perjudique o contradiga el plan de otra área, por ejemplo hacer público un comunicado que el departamento de Prensa planeaba difundir la semana entrante. Por esto mismo, los encargados de las redes sociales deberían trabajar en equipo con la gerencia de contenidos, departamento comercial, marketing, prensa y reportar a un puesto que nucleee a todas estas áreas, probablemente a un gerente general.

4.8 La flexibilidad del puesto

La precarización laboral es una de las consecuencias negativas que se le asignan a la nuevas tecnologías integradas a la profesión ya que los efectos que recaen la calidad laboral de los periodistas *multitasking*. Frente a este escenario, un mismo profesional se ve exigido a manejar recursos para integrar texto, imagen, audio, video y diseño, situación que no se refleja a veces, en los salarios. Es que en la mayoría de los casos, existe una plantilla laboral flexibilizada donde un mismo empleado saca fotos, hace videos, arma piezas gráficas, escribe y planifica la estrategia comunicacional.

Lo que sucede es que aquellas herramientas digitales que facilitan la tarea, hacen a su vez de este puesto un papel más apto para realizar simultáneamente varias tareas. Pareciera que la flexibilidad del CM en cuanto a su habilidad para manejar las comunidades desde su celular, a cualquier hora y que le da cierta libertad para trabajar donde esté, a su vez termina perjudicándolo. Muchas veces porque se trata de un puesto que en la mayoría de las empresas, su remuneración no contempla un trabajo tiempo completo, incluyendo fines de semana y feriados.

Los CM del escenario argentino actual, tienen aproximadamente entre 20 y 30 años y no poseen *seniority*: prácticamente no tienen cargo gerencial sino que reportan al gerente de contenidos o comercial. Según la escala salarial del Sindicato Único de Publicidad, un gestor de redes sociales gana un sueldo básico de \$10.823. Sin embargo, algunos pocos CM de multinacionales pueden ganar entre \$25.000 y \$40.000 brutos por mes, dependiendo de su experiencia en el tema y sus conocimientos en idiomas.

En cuanto a la labor de un CM tercerizado o freelance, la Asociación Argentina de Community Managers (ACMA) ha elaborado un tarifario referencial en Julio de 2016 que estima un total de \$ 8.690 por la realización de un social media plan mensual. Esto contempla la moderación de comentarios full time en Facebook, Twitter e Instagram, como también la generación de contenido.

En este punto, vale aclarar que se trata de un presupuesto tentativo que funciona simplemente de manera referencial. Es una aproximación necesaria para sortear uno de los obstáculos que enfrentan los trabajadores independientes: cotizar sus servicios, que como lo ha calificado De Angelis (op.cit), son inmateriales y muchas veces desestimados por quienes no conocen el trabajo que implica manejar las redes.

4.9 Del amateurismo a la especificación (*¿de dónde vienen?*)

Como ya expresamos en capítulos anteriores, no existe un perfil formativo estático o definido para el CM sino que se trata de una figura profesional en continua evolución. De ahí que su capacitación no esté predeterminada. Esta labor abarca a profesionales con una gran experiencia, a trabajadores que han realizado cursos de formación de unas cuantas horas, a empleados remunerados en planta permanente a becarios y hasta a quienes se les encargan estas tareas como una puerta de entrada a los medios de comunicación.

Este capítulo parte de la pregunta: ¿cómo se aprende a ser Community Manager? Continúa con un recorrido por las distintas posibilidades que actualmente existen para realizar una especificación. Además, expone un debate latente sobre si existe una franja etaria más apta para desarrollar esta labor. Hacia el final, veremos cuáles son las claves formativas y características del perfil más demandado para cumplir con este rol.

5. Formación y capacitación

El desarrollo y crecimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación han provocado gran cantidad de cambios en la empresa periodísticas en general y en la práctica profesional en particular. En este sentido, resulta necesario conocer las bases desde donde debe partir la preparación y el aprendizaje de los periodistas, así como también el acompañamiento en la incorporación de herramientas digitales durante su permanencia en los medios en los que desempeñan sus actividades.

Junto a la formación académica, las habilidades de este nuevo perfil son un tema que está en constante transformación y que exige una actualización permanente. En este sentido, sería oportuno preguntarse cuáles son las expectativas profesionales y requerimientos que se exigen a los trabajadores de la comunicación para poder desarrollar este rol. La creciente demanda por estos puestos ha llevado a muchos profesionales de distintos ámbitos a reconvertirse en Community Managers. Unos han aprovechado sus conocimientos en las Ciencias de la Comunicación, otros han pasado por algunos de los múltiples cursos que se ofrecen a muy variados precios pero también hay quienes han aprendido de forma autodidacta.

Es preciso aclarar en este punto que es indispensable contar con cierta formación académica para desarrollar esta tarea. Como hemos visto, lejos de implicar una función menor, se trata de un profesional que representará los ojos y la voz de una organización en sus perfiles virtuales, por lo que deberá detentar mínimamente conocimientos básicos del área técnica y comunicacional en el plano digital. Asimismo, ser capaz de actualizarse constantemente, de manejar el lenguaje específico y los fundamentos pilares tanto del Marketing como de las Técnicas de la Opinión Pública.

Como actualmente no se cuenta con una carrera estructurada de grado, ni ha sido formalmente incluido dentro de un plan de estudios, algunas Universidades argentinas brindan cursos de capacitación *ad hoc*; las cuales el último semestre de 2015 formaron a más de 350 CM, teniendo en cuenta

todos los cursos de posgrado ejecutivo de la UCA, IAE, Di Tella, UP, UB y UTN.¹⁵

Haremos a continuación un recorrido por distintas Facultades que ofrecen una especificación para adquirir conocimientos en esta materia. Es interesante observar cómo distintas carreras relacionadas al área de la comunicación reconocen la demanda en el mercado laboral por lo cual optan por brindar una capacitación mediante cursos o talleres a sus estudiantes.

Los lineamientos del posgrado de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo¹⁶ sostienen:

“Es fundamental que el profesional responsable de la comunicación visual conozca todas sus potencialidades y modos de operar en las mismas. También es necesario que el uso de estas redes sociales se emplee en torno a estrategias comunicacionales para establecer mecanismos de información sostenibles, con la finalidad de afianzar temas de interés humano y social. La ampliación de los bordes disciplinares propone estas nuevas incumbencias particulares de total pertinencia y especificidad para el profesional de la Comunicación Visual.”

Asimismo argumenta que la realidad de las entidades (empresas, comercios, instituciones, ONGs) requiere que los profesionales en diseño puedan insertarse de manera ágil en equipos multidisciplinares y gestionarlos estratégicamente para planificar y ejecutar su comunicación.

Por su parte, la Universidad de Buenos Aires ofrece un curso pago a distancia dentro del programa Capacitarte. Se trata de una capacitación que está disponible por seis meses desde la primera vez que el alumno ingresa a la plataforma virtual y que cuenta con material de descarga, autoevaluaciones y videos. También la Universidad Tecnológica Nacional promete capacitar a

¹⁵ La Nación, *Community Manager: pese al boom de las redes sociales solo 3 de cada 10 empresas tienen alguien full time que las gestione*, Septiembre 2015.

¹⁶ Portal de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Agosto 2016.
<http://www.fadu.unl.edu.ar/posgrado/cursos/capacitacion/2801-community-management>

sus alumnos pero en tan sólo dos meses, partiendo de los conocimientos teóricos sobre el perfil y las competencias comunicativas del Community Manager, pasando por una serie de tareas prácticas que permitirán adquirir las habilidades para esta nueva profesión¹⁷.

Mientras que en el campo privado, la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales ofrece un curso de posgrado mediante una explicación que prácticamente presenta como indispensable la formación en el plano digital¹⁸:

“La forma de relacionarse con los medios ha mutado de lo estático a lo dinámico, de lo local a lo global y hay que estar alerta las 24 horas del día. Los profesionales de las relaciones públicas, marketing, comunicación, clientes y políticos están luchando por mantenerse al día con los cambios nacidos de esta nueva forma de comunicarse, y por eso se buscan a profesionales de la comunicación con sangre digital.”

Empero, la capacitación para gestionar redes sociales sigue perteneciendo a un campo de formación externo a las carreras citadas. De la misma manera, la Escuela Terciaria de periodismo ETER promueve un taller pensado para “quienes estén interesados en ampliar su campo laboral acorde a las nuevas vías de comunicación que la tecnología propone”¹⁹. Como parte de una introducción al Community Management establece que su objetivo principal es la incorporación de instrumentos para la gestión, viralización, conversación y herramientas de medición para redes sociales. Además, la capacidad de armar un plan de negocios digital que incluye cuestiones legales, concursos, presupuestos y estrategias para presentar una campaña digital.

¹⁷ “Community Manager: Planificación y gestión de la comunicación a través de las redes sociales”, en el portal de UTN, Centro de e-learning. Extraído de: <http://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/cursos-a-distancia/Marketing/Community-Manager-3A-Planificacion-y-gestion-de-la-comunicacion-a-traves-de-las-redes-sociales/temario.html>

¹⁸ “Curso en Marketing Digital y Community Management,” en el portal de USES, Septiembre 2016. Extraído de: <https://www.uces.edu.ar/carreras-escuela-negocios/nuevas-tecnologias/curso-marketing-digital-community-management-2/>

¹⁹ “Curso de Community Management”, en el portal de ETER, Febrero 2016. Extraído de: <http://www.eter.com.ar/Curso/12403/Community-Management>

Aun así, la capacitación del personal también puede quedar en manos de las empresas como parte de una política de gestión de las mismas. Mediante esta postura, los medios de comunicación se comprometen a llevar adelante la formación de los periodistas de su equipo en un marco de reformas que implica el manejo de estas plataformas y el contacto con nuevos perfiles de audiencias interactivas.

De todas maneras, en cualquier profesión comunicacional el aprendizaje es en definitiva un proceso constante debido a la rapidez con la que se expande Internet y, a su vez, a los cambios que experimentan las necesidades y costumbres de los usuarios en la Red. Por ello, cabe a cada profesional la decisión de continuar incorporando herramientas para ampliar sus aptitudes y renovar sus conocimientos.

Podría afirmarse entonces que una formación reglada en torno al periodismo o la publicidad sería la más acorde para ejercer esta profesión. La cual, por su vinculación directa a la comunicación, reúne las aptitudes profesionales y personales desarrolladas previamente. En cualquier caso, la autoformación es de gran importancia en la adquisición de las habilidades propias de un CM. Se trata de una capacidad que trasciende a la existencia de estudios académicos ya que el CM debe ser por naturaleza, un autodidacta.

5.1 La brecha digital: el debate generacional

Existen conocimientos relacionados al Community Management que se aprenden de forma casi natural, a veces prescindiendo de la capacitación y alegando facilidad para manejar las TIC's con sólo observar o siendo autodidacta. Resulta una capacidad que emerge de manera habitual pero sin perder de vista el abordaje que cada profesional de la comunicación hace de las herramientas digitales, lo que excede la edad y en consecuencia, el período generacional que atraviesan.

En el estudio de la presente problemática, hemos observado la existencia de una controversia sobre si esta función pertenece preferentemente un perfil nativo o inmigrante digital. Por un lado, se reconocen las aptitudes de las nuevas generaciones para gestionar herramientas digitales y por otro, se resalta la capacidad de actualización de los profesionales de la comunicación.

También hemos advertido que esta labor se ha desarrollado principalmente mediante la experimentación: ensayo, prueba y error. Primero se trató de una experiencia piloto y luego se fue sistematizando para ser aplicado de manera esquematizada en las empresas de comunicación. Por ello, es preciso poner especial atención en la relación que el profesional, cualquiera sea su edad, mantiene con estas nuevas herramientas digitales y cómo crecen junto a ellas.

El plantel actual de medios consta con una generación intermedia o en transición que fue formada bajo una corriente tradicional del periodismo más ligada al oficio, al manejo de la palabra y al chequeo de fuentes. Ellos no competían con la velocidad de internet por lo que aprender a conseguir primicias y destacarse como redactor era su arma de cabecera. Esa es una generación que se presenta de por sí menos permeable a estos cambios. Sin embargo, y pese a las resistencias, las redes sociales se fueron integrando a la forma de vida de los mismas audiencias, en consecuencia terminaron insertándose en las empresas periodistas por más tradicionales que éstas sean.

Tal cual lo observa Matías Rosa, cualquier profesional puede aggiornarse, pues tiene que ver con comunicarse con las masas que

compran y gran parte de esos consumidores son actualmente los nativos digitales. A quienes para venderles un producto, hay que hablarles en su mismo idioma y mediante las herramientas que utilizan. Según un estudio de la consultora Nielsen²⁰, esta generación conocida como Millennials, representarán para el 2018, el 50% del consumo mundial. Actualmente en nuestro país representan al 22% de la población, de los cuales casi el 70% consulta en las redes sociales antes de tomar una decisión de compra y aproximadamente un 40% accede a Internet mediante su celular.

No obstante, para la otra parte de consumidores que no son habitués de las redes sociales, también es necesario planear una estrategia digital específica que se distinga a la que apunta a los más jóvenes. Quizás desde las plataformas más accesibles a ellos, con mensajes más bien didácticos y meramente informativos. En este punto, debido a su proximidad con el público objetivo, la mirada de un inmigrante digital podría ser más atinada a la hora de desarrollar un plan de acción. Por lo tanto, para Rosa es un escenario donde efectivamente entra en juego la cuestión etaria pero no como un límite de acceso sino como un obstáculo que el profesional debe saber sortear para comunicarse con las audiencias de la mejor forma posible.

En la misma línea argumental, Enrique Dans asegura que se trata de un mito sobre la cuestión generacional dado que, cualquier profesional con la formación adecuada puede resaltarse como gestor de comunidades. Además, el experto insiste con que la idea de que alguien está más capacitado para algo por el hecho de haber nacido en un año determinado es completamente absurda. Concluye afirmando que se trata más bien de una labor que, por desconocimiento, ha sido relegada a los novatos en las empresas.

²⁰ “La generación que está a punto de tomar las riendas del consumo”, en el portal de la Asociación Argentina de Marketing, Junio 2016.
Disponible en: http://www.aam-ar.org.ar/?la-generacion-que-esta-a-punto-de-tomar-las-riendas-del-consumo&page=ampliada&id=1058&_s=&_page=

5.2 ¿Cuál es el perfil buscado?

A lo largo del trabajo, hemos establecido ciertas características puntuales que son requeridas para ser CM. Entre ellas: un comunicador orientado a la gestión, diseñador, planificador, pragmático y con un criterio para analizar su contexto social. Profesionales críticos que puedan revisar sus prácticas, recrearlas y no necesariamente ajustar sus estrategias a las exigencias del mercado sino a un plan diagnosticado cautelosamente a partir de las necesidades de una comunidad; sabiendo a su vez interpretar una perspectiva editorial.

La búsqueda sin dudas se orienta a un sujeto dinámico familiarizado con las nuevas herramientas digitales, con capacidad analítica y conocimientos en el manejo de las plataformas requeridas. Tal cual lo hemos visto, se trata de un perfil que se refleja fácilmente con las habilidades de los Millennials, íntimamente ligados a la tecnología, el multitasking y la innovación. Esta generación nacida entre 1981 y 1995, se convertirá en 10 años en el 75% de la fuerza laboral. Aun así, contratarlos también implica desafíos para las empresas ya que se trata de jóvenes con una concepción distinta del trabajo: amantes de la libertad, no congenian con los horarios fijos ni la convivencia con otras generaciones y tampoco buscan ahorrar.²¹

Según la concepción laboral de un Millennial es casi imposible fijarse objetivos a cinco años. Al pensar en el futuro, lo hacen con plazos mucho más cortos, privilegiando las experiencias más próximas, la flexibilidad y evitando cualquier tipo de rutina. Mientras que tradicionalmente la pertenencia a una empresa era suficiente para motivar a sus trabajadores, hoy estos jóvenes exigen más, como recibir estímulos constantes, nuevos desafíos, participar en la toma de decisiones, una relación de empatía con los jefes y reconocimiento público de sus logros.

²¹ “Por qué los Millennials dicen no a los empleos convencionales”, Revista Forbes, Octubre 2016. Extraído de: <http://www.forbes.com.mx/por-que-los-millennials-dicen-no-a-los-empleos-convencionales/>

Para Carlos De Angelis, la modalidad anterior de conformarse con un trabajo para toda la vida y una forma de ingreso basada en el salario, tenía incorporada la idea de la estabilidad. Contrariamente, la nueva concepción se basa en otras tensiones y formas de competencia que tienen como aspecto paradójico el fin del tiempo libre, es decir la caída de la frontera entre espacio laboral y el ocio²².

Resulta evidente cómo este perfil encaja perfectamente con el escenario y funcionalidades que hemos recorrido con anterioridad, en el cual el espacio de trabajo aun no ha sido delimitado, la rutina no ha llegado a esquematizar las funciones y la flexibilidad entorno a los dispositivos permite cumplir con las tareas indiferentemente del espacio físico en el que se encuentre el CM.

Mientras que este nuevo perfil profesional que surge a partir de los efectos de la convergencia mediática, es consecuentemente más factible de ser desarrollado por nativos digitales, se trata de una labor que está al alcance de cualquier trabajador que quiera ajustarse a los desafíos laborales de la era digital. Tal cual lo explica Scolari, quien realmente quiera, puede salir beneficiado de la revolución alrededor de la red y la reestructuración del sector de la comunicación. Siempre y cuando puedan integrar o al menos saber lidiar con la imprevisibilidad característica de la cultura Millennial.

²² Aróstegui Fernando, "Nómadas laborales, cambiar de trabajo el hábito de los Millennials", La Nación, Agosto 2016.
Extraído de: <http://www.lanacion.com.ar/1930341-nomades-laborales-cambiar-de-trabajo-el-habito-de-los-millennials>

6. CONCLUSIONES

6.1 Los horizontes de la práctica profesional (*¿hacia dónde van?*)

La incertidumbre entorno a los desafíos que enfrenta la profesión provoca que no logre saberse del todo qué sucederá en el devenir del periodismo digital y el manejo de los medios *online*.

En las conclusiones del trabajo, observamos que el foco está puesto en la importancia de adaptar la labor comunicacional a las audiencias virtuales a partir del fenómeno de las redes sociales. Planteamos en este contexto, los posibles escenarios que enfrentará el gestor de comunidades, sus horizontes y hacia dónde podrá avanzar esta nueva especialización laboral.

6.2 Hacia dónde se dirige el Community Management

A pesar de que el futuro del CM es aun incierto dado que su incipiente vida y la incertidumbre que se cierne sobre su figura, dificulta realizar conjeturas al respecto, el debate sobre su horizonte ha suscitado, en primera instancia, dos ideas encontradas.

Por un lado, la imagen de que una vez esfumado el furor por las redes sociales, su función se verá estancada y este rol no tendrá mayor protagonismo. Por otro, se especula que, digerida la novedad y como ya ocurriera en países europeos y en Estados Unidos, este perfil sufrirá una reconversión desde su naturaleza individual para integrarse en departamentos de comunicación o marketing. Entonces, tras ser desestimado en sus inicios obtendrá al fin su recompensa y ostentará un rol central dentro de las empresas.

Desde el primer punto de vista, Matías Rosa entiende que el Community Management no acabará por convertirse en una actividad profesional debido a su entorno cambiante y constante necesidad de actualización de sus capacidades. Sostiene que el rol conocido hasta el momento va a seguir mutando hacia algo más evolucionado, es decir que desaparecerá para darle lugar a una nueva figura de importancia superior.

Por su parte, asegura que inevitablemente la inquietud sobre este perfil llegará a su fin cuando la mayoría de las empresas logren informar y capacitar a sus equipos sobre la gestión de contenidos en redes sociales. Todavía más, sostiene que habrá una depuración y sólo subsistirán aquellos que se preparen interdisciplinariamente en las áreas del comercio y la comunicación para poder desarrollar este rol. También cuestiona por cuánto tiempo pueden seguir existiendo las funciones tradicionales del periodismo tal cual las conocemos hasta este momento.

No obstante, por lo que hemos venido analizando, las características y necesidades actuales de los medios de comunicación parecerían inclinar la balanza hacia la naturalización de este puesto en las empresas periodísticas y en cuanto a su función aun más: hacia su profesionalización.

De acuerdo con esto, Enrique Dans asegura que cada vez habrá más profesionales dedicados a esta labor, demostrando así la importancia que ha

tomado esta figura. Además, Dans insiste en que se trata de un rol que requiere de una categoría directiva y hasta de un armado estratégico de equipos profesionales en redes sociales, casi como si fueran estrellas de renombre internacional. El experto argumenta de esta manera que en el futuro, el Community Manager será una parte muy importante de la imagen y la comunicación de las compañías, pues tendrá un nivel de protagonismo muy elevado en todos los países del mundo.

6.3 De lectores a “fans”

Como hemos observado a lo largo del trabajo, no se trata de desterrar el concepto de lectores por el de seguidores sino comprender que sería inoportuno trasladar el paradigma periodístico tradicional al universo de las redes sociales. Asimismo, asumir que las nuevas plataformas pesan tanto o más que los contenidos y los medios mismos a la hora de mantenerse en la agenda diaria de la audiencia multiplataforma. Por lo que resulta imprescindible aprender a integrar las redes sociales a las características del mundo de la información.

El manejo de las comunidades virtuales permite mejorar (o empeorar) el canal de comunicación con los seguidores, profundizando la relación y creando códigos propios de cada medio. En consecuencia, es necesario satisfacer la demanda de cada grupo virtual ya que termina siendo un entorno específico en el cual se manifiesta un nuevo tipo de conexión con las audiencias virtuales.

En virtud de ello, es fundamental estudiar y comprender la relación afectiva e íntima que generan las plataformas sociales con los públicos objetivos para reinventar la forma de contar la realidad y de contactarse con la audiencia. Así, reconfigurar, explorar y desarrollar modelos exclusivos para el desenvolvimiento de planes comunicacionales en las redes sociales.

De modo tal que los profesionales de la información han tenido que transformarse, al mismo tiempo que migran sus audiencias, adquiriendo las figuras y características necesarias para adaptarse a las nuevas vías de comunicación. En definitiva, se trata de incorporar el manejo de las herramientas en función a estos nuevos perfiles de lectores hipercomunicados transformados o aglutinados bajo el concepto “fans” en páginas virtuales.

En este aspecto y al ser consultado sobre los horizontes de la convergencia de medios, Ramón Salaverría (2003), opta por dejar el futuro a cargo de los propios profesionales de la comunicación:

“El reto de la convergencia multimedia no es sólo tecnológica ni gerencial. Es profesional en su totalidad. Esto afecta

esencialmente a todas las tareas periodísticas básicas. La reinvención del periodismo solo puede venir de a mano de los propios periodistas.”

De esta manera, el autor acaba poniendo el foco en la posibilidad latente al interior de la profesión de volver a inventar sus propias capacidades. Es decir que el verdadero cambio deberá resurgir de los mismos expertos en la comunicación, quienes se verán apremiados a sortear los retos de la revolución tecnológica.

6.4 Las mutaciones del oficio

Tras haber realizado un análisis descriptivo y profundo sobre las características de este nuevo rol comunicacional, ¿podría decirse que un CM es a la vez periodista, publicista y experto en redes sociales? Al momento de cerrar esta tesina, la respuesta se acerca a la idea de que el gestor de comunidades es en sí, una figura sin forma.

Aunque su labor implique un manejo creativo de la escritura, su obra no lleva su nombre. Distinto al reconocimiento que recibe un periodista a partir de sus notas, el gestor de comunidades no obtiene la oportunidad de sellar su trabajo con una firma. Su identidad, la mayoría de las veces, resulta reservada y sus prácticas diarias parecieran casi como parte de un secreto profesional. Resulta ser un creativo, experto en escuchar audiencias, que traspasa una frontera virtual para conectarse con sus seguidores y aun así permanece bajo una capa de invisibilidad.

Más allá de sus habilidades, la empresa en la que trabaje y la flexibilidad laboral que deba sortear, lo que hace única a esta figura es la impronta personal de cada profesional. Así como también, saber mantener un equilibrio entre la vocación servicial del periodismo y el manejo de las nuevas tecnologías, buscando reconfigurar la relación con las audiencias, a donde sea que ellas vayan. En algún punto, hacer crecer y mantener vivas a las comunidades, implica generar vínculos, emociones y debates que conecten a personas detrás las pantallas de sus computadoras o sus celulares. Mientras los avances tecnológicos modifican los entornos y los medios por los cuales *viajan los mensajes*, la labor del comunicador sigue siendo en esencia la misma.

Por lo tanto, el modo mediante la cual los periodistas, publicistas o expertos en marketing, afronten esta nueva era, deberá ser siempre inspirada por el espíritu de su profesión. En relación a esto último, las redes sociales no tendrían por qué debilitar nuestra actividad sino más bien, presentarse como una nueva oportunidad para reinventar las formas de ejercer la comunicación social.

BIBLIOGRAFÍA

ARÓSTEGUI F. (2016) *Nómadas laborales, cambiar de trabajo el hábito de los Millennials*, La Nación.

Extraído de: <http://www.lanacion.com.ar/1930341-nomades-laborales-cambiar-de-trabajo-el-habito-de-los-millennials>

CARLON M. y SCOLARI C. (2009) *El fin de los medios masivos: el comienzo de un debate*. La Crujía Ediciones.

CASTELLS M. (1995), *La ciudad informacional: tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbanoregional*. Alianza Editorial, Madrid, introducción y Capítulo 1.

CASTELLS M. (1999). *La Era de la Información. Volumen I, II y III*. México: Siglo Veintiuno Editores.

CASTELLS M. (2006) *Sociedad Red*. Alianza Editorial

CASTELLS M. (2009) *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.

CASTELLÓ MARTINEZ A. (2010) *Una nueva figura profesional: el Community Manager*, Pangea.

DANS E. (2010) *El perfil del Community Manager*, portal de Enrique Dans,.
Extraído de: <https://www.enriquedans.com/2010/05/el-perfil-del-community-manager.html>

DANS E. (2015) Visiones actualizadas sobre el Community Management, portal de Enrique Dans.

Extraído de: <https://www.enriquedans.com/2015/07/visiones-actualizadas-sobre-el-community-management.html>

DE ANGELIS C.F, (2013). Community Managers: Tecnologías informacionales y trabajo inmaterial. Revista Ciencias Sociales, Número 38, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

JENKINS, H. (2008). *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Buenos Aires: Paidós.

SALAVERRÍA R. (2003). *Convergencia de medios*. Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación, Número 81. Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina.

SCOLARI C. (2004). *Hacia una sociosemiótica de las interacciones digitales*. Gedisa.

SCOLARI C. (2008) *Hipermediaciones, elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*.

TREVIÑO M. y BARRANQUERO A. (2012). *Community managers: presente y futuro de un perfil profesional emergente en la dimensión 2.0. Su influencia en la rentabilidad reputacional online*. Disponible:

file:///Users/andiepignanelli/Downloads/Dialnet-

UnaNuevaFiguraProfesionalElCommunityManager-3405401.pdf

NOTAS PERIODÍSTICAS

La Nación, *Facebook tiene 20 millones de usuarios En la Argentina*, 27 de Febrero 2015.

Extraído de: <http://www.lanacion.com.ar/1558461-facebook-tiene-20-millones-de-usuarios-en-la-argentina>

La Nación, *Community Manager: pese al boom de las redes sociales solo 3 de cada 10 empresas tienen alguien full time que las gestione*, 21 Septiembre 2015.

Extraído de: <http://www.lanacion.com.ar/1829349-community-manager-pese-al-boom-de-las-redes-sociales-solo-3-de-cada-10-empresas-tienen-alguien-full-time-que-las-gestione>

Infotechnology.com, Oficial: *Twitter tiene 4,7 millones de usuarios activos en Argentina*, Junio 2014.

Extraído de: <http://www.infotechnology.com/internet/Oficial-Twitter-tiene-47-millones-de-usuarios-activos-en-la-Argentina-20140611-0004.html>

Portal de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Agosto 2016.

<http://www.fadu.unl.edu.ar/posgrado/cursos/capacitacion/2801-community-management>

“Community Manager: Planificación y gestión de la comunicación a través de las redes sociales”, en el portal de UTN, Centro de e-learning.

Extraído de: <http://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/cursos-a-distancia/Marketing/Community-Manager-3A-Planificacion-y-gestion-de-la-comunicacion-a-traves-de-las-redes-sociales/temario.html>

“Curso en Marketing Digital y Community Management,” en el portal de USES, Septiembre 2016.

Extraído de: <https://www.uces.edu.ar/carreras-escuela-negocios/nuevas-tecnologias/curso-marketing-digital-community-management-2/>

“Curso de Community Management”, en el portal de ETER, Febrero 2016.

Extraído de: <http://www.eter.com.ar/Curso/12403/Community-Management>

“La generación que está a punto de tomar las riendas del consumo”, en el portal de la Asociación Argentina de Marketing, Junio 2016.

Disponible en: http://www.aam-ar.org.ar/?la-generacion-que-esta-a-punto-de-tomar-las-riendas-del-consumo&page=ampliada&id=1058&_s=&_page=

“Por qué los Millennials dicen no a los empleos convencionales”, Revista Forbes, Octubre 2016.

Extraído de: <http://www.forbes.com.mx/por-que-los-millennials-dicen-no-a-los-empleos-convencionales/>

“El periodismo en tiempos de las redes sociales”, En adepa.org.ar, 27 de Septiembre 2010.

OTRAS FUENTES CONSULTADAS

Bi Intelligence, “Siete predicciones sobre el futuro de los medios”, Abril 2016.

We Are Social, “Sobre el estado de Internet y las Redes Sociales en 2016”, Febrero 2016.

ANEXO

Entrevista a Matías Rosa 30 de Septiembre 2016

¿Qué es lo que haces hoy en el Grupo Indalo y como llegaste hasta ahí?

Soy en esencia un Comunicador, estudió periodismo deportivo en tea y licenciatura en comunicación social en la uba aunque me faltó presentar la tesina. Me forme en el hacer, en la profesión, como docente, como jefe de prensa y como periodista especializado en vóley que fue lo que me permitió entrar en los grandes medios. Hace 4 años me empecé a introducir en el mundo de las redes sociales y hoy soy el Jefe de Redes Sociales del Grupo Indalo. Tengo 54 perfiles de redes sociales a cargo y tengo que monitorearlos permanentemente; ver qué es lo que se publica y ver que la información esté acorde a las políticas de la empresa. También dirigir gente, en teoría, porque no tengo tanta gente como me gustaría. Armar estrategias y métricas justamente para que estas estrategias tengan algún tipo de sentido, para hacer crecer las comunidades digitales.

Estuve trabajando un año y medio en el Grupo como encargado de prensa, estaba como en el centro de todas las acciones porque nucleaba información de distintos departamentos; marketing, radios, el canal C5N, para poder comunicar. Al tiempo, me di cuenta que había una intención de la empresa de tener un departamento de Redes. Entonces presenté un proyecto en el cual una primera etapa iba a ser de diagnóstico, de conocimiento y de trazar objetivos; y recién después iba a pedir recursos para poder llevar estos objetivos a números que sean más altos.

¿Cuáles son las funciones tareas y responsabilidades que tiene un CM?

Lo primero que tiene que hacer es el Social Listening qué es monitorear lo que pasa en las redes sociales para poder interpretar los movimientos que hay de opiniones, cuáles son las cosas de las que está hablando la gente

porque no hay que olvidarse que detrás de las redes sociales, que para nosotros son una pantalla, hay gente. Gente que necesita expresarse, debatir y relacionarse. Entonces yo creo que la aspiración principal de CM es tratar de coordinar todas esas relaciones para que sean a favor de un cierto objetivo que es el de tu cliente. Lo primero que tenes que hacer es escuchar para ver cuales de las propuestas que vos podes llegar a hacer, que obviamente tiene un interés detrás que es el de tu cliente, pueden llegar a ser mejor recibidas. Ese “escuchar” viene anclado a procesos cuantitativos que son las métricas que responden a los objetivos que vos trazaste en primera medida y que van a permitir ver cómo a medida que vas cambiando las estrategias de timing y de contenido; vas a ir viendo como los valores de las métricas van cambiando y de acuerdo a eso vas a ir modificando las estrategias para llegar a un número que tenga que ver con aquellos objetivos iniciales. Las tareas son: escuchar, ver qué momento es más propicio para comunicar y ver lo que pasa después de comunicar, que sería un volver a escuchar.

¿Específicamente a qué te referís cuando hablás de “comunicar”?

Con comunicar me refiero al desarrollo de cualquier tipo de contenido. Puede ser una foto, un video, un texto, una cita o un flyer hermoso que te proponga ir a una fiesta rave en Palermo. Muchas veces los contenidos no responden a un objetivo puntual como por ejemplo vos tenés una empresa que vende matafuegos ¿cuánto podés comunicar sobre esto? Bueno tenés que buscar temas que estén relacionados, desarrollando el pensamiento lateral, con la seguridad en el trabajo o en la casa. Temas que te vayan llevando hacia la necesidad de comprar matafuegos. Para cuidar y mantener una comunidad si uno se vuelve monotemático no nos van a seguir ni a dar pelota. Siempre hay que desarrollar contenidos acorde a lo que estamos viendo que hace la gente y a la manera en que se relaciona para ver cómo hace empatía con tu marca. A eso hoy en el marketing se lo llama “branding” que tiene que ver con posicionamiento y yo lo llamo: desarrollo de contenidos.

¿Qué características tiene la persona que cumple este rol?

Tiene que ser creativo, de buen escucha, una persona abierta y sensible para poder interpretar que a veces a la gente no le interesa lo que vos podés llegar a comunicar. Que entienda el “no” como una nueva oportunidad y no como una frustración. Y sobre todo que tenga paciencia a la hora de desarrollar procesos que no siempre dan resultados a corto plazo. Una paciencia que permita desarrollar todo un camino en etapas e ir cumpliéndolas despacio. Y al mismo tiempo tener la flexibilidad suficiente para darte cuenta de que a veces el camino trazado a largo plazo puede llegar a virar porque este es un mundo muy cambiante y sobre todo el de las redes sociales.

¿Qué lugar ocupa el CM en la empresa en que vos trabajas?

Para mí es fundamental pero no estoy muy seguro de que en mi empresa se crea que es un rol fundamental. Creo más bien que muchas empresas contratan a una persona para justificar que están haciendo “algo” (lo pone entre comillas) en redes sociales, para no decir que se están quedando atrás. No alcanza con tener a una persona y menos en mi caso que son 54 redes sociales y hay que pensar en esta área como un desarrollo de nuevas oportunidades. Primero, de posicionamiento o “branding”, que está actualmente concebido dentro del departamento de marketing pero tal vez es más eficiente dentro de las redes sociales que a través del BTL o de otras herramientas que tiene ese departamento. Segundo, como herramienta de comunicación que incluso es más eficiente que la de el departamento de prensa. Además lo que tiene que ver con la imagen o relaciones institucionales porque también cumplimos ese rol. Ahora, sumado a todo esto, las redes sociales son una gran oportunidad para ganar dinero pero las empresas no se animan a invertir lo suficientemente como para empezar a ver que hay un rédito detrás. Creo que todavía estamos en una etapa beta donde están tanteando lo que hay del otro lado de la pantalla de Facebook. Los CM tenemos la responsabilidad de mostrarle a las empresas, que se puede ganar dinero con esto y que somos una herramienta que nuclea a

todos estos otros departamentos y que merecemos una estructura acorde para poder cumplir con las expectativas.

Ya que lo mencionas ¿cuales serían los cruces con estas otras áreas?

Marketing, relaciones institucionales, es decir comunicación interna y prensa. También con el área comercial y contenidos.

¿Y con el periodismo se cruzaría?

Yo creo que el periodista se queda corto a la hora de trabajar en las redes sociales. Hay que ser comunicador. Es decir, no necesariamente estar abocado a la investigación y a la búsqueda de la verdad pero sí a distinguir lo que es verosímil. Porque muchas veces uno comunica cosas verosímiles y no verdades absolutas. La memética es un dibujo verosímil de la realidad que va tocando ciertos puntos de interés y contenidos que uno tiene en el cerebro para despertar la simpatía. Por ejemplo, una foto de Donald Trump al lado de un mexicano es algo que es verosímil ya que puede suceder sin embargo no es verdad porque no pasó. Un meme construido con esta imagen, entra en contacto con conocimientos previos: se sabe que Donald Trump quiere construir una muralla para no estar en contacto con los mexicanos y de esta manera se transforma en una ironía, en un contenido humorístico. Frente a esta situación, el periodista se escandalizaría porque no es un contenido de verdad: no está chequeado. Sin embargo en las redes sociales hay un margen de empatía con la gente que entiende que el contenido no es real pero sí que es verosímil y divertido. Por lo tanto, los periodistas tienen que tener una capacitación adicional para poder comunicar bien en las redes sociales.

¿Cómo deberían formarse o capacitarse para ser CM?

Al ser un puesto que se encuentra en el centro de todas las áreas de las que hablamos, creo que es indispensable hacer cursos para entender lo que se hace en cada uno de los departamentos con los que debemos relacionarnos.

Lo que también sucede es que por ejemplo, hay muchos diseñadores web que con el surgimiento de plataformas gratuitas que te permiten hacer páginas, se quedaron sin trabajo y se dedicaron a ser CM para mantenerse en el mercado. A su vez hay periodistas que se quieren transformar en influencers entonces tratan de nutrirse de información de las redes sociales para generar un perfil digital. Comunicadores que no pueden realizar sus tareas de prensa sin acceder a las redes sociales. Gente de marketing que comunican las acciones exitosas, las otras no, a través de redes sociales para generar viralización. Al mismo tiempo hoy existe la noción de que si no estas en las redes sociales no existís, como sucedía en la época de la web 2.0, que si no tenias una páginas web no existías.

¿A qué puesto reportan los CM?

En el caso mío, yo reporto a la gerencia de contenidos. Lo que me parece acertado pero no alcanza. Yo debería reportar también a la gerencia comercial, a la de marketing y a la de prensa porque muchas veces puedo meter la pata e ir en contra a alguno de estos departamentos. En la vorágine de las redes sociales puedo llegar a comunicar algo que por ejemplo el departamento de Prensa planeaba difundir la semana que viene. Tendríamos que trabajar en equipo con todos estos departamentos y reportar a un puesto que nucleee a todas estas áreas, tal vez al gerente general.

Hoy en día no existe un marco legal que se ajuste a las responsabilidades del CM ¿cuál es la regulación laboral del puesto?

En el caso de los CM que tengo a cargo, están laboralmente categorizados como “redactores web” dentro de una excepción a la regla dentro del sindicato de televisión. Es un rubro que no existía. Se hizo un acuerdo por fuera del estatuto que creo que data del año 74, para darle provisoriamente un marco legal a esta tarea porque en realidad ellos no son redactores web. La única situación parecida con un redactor web es que generan contenido pero después no hay paralelismo entre estas dos tareas.

Si un CM quisiese ascender laboralmente dentro del departamento de redes sociales de una empresa, ¿naturalmente a que puesto aspiraría?

Hoy no está claro y de hecho no se si vale la pena tampoco modificar el estatuto porque no se cuanto tiempo mas va a existir el Community Manager. Creo que el rol va a mutar hacia algo más evolucionado. Se ha subestimado tanto a los CM que la verdad, no se si van a seguir existiendo de acá a cinco años. En el fragor de las redes sociales, puede desaparecer por algo superior. Por ejemplo, ahora estoy escribiendo un contenido teórico para una materia que se va a dictar el año que viene y una de las temáticas es el uso de Snapchat pero yo no sé si esa red social va a seguir existiendo de la misma manera. Por eso, no se si va a seguir existiendo el CM como tampoco se por cuánto tiempo van a seguir existiendo las funciones tradicionales tal cual las conocemos. Cuanto tiempo mas puede estar el marketing separado de la prensa o del área comercial. Cada vez más los contenidos van a tener un interés comercial detrás. El redactor web va a terminar transformándose en un “contenidista”, donde alguien le va a plantear la temática y él va a tener que desarrollar el contenido del estilo que quiera teniendo en cuenta el interés comercial detrás. No como sucede tradicionalmente que el redactor le sugiere al editor un contenido y el editor lo aprueba. Va a ser al revés: comercial le va a decir al editor y el editor al contenidista.

Debe existir a su vez una división de roles. El CM es un estratega. A nivel teórico, el que está ejecutando y generando contenido no puede ser el mismo que analiza las métricas porque tiene que estar despegado de la interacción con el público para poder analizar la situación desde un punto externo.

¿Es un rol generacional o cualquier profesional puede cumplir con la tarea?

Cualquier profesional puede aggiornarse. Por ejemplo yo estoy en una etapa intermedia porque no soy nativo digital. Tiene que ver con una brecha que hay en la comunicación. Si se trata de vender, hay que comunicarse con las masas que compran y gran parte de esta masa son los nativos digitales. Para venderles tu producto tenés que hablar el mismo idioma y con esto me refiero

a las redes sociales. Pero a la vez, tenés que saber cómo planear una estrategia digital para gente que no es nativa digital. Por ejemplo no tiene ningún sentido abrirle una cuenta en Snapchat a Radio 10, una AM cuyos oyentes tienen más de 45 años. Entonces sí creo que tiene que ver con una cuestión de edad: con poder comunicarse con la gente de la mejor forma en que puede recibir el mensaje.

Lo que se observa en esta nueva área de la que hablamos es una cuestión de Amateurismo vs especialización, es decir de gente que no está capacitada pero termina cumpliendo con esta tarea igual. ¿Cómo te manejas vos con este tema?

Una forma responsable de trabajar es trazar objetivos cumplibles y para hacer esto hay que primero hacer social listening, diagnosticar la situación antes. Y muchos clientes cuando vos sos freelance te llevan a eso. Me parece imprudente darle un valor a tus honorarios sin saber cual es el objetivo de tu cliente. Muchas veces te piden el presupuesto antes de saber que es lo que tienes que hacer en las redes sociales, además de levantar los seguidores que es lo que todo el mundo quiere. Si no me reúno con mi cliente no se que comunicar ni cómo comunicarlo. No se cuanto tiempo ni recursos voy a necesitar. Sin saber todo esto es imposible trazar un presupuesto. Vende humo hubo siempre y en todos los rubros.

El contenido de los medios tradicionales en las redes sociales generalmente no es lo mismo pero en la práctica, lo que termina sucediendo es que, por ejemplo, el mismo productor de TV termina siendo el gestor de comunidades porque no hay alguien que ocupe de tiempo completo la función del CM. ¿Cómo se maneja esto en el grupo en el que trabajas?

Hay dos tipos de narrativas cuando vos desarrollás contenidos. La narrativa crosmedia: en todos los canales y con canales me refiero a radio, tv, diario digital, redes sociales, etc.; emitís el mismo contenido. Y la narrativa transmedia en la cual vos elegís un canal principal, que en el caso de C5N

sería la pantalla de televisión y el resto es adicional. Vos podés tener toda la información si miras C5N pero si además te interesa profundizar sobre algún tema, podés meterte en Facebook y si además te quedaste con ganas, te podés meter en Twitter y si ninguna de estas redes es la tuya, también tenés Instagram. En el caso de C5N tenemos una narrativa transmedia que es: yo te doy todo lo que ves en pantalla y las redes sociales ofrecen contenido adicional. Al mismo tiempo C5N tiene un proceso que es como un círculo. Lo que sale en pantalla no es el final del camino sino que es un ciclo: la noticia muchas veces nace en las redes sociales, en lo que le pasa a la gente y lo publica, nosotros recibimos esa información, se lo comunicamos al productor que procesa esa información o a veces nos pide más información y nosotros nos ponemos en contacto con la persona que generó ese contenido para pedirle más. Entonces, el productor procesa esa información, la chequea como buen periodista que es y después lo ponen al aire. Y luego volvemos a hacer social listening para saber lo que le pasa a la gente con eso que pusimos al aire. Y capaz que después de ver un caso que nació en las redes sobre una chica asesinada, se genera una marcha de “Ni una menos.” Y esa marcha está convocada por las redes sociales, entonces todo vuelve a ser circular.

Ahora, en radio 10 por ejemplo, que tienen un público que no es tan nativo digital, no tiene ningún sentido que nosotros hagamos un contenido transmedia porque la gente no va a saber como buscar ese otro contenido porque no es hábitat de las redes sociales. En esos casos, hacemos una narrativa crossmedia donde damos el mismo contenido en todas las redes sociales para que las personas que no están escuchando la radio que es el canal principal, puedan nutrirse de la misma información a través de las redes sociales a las que se van adaptando a través de sus hijos, compañeros de trabajo, nietos, por lo que sea. Entonces, las redes sociales son un recurso más para obtener la misma información que obtienen a través de la radio pero que no obtienen porque no la están escuchando.

Se observa entonces que éste CM no es enteramente periodista ni publicista, ni diseñador gráfico, tampoco es solo un analista ¿Qué es?

Bueno a problemas nuevos, soluciones nuevas. Es otra cosa.

¿Cuáles son los horizontes del CM? ¿Es el fin del periodista? ¿Es el fin del productor?

Es el fin de los medios como los conocemos. Ahora vienen otros medios y otras formas. Te pongo como ejemplo el caso de C5N que tiene un promedio de rating diario de 2 o 3 puntos, lo que representa según Ibope 300 mil personas sin embargo en Facebook tiene 3 millones y medio de seguidores, de los 27 millones registrados a nivel nacional, y estas son personas registradas que reciben los contenidos. Con lo cual, si lo empatamos con una métrica de Ibope serían 35 puntos de rating. Entonces ¿dónde está ese salto? Esos 32 puntos de rating adicionales están en las redes sociales.

Por lo que las redes sociales son un medio de comunicación súper potente, con mayor alcance incluso que el canal principal. Con lo cual, no puedes perder la oportunidad ante tanta gente de mostrar tu marca, tu contenido, tu identidad digital. Y hoy ya dejó de ser complementario para ser un trabajo fundamental dentro de la empresa. Es un medio más, al que hay que trabajar específicamente y no contratar a una sola persona para que los monitoree. Hoy lo que falta es tomar en serio a los CM que necesitan generar contenido y darles una estructura de departamento o de gerencia dentro de las empresas. Y lo que viene es tratar de hacer rentable esa masividad que conseguís con estos medios nuevos: las redes sociales.

¿Crees que en algún momento podría desarrollarse un perfil profesional, capacitado exclusivamente para ser CM?

Imagino que no porque es tan cambiante todo esto que cuando terminas de redactar un manual para ser CM ya te quedo desactualizado. Sí siento que a la larga, después de una buena depuración, que va a ser cuando los clientes se informen de lo que necesitan de las redes sociales, los que van a subsistir son los profesionales en cualquier área. Es decir, los que se capaciten interdisciplinariamente para poder tener la mayor cantidad de recursos a disponibilidad de este rol que es el CM.

¡Hola Enrique! ¿Crees que los Community Managers son los nuevos comunicadores de esta era? Estoy haciendo mi tesis de grado sobre el rol de los CM y me han ayudado mucho los artículos de tu web. Tener tu opinión haría realmente la diferencia.

Los CM son los nuevos embajadores de las marcas y los transmisores de la cultura corporativa, los que realmente tienen en sus manos la percepción que de la marca obtienen los usuarios. Un papel con una importancia elevadísima que sin embargo, muchas marcas ignorantes siguen viendo como algo superfluo o de escasa importancia.

Claro y lo asocian a una tarea para "los chicos de las redes." ¿Crees que se trata de una tarea generacional o que cualquier profesional capacitado puede cumplirlo?

No hay nada generacional en ello. Cualquier profesional con la formación adecuada puede hacerlo. La idea de que alguien está más capacitado para algo por el hecho de haber nacido en un año determinado es completamente absurda.

Existe cierto cruce de conocimientos para ser CM: saber sobre redes sociales, redacción, diseño gráfico, análisis web y sobre publicidad. Pueden ser periodistas pero también publicistas... ¿Cómo crees que se configura este perfil profesional?

Creación de contenidos, empatía, marketing, sentido común, analítica, y sobre todo, muchísima capacidad de relación y madurez en el trato.

Por supuesto que se profesionaliza, cada vez más. Ejemplos sin salir de España como Carlos Fernández Guerra y su paso de la Policía a Iberdrola, o Dani Calamonte y su fichaje por El Corte Inglés tras elevar a los cielos la cuenta de El Hormiguero son casos que demuestran que ese perfil ha tomado una importancia brutal, requiere de un nivel directivo considerable y protagoniza incluso fichajes de relumbrón, no como los de los futbolistas, pero casi! En el futuro, el Community Manager será una parte muy importante de la imagen y la comunicación de la compañía, y tendrá un nivel de protagonismo muy elevado a todos los niveles.