



## *Dircom y community manager*, revisión de competencias en dirección de comunicación

**Daniel Martí Pellón, María Luz Álvarez Rodríguez**  
Universidad de Vigo

*In a Society of Media, besides the figure of the journalist and advertiser, the organizations created the Direction of Communication (i.e. Public Relations Manager). There are new skills for these professional tasks. The Direction of Communication was consolidated into another crisis, three decades ago. In the last months we can see how Community Managers develop communities communication and form associations. In the early stages of corporate communication experiences and with the recent boom in social networks, we propose conjectures and doubts in the exploration of these relationships. We question whether the management of communities, interventions in social networks, are included in our professional responsibilities or as an ancillary activity should rest in delegated o peripheral communications.*

**KEY WORDS:** public relations manager, community manager, corporate communication, corporate image, online reputation, socialmedia.

**PALABRAS CLAVE:** *dircom*, *community manager*, comunicación empresarial, imagen corporativa, reputación *online*, redes sociales, gestión de comunidades.

**L**a dirección de comunicación se revisa en el actual momento de crisis en las empresas, crisis en los medios de comunicación e incluso en la confianza de los públicos acerca de la información y la publicidad difundidas (Trust Barometer 2009).

Revisamos la definición de la dirección de comunicación según la concepción francesa que concreta la misión y funciones del *dircom* como síntesis regional de la experiencia y posibilidades de otras referencias internacionales sobre el papel del relaciones públicas en las organizaciones.

Exponemos la evolución del *dircom* que se reclama en los últimos años para pasar de una dirección funcional, preferentemente orientada a los medios de comunicación, hacia una dirección estratégica que englobe todas las demandas informativas de las diferentes partes de una organización. Queremos conocer además el alcance aproximado de ambos tipos de direcciones de comunicación en la comunidad autónoma gallega.

Iniciamos el estudio de competencias digitales entre los profesionales de la dirección de comunicación en ejercicio en la comunidad autónoma gallega y sus posibilidades de asunción o de dirección de la comunicación con comunidades de marca o de prácticas relacionadas con las empresas desde internet.

En la actual coyuntura crítica, otros profesionales o simplemente expertos en estas prácticas compiten por el reconocimiento de su capacidad para gestionar estas comunidades que tanto interés tienen para el marketing y para la reputación en línea de las empresas.

## Metodología

Para situar los posibles cambios que intuimos en la redefinición de la dirección de comunicación, partimos de una base con una selección de citas realizada a lo largo de más de un año, que recoge lo más destacado de todos los artículos regionales, tanto acerca de esta profesión como de las metodologías más adecuadas para su estudio en un gestor de contenidos hospedado en dan3.tumblr.com que se denomina ComuniSfera. La citas recogidas de la bibliografía y la hemerografía han sido seleccionadas en los últimos nueve meses y alojadas en la URL de esta etiqueta <http://dan3.tumblr.com/tagged/dircom>.

Propusimos investigar el discurso informativo o publicitario de las portadas y de las salas de prensa (o espacios similares) que ofrecieran los portales corporativos de los 30 primeros grupos empresariales en la comunidad gallega. En concreto, continuando o contrastando el diseño y las conclusiones de las investigaciones precedentes Castillo (2004), González y Ruíz (2005), García Orosa y Capón (2005) y Costa y Túnnez (2008). Como el estudio gallego de Costa y Túnnez, seleccionamos las primeras empresas del directorio Ardán 2008 (Consortio Zona Franca, Vigo). Como diferencia con este trabajo no incluimos, en nuestra muestra de 30 grupos empresariales, ni páginas de marca ni sites de empresa, sí incluye este estudio anterior.

Para una investigación exploratoria, como la constitución y evolución de comunidades virtuales en internet, seleccionamos el marco teórico constructivista y la metodología etnográfica; dentro de la tradición antropológica de la comunicología, pero no como etnografía mediacéntrica (Soriano 2007), sino como se proponen la etnografía digital, virtual o conectiva en los más recientes estudios (por ejemplo, Hine 2002 y 2005 en Ardèvol, Estalella y Domínguez 2008, o Hine 2009). Pensamos que la investigación debe irse desplazando a conocer directamente de sus protagonistas digitales, al saber y la experiencia



compartida en grupos o comunidades; identificando y participando en sus espacios personales en línea durante un largo periodo de tiempo. Nuestra conversación no se ha interrumpido, pero ha sido más frecuente en la última parte de esta investigación desde septiembre de 2009 hasta hoy. Para la comunicación con estos profesionales redefinimos la orientación y categorías de un blog educativo, para alumnos de publicidad y relaciones públicas, hospedado en La Coctelera y titulado *Imagen y reputación*. En él valoramos estudios, informes y propuestas sobre la dirección de comunicación (entendida en su sentido funcional más estrecho como gestión de relaciones con los medios y hasta hoy más bien ejercida por periodistas: entradas etiquetadas y recogidas en la url <http://pymescomunicacion.lacoctelera.net/categoria/dircom-gestion-medios>. Por otra parte, o en el otro extremo del sentido posible de la dirección de comunicación, recogemos los contenidos y comentarios sobre el *community manager* y la gestión de contenidos en la categoría Socialmedia, url <http://pymescomunicacion.lacoctelera.net/categoria/blogs-bitacoras> de este mismo blog. Hemos utilizado este etiquetado para constatar las diferencias de orientación en las propuestas de profesionalización de los gestores de comunidades de práctica en internet.

Venimos efectuando una observación participante y entrevistas, tanto de asociaciones españolas de *dircom* como de la actividad incipiente demandada de gestores de comunidades y redes sociales en internet de manera continuada desde el mes de septiembre. Se trata de la fase conclusiva del estudio sobre situación comunicativa de las empresas gallegas en internet en este periodo de crisis. La investigación ha sido ganada en concurso público en la Cátedra Filgueira Valverde de la Universidad de Vigo y financiada por Caixanova.

Para clarificar la diversidad de objetivos y el diseño de la investigación resumimos, pues, el proceso investigador sobre la actualización de la función directiva de la comunicación en las empresas con:

- una fase de revisión documental sobre el dircom recogida en el gestor de citas ComuniSfera, en particular citas de octubre 2009 - marzo 2010;
- una etapa de análisis de los tipos de discurso en las salas de prensa virtuales de las muestras de los primeros portales corporativos de grupos empresariales en Galicia, que compare resultados anteriores; y, simultáneamente,
- una vigilancia y consideración de las propuestas sobre gestores de comunidades realizadas por consultores y otros profesionales en los últimos nueve meses en internet.

Las conclusiones sobre el estado de la cuestión, la renovación de la práctica comunicativa corporativa y las propuestas más innovadoras deben facilitar en este complejo periodo crítico cierta redefinición de la dirección de comunicación y de sus posibles opciones ante la comunicación con públicos específicos en internet.



## Antecedentes funcionales de la dirección de comunicación

Como mencionamos en el resumen, desde mediados de los ochenta se delimita en Francia la figura del *dircom* como un capital de conocimientos y experiencia profesional que comunicadores corporativos vienen divulgando. El profesor Antoni Noguero (2006) ha descrito la asociación y los actos formativos de los *dircom*. Una tradición ininterrumpida de las relaciones públicas que en Francia se concreta desde 1987 hasta nuestros días. Y casi desde entonces, la dirección de comunicación convive con otros directivos en las organizaciones: de relaciones humanas, de marketing, etc. No es que una dirección funcional se articule sólo en torno a una función exclusiva, pero en opinión de Noguero (2006: 10) en el mapa competencial del *dircom* destacan las relaciones con los medios y la *publicity*. El trato con los empleados o incluso las relaciones con clientes y posibles consumidores no se plantearon como responsabilidades iniciales de la comunicación y no caían bajo su competencia. El interés de la dirección de empresas en la imagen corporativa recurre a los medios de comunicación; en ellos especializa a los informadores organizacionales. Alrededor de la agenda de periodistas y la planificación informativa se generan las principales actividades de los directores de comunicación; en unos puestos durante estos años bastante consolidados en el primer nivel empresarial, como confirman también los profesionales en la recientemente fundada (septiembre de 2009) sección gallega de la Asociación de Directivos de Comunicación, DirCom.

Como era de prever, la imagen resultante de las empresas no siempre es oportuna o coherente, ya que en otros departamentos y particularmente en marketing se decide sobre unos presupuestos más importantes, en general para publicidad, y que comunican directamente con clientes o posibles consumidores. Cuanto mayor es una organización, más difícil ha resultado ajustar o coordinar comunicaciones –que proceden de distintas direcciones– bajo una notoria y coherente gran marca corporativa. Aún hoy, en una mayoría de organizaciones, la comunicación publicitaria se decide y se contrata desde marketing y la comunicación interna es pautada desde recursos humanos o la dirección similar correspondiente. De acuerdo con los análisis de Noguero y con los comentarios de los profesionales locales, una comunicación transversal en la organización multiplicaría la eficacia de informaciones funcionales desde las distintas direcciones en una organización.

## Demanda de una dirección estratégica de comunicación

Desde antes del cambio de siglo, las asociaciones de estos profesionales vienen demandando integración y coherencia en una gestión de complejidad creciente y con entornos inciertos y confusos. En nuestra revisión documental encontramos que la corta referencia académica hacia la comunicación al servicio de la estrategia puede ofrecer suficiente cobertura teórica. La perspectiva estratégica



de la comunicación o, mejor, la integración de la comunicación en la estrategia organizacional, pretende armonizar todas las acciones comunicativas desde una perspectiva global, bajo órdenes y con responsabilidades directas de la presidencia y la dirección general. El fin es construir y reforzar imagen de grupo como referencia identitaria y expresión de la cultura viva de una organización. Se entiende que la marca corporativa sea una de las primeras responsabilidades directas del gobierno de la organización. Y que cuente con una dirección de comunicación para su control y desarrollo. Lo pedía hace años la asociación DirCom: “La principal función de la dirección de comunicación es gestionar el desarrollo de las políticas y estrategias de comunicación desde una perspectiva global” (ADC DirCom, informe 2002, en Morales y Enrique 2007: 98). Desde este primer nivel de la organización, una dirección de información, se personaliza como coordinación e impulso de la gestión de algunas dimensiones intangibles, pero cada vez más importantes, tanto para el valor social como para el valor financiero y mercantil de las organizaciones.

Sin embargo, en conversaciones con miembros de la delegación gallega de DirCom se reconoce la baja presencia de dircom en puestos estratégicos (sólo excepciones a la mayoría). También se mantiene como en otras secciones regionales el conflicto competencial sin resolver, con direcciones comerciales y de marketing, en relación a la publicidad, o en otras áreas, para una comunicación integral. Una deseada armonización o integración de las diferentes comunicaciones, en tiempos diversos y con diferentes públicos, tropieza inexorablemente y desde hace años con las estructuras organizativas vigentes y sin visos de renovación en la actual crisis. En su formulación original, la estrategia toma el sentido unitario y competitivo que le dio Michael Porter. Sin embargo, hoy incluye más hibridación y mestizaje. No parece que nos movamos hacia la unidad y el respeto a la identidad diseñada, sino más bien hacia cierta construcción kitsch o pastiche que adoptan grupos como Google y otras grandes corporaciones en internet.

Precisamente fuera de los conocidos y contados casos globales, resulta más difícil encontrar *dircom* en las Administraciones y en las ONGD –el llamado tercer sector—. No aparecen explícitamente mencionados en el estado de las relaciones públicas descrito por Noguero. Sin embargo, sería igualmente conveniente que se promovieran la misión y los fines de los gobernantes o de la asociación solidaria como en las organizaciones empresariales. García Orosa y Capón (2005: 225-226) llegan a especificar ciertas pautas y protocolos: “Cabe señalar que cada gabinete deberá extraer su propia conducta dependiendo de su orden de prioridades y objetivos comunicativos. Así, el primer sector (Administración pública) deberá regirse por la idea de proximidad al ciudadano, la promoción del interés común y el servicio eficaz. El segundo sector (empresarial), en torno a la obtención de un lucro cuantificable como retorno de la inversión, tanto en forma de bienes intangibles (consolidación de imagen de marca, fomento de una actitud positiva hacia la entidad, etc.) como aumento de ventas. Por último, el tercer sector (entidades privadas sin ánimo de lucro)

dirigirá sus esfuerzos a la implicación de las redes sociales en sus proyectos y en una mayor penetración de su mensaje". En sus palabras, García Orosa y Capón apuntan a una orientación a públicos de las estrategias: unas deben llevar a direcciones y políticas de comunicación más ciudadanas en el primer sector; a estrategias marketinianas y comerciales en el segundo; y hacia una dirección más retórica y persuasiva para que las organizaciones del tercer sector consigan aceptación de mensajes y más prestaciones en especie y tiempo de servicios voluntarios a una comunidad. Esta simplificación de la estrategia es reforzada en otras definiciones posteriores de la dirección de comunicación como el ejercicio ideal descrito por Morales y Enrique: (2007: 88) "La comunicación (...) aparece más necesaria desde un enfoque global e integrador, porque debe conseguir comunicar valores, historia, calidad, emociones, etc. Siempre desde una imagen de marca que será la única, la de la organización en su conjunto, una imagen corporativa. En estos casos, también se hace comunicación de marketing pero siempre como una actividad más dentro de la estrategia de comunicación de la organización, no como modelo a partir del cual se estructura y desarrollan todas las actividades comunicativas".

El cambio se percibe más complejo en la estructura de la empresa, pero se defiende razonadamente en los artículos. De una dirección funcional de relaciones con los medios de información a una dirección estratégica de las comunicaciones, desde cualquiera de las direcciones en una organización. Es además un horizonte esperado por la asociación española de directores de comunicación, que reunía las áreas institucional, de marketing y de comunicación interna en el citado informe de 2002 ampliando sus áreas y funciones en la Comisión de Reconocimiento Profesional, como exponen Rosana Rumschisky y Julio Carlavilla (2008 gráfico en pdf). Y mientras se consolida en una orientación u otra, la dirección de comunicación encuentra ciertas dificultades para realizar competencias comunicativas en entornos digitales.

### **Dificultades para despeñar una dirección web de comunicación**

No sin reticencias se han acercado periodistas y medios de comunicación a la información digital y en concreto a la corporativa en los portales empresariales. Como indican los artículos citados sobre gabinetes y salas de prensa, ni siquiera la empresa ha concedido en los últimos años una atención privilegiada a las webs corporativas. Y quizá esa falta de atención y de actualización ha devaluado las *pressrooms* corporativas, unas salas de prensa que ni siquiera todas las webs ofrecen. Comentan los profesionales de la dirección de comunicación que prefieren una interacción cara a cara, conocer a sus interlocutores en los medios de comunicación para facilitar la información favorable. Sin embargo, encontramos indicadores de que la información corporativa actualizada, y en diferentes formatos ajustados a internet, "convierte cada sala de prensa en un lugar donde se trabaja las 24 horas del día, siete días a la semana. Los periodistas acuden a



internet para obtener información, por lo que las organizaciones trabajan con el propósito de anticiparse a sus preguntas actualizando con regularidad sus webs con todo tipo de información básica acerca de la compañía, de sus productos y/o servicios, declaraciones de ejecutivos y notas de prensa” (Lattimore, Baskin, Heiman, 2007: 174). La asequible y no excesivamente costosa actualización de la información en las webs corporativas dista aún bastante de ser la norma en comunicación corporativa. En Galicia, decían Costa y Túnuez (2008) la dirección de comunicación no alcanza siquiera a la mayoría de webs del primer nivel de empresas: “as salas de prensa non existen en case 4 de cada 10 páxinas, e nas que a hai, os recursos dos que dispoñen baséanse especialmente nas notas de prensa, unhas notas de prensa que, por outra banda, non se actualizan diariamente e mesmo se deixan caducar o período dun mes, o que demostra que tampouco serven á súa función de facilitarlles o traballo ós xornalistas”. Dos años después no podemos señalar datos contrarios que contradigan la tendencia de desatención a la web. Y de no corregirse estos retrasos en las salas de prensa corporativas se perderán los resultados que obtenía la información empresarial que se convertía en noticia en el periodismo estos años pasados (véase Castillo, 2004). La nota de prensa o cambia o pierde buena parte de la eficacia y visibilidad que hasta hace poco tenía en medios de comunicación.

¿Cuánto de este retraso se debe a los mismos profesionales de la dirección de comunicación?, nos preguntamos. La Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, concluye de una encuesta (sondeo a 500 socios, 115 respondieron en torno al 23%) que cabe “destacar la sensibilidad de los directivos de comunicación respecto a las nuevas tecnologías, ya que más del 66% de los encuestados considera alto o muy alto su interés en ellas. Sin embargo, más del 55% se considera usuario intermedio y sólo el 28% cree tener un nivel alto o muy alto como usuario de las herramientas de comunicación más novedosas”—noticia de encuesta en DirCom—.

Nuestros colegas locales en declaraciones personales reconocen, más claramente que en los estudios, la falta de tiempo agravada por la barrera de una rutinas que por ahora sólo han trasladado a los móviles y PDA para la relación con sus intermediarios en los medios. El trabajo no está organizado para incluir la web, pero tampoco para ser realizado desde ella. Aún es muy ocasional la navegación móvil para el trabajo informativo desde plataformas corporativas. Más allá del tiempo disponible y de la mayor o menor destreza, es muy frecuente que los *dircom* entrevistados declaren desconocimiento, miedo y obstáculos en su misma experiencia para adaptar su profesional competencia, incluso a esta etapa inicial de la inmersión digital de las organizaciones.

Como reconocen más los profesionales que las revistas universitarias, en una mayoría de empresas la dirección de comunicación se dirige preferentemente a los periodistas y otros agentes informativos de los medios. Hay otros *stakeholders* y grupos de interés para la imagen de las organizaciones, pero su comunicación y relación queda en la responsabilidad de otras direcciones. La misma delegación habitual de información web contradice las demandas



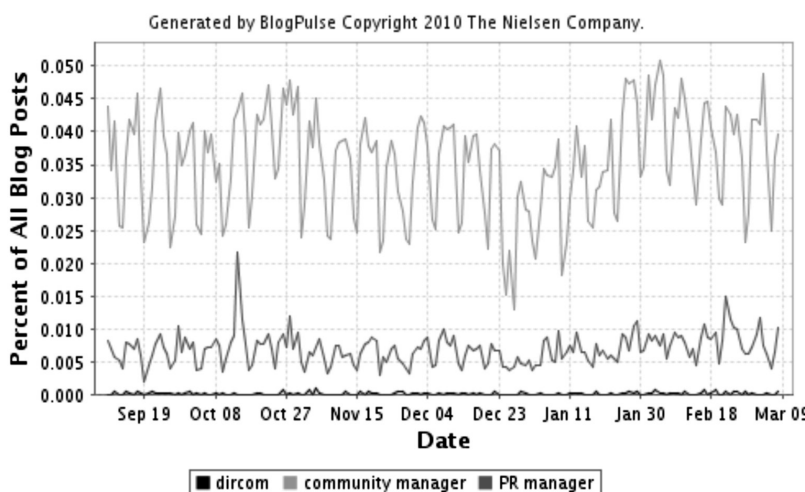
de una comunicación más integrada, transversal o incluso estratégica. Por las entrevistas con profesionales en la recién nacida delegación gallega de ADC DirCom, las crecientes necesidades comunicativas superan la capacidad de tiempo y de gestión de una sola persona. Tampoco está en el horizonte de las medianas empresas analizadas, incrementar el personal de comunicación. Reconocen que se puede ir mejorando la incorporación de información web, lo que exige cambios tanto estilos redaccionales como en rutinas de la dirección de comunicación según se venía llevando hasta ahora.

### ¿Cabe la gestión de comunidades virtuales en la dirección de comunicación?

Parecen menos salvables las inquietudes en torno a los usos corporativos de las redes sociales. Si esta función cae bajo una dirección de comunicación estratégica, como se invoca y parece razonable, aumentan considerablemente los intermediarios o interlocutores relacionados con el escueto departamento de comunicación de las empresas analizadas. Según las expectativas más repetidas por consultores y por usuarios avanzados de aplicaciones tecnológicas, que venimos siguiendo preferentemente en el blog Imagen y Reputación, las organizaciones van a servirse de otros intermediarios, de influenciadores en las redes sociales en internet.

Es tema de moda, como se ve en medidores de tendencias *online* (*buzz*) y en menciones globales desde redes sociales en internet, se habla el doble del *community manager*, muy por encima del término internacional, public relation manager, y de la denominación local franco-hispana del dircom.

Gráfico 1. Dircom, PR Manager & Community Manager



Comparativa de la mención de estos profesionales en blogs en 6 meses en BlogPulse de Nielsen.





No es importante que en este tiempo en internet se hable más de *community manager* que de relaciones públicas o de *dircom*. Puede ser más grave que las organizaciones ignoren unos entornos en los que hoy circula la comunicación más importante, a la que se presta más atención, y muchas veces también con una notable credibilidad. Las grandes redes sociales en línea ya han comenzado a ganar la partida de la atención; por encima de los poderosos portales de información gestionados por los primeros buscadores de la red (como Google o Yahoo News), de los agregadores de noticias por RSS y, por supuesto, las cabeceras tradicionales de los grupos globales de comunicación. Las actualizaciones de Tuenti en nuestro país y en todo el mundo de Facebook y de Twitter son los canales que más crecen, no sólo para la comunicación interpersonal, sino también para la información de proximidad y de consumo. Aparece una figura de intermediario anónimo, con influencia de grupo en grupo, de círculo en círculo, hasta alcanzar los límites del internet visible. No se habla de las marcas, pero cuando se mencionan producen un efecto en la reputación, en su situación en bolsa (casos recientes de esas semanas con Nestlé en Kit-Kat, Toyota con la crisis del Avensis, las contracampañas y el cierre de la publicidad por la Fundación Confianza, etc.).

Bensen describe al *community manager*: “The voice of the company externally and the voice of the customers internally. The value lies in the community manager serving as a hub & having the ability to personally connect with the customers (humanize the company), & providing feedback to many departments internally (development, PR, marketing, customer service, tech support, etc.)”. Resuenan las más clásicas teorías de la comunicación en este figura mediadora. ¿Pero debe quedar en la nómina de la empresa (por razones salariales obvias) o se debe a la comunidad de usuarios, a los públicos que son los que reconocen su credibilidad, reputación, autoridad? En el estudio de noviembre pasado, la asociación española de *community managers* AERCO y Territorio Creativo (noviembre 2009) describen también este perfil profesional desde la experiencia de décadas en el *clubbing* de comunidades marca. Ahora sumando el capital de conocimiento acumulado en las comunidades virtuales. “Hemos trabajado –dice el informe– bajo la premisa de que existen principalmente dos tipos de *community managers* en la empresa: el gestor de comunidades *online ad-hoc* y el gestor de la comunidad de la marca. El primero más veterano y el segundo creciendo al mismo tiempo que se populariza el uso de blogs, plataformas de microblogging como Twitter o redes sociales como Facebook”.

No hace mucho que contamos con influenciadores o mediadores profesionales en primeras empresas en España y otros países. Desde esta carrera profesional Gaby Castellanos, en la gestión de comunidades para Coca-Cola, repite que una buena gestión de comunidad virtual exige una convergencia de capacidades que se realizarían mejor por más de una persona. En los rasgos de los profesionales que demanda el presente se mencionan competencias documentales, analíticas, creativas; pero, sobre todo, sociales, para ajustarse a las variadas formas y modos que prefieren las distintas comunidades. De todas formas, el

perfil está aún por delinear y su extensión también se discute. En palabras de otra reconocida gestora de comunidades *online* desde España “casi siempre hace falta mínimo una persona más en el equipo de comunidad aparte del responsable: un moderador, dinamizador, etc. El responsable debe saber dimensionar el equipo necesario, así como el training, la puesta en marcha y la coordinación del mismo” (Ríos, 2010).

Analizando los discursos contemporáneos encontramos en la gestión de comunidades similitudes con los *gatekeepers* mediáticos, con el periodista tradicional. Las principales diferencias mencionadas en estas propuestas iniciales indican que no son profesionales, o que no siempre cobran por la mención positiva o negativa de las marcas, etc. Una próxima publicación de la consultora Cristina Aced propondrá una revisión conceptual más exhaustiva.

En paralelo, sigue creciendo el movimiento por la externalización de funciones comunicativas digitales, queden o no bajo las órdenes de una dirección de comunicación. Desde Best Relations, Ignasi Vendrell (2009) afirma que “las agencias tendrán que contar con personal que interpreten tendencias, gestionen valores y métricas, se involucren de forma comprometida con la comunidad 2.0 e inspiren el cambio de forma gradual mediante la obtención de resultados prácticos y medibles. La gestión de las comunidades *online* de sus clientes va a crecer cada vez más y más rápido, y a esas organizaciones que han intentado gestionar sus comunidades de forma interna (*in house*) no les va a quedar más remedio que ceder la gestión a agencias de relaciones públicas o comunicación especializadas”.

Recordamos, al comienzo de esta exposición de nuestra investigación, que ha sido la experiencia la que precedió a la definición académica de la *dirección de comunicación*. Nos encontramos de nuevo en un momento experiencial en el que deseamos aportar la reflexión, no desde los despachos universitarios, sino desde las opiniones de los profesionales, según perciben sus tensiones y vivencias. Hemos señalado la expansión social de estos usos en red. Seguimos recogiendo la experiencia y el discurso de los gestores de comunidades tanto si son idealizaciones del futuro próximo como si finalmente se cumplen. Y encontramos aplicaciones, software y herramientas, libres y no muy costosas, con las que descubrir y manejar un capital de experiencia. Si bien no proporcionan un manual ni una guía para la intervención en redes sociales, supone el comienzo de una transmisión de experiencia para usos ocasionales cuando lo necesite la empresa, o para una inmersión paulatina si las organizaciones terminan radicando su identidad y su núcleo de contacto y comunicaciones en la Wold Wide Web. Cuanto más se aproxime la dirección de comunicación a internet, más cerca queda de las comunidades en sus redes sociales. El analista de los nuevos medios y periodista digital Juan Varela (2010) afirma: “(...) debemos ser conscientes de que nos tenemos que olvidar del concepto campaña y sustituirlo por el de conversación”. “Yo te cuento, tú me cuentas y seguimos hablando”. O en palabras del consultor Martínez-Priego (2009) nos encontramos ante “una nueva figura, el *community manager*, *social media optimizer*, responsable de mar-



keting social e interactivo o como queramos llamarlo. La realidad es que se me ocurren implicaciones importantísimas en el trabajo de un *community manager*, entre las que se encuentran: publicidad y marketing, comunicación y RRPP, follonero/agitador, gestión de marca, gestión comercial, gestión de crisis, desarrollo de negocio, captación de oportunidades, creativo, consultor estratégico, desarrollador de plan de negocio, gestor de comunidades, gestor de relación con clientes, gestor de contactos, desarrollador de producto...". Aún más, no se trata de "contar con métricas de impacto, sino de detectar dónde sucede la conversación, cuáles son los temas que la provocan y poder participar en ella", añade en la misma línea Freire (2009). El encadenamiento de la conversación tiene un impacto indudable en la imagen y también en la evaluación subjetiva que supone la reputación (Martí, Álvarez, Domínguez 2009). Así como no termina de medirse y gestionarse de modo adecuado desde perspectivas funcionales, tampoco hemos alcanzado percepciones y orientaciones de lo compartido y comunicado en las comunidades. Y debemos mejorar este conocimiento para asumir las competencias y las responsabilidades que corresponderían a una dirección organizacional.

## Conclusiones

En las entrevistas y conversaciones con profesionales locales confirmamos el interés encontrado en artículos de revista universitaria sobre el perfil competencial de la dirección de comunicación. Aunque ejercida en su mayoría por periodistas, entienden que la gestión de imagen traspasa la información de actualidad o de eventos con notas corporativas. La atención y relación a los jefes de sección o periodistas interlocutores en los medios de comunicación ocupa la mayor parte de su actividad laboral, también en la línea con los estudios de la profesión por la asociación española correspondiente y por los estudios recogidos en revistas académicas sobre la dirección de comunicación.

- Las organizaciones no prevén cambios estructurales en el sentido de ascender la dirección de comunicación a los niveles superiores de dirección de las organizaciones. En la muestra local de empresas tampoco se prevé incremento de personal para realizar las nuevas funciones que pudieran tener que ir incorporando una dirección más transversal e integradora de toda la comunicación de interés público que se produce en una organización.
- Frente a un discurso universitario más abierto a una orientación holística o estratégica de la dirección de comunicación, encontramos en la opinión y experiencia local de estos profesionales una especialización mediática, aunque ocasionalmente también sean responsabilidad suya acciones de imagen, eventos, etc.
- Aun dentro de una dirección funcional de comunicación preferentemente orientada a los medios, tanto artículos como profesionales coinciden en que la información en portales web debe ser responsabilidad de esta dirección; puede

que sólo como supervisión o como moderación, si no se delegan o restringen otras responsabilidades hoy en la actividad ordinaria del *dircom* local.

- En el ámbito de competencias personales relacionadas con tecnologías y aplicaciones encuentran similares barreras a las señaladas en estudios etnográficos de periodistas y de otros profesionales. La actitud hacia la renovación profesional puede que sea más favorable, ya que son conscientes de haber cambiado en sus rutinas informativas y reconocen ventajas y riesgos en su integración de rutinas digitales. Desaconsejan la renovación de profesionales por la pérdida del activo en relaciones que puede suponer una renovación simplemente generacional.
- El estado indefinido del interés corporativo por las redes sociales, tanto en la reflexión académica como en la experiencia profesional, mantiene los temores ya que se multiplican los casos sonados de errores cuanto más empresas líderes se incorporan a las redes. La preferencia por políticas y fórmulas tradicionales de comunicación de la imagen de la empresa sobredimensiona las posibles experiencias negativas en redes sociales. Si en pequeñas organizaciones no fuera posible la separación de ambos escenarios de comunicación en medios y en redes sociales, estiman que el tiempo de evolución de las empresas y los medios sería lento, de modo que con buena parte de sus rutinas actuales pueden ir a completar su carrera profesional en estas empresas antes de que se realice la transformación profesional.
- Algunos profesionales locales piensan que casos aislados de medianas y pequeñas empresas locales se pueden beneficiar de la comunicación a través de comunidades locales. Se muestran más favorables a asumir nuevos componentes profesionales si se reconocen como directivos. En concreto estudian fórmulas de iniciar blogs profesionales para el asesoramiento, integrados o no en comunidades profesionales, o bien blogs corporativos con información y autoridad sobre decisiones editoriales o directamente al servicio de sus directivos inmediatos.

Deseamos contrastar el estado incipiente de estas conclusiones en otras zonas y asociaciones. También vemos interesante revisar el diseño de la investigación para conseguir el paso de indicadores a variables construidas desde las conversaciones en la periferia de las organizaciones por los distintos grupos de interés o públicos específicos (*stakeholders*).

### Bibliografía

ACED, C. Blog-o-corp: ¿Qué nuevos perfiles profesionales demanda la Sociedad de la Información? [Consulta: 1 marzo 2010]

<<http://blogocorp.blogspot.com/2009/04/que-nuevos-perfiles-profesionales.html>> [Consulta: 1 marzo 2010]

ADC DIRCOM. Rosana Rumschisky y Julio Carlavilla en el informe a la Comisión de

Reconocimiento Profesional (2008) <<http://www.dircom.org/docs/doc4888819451afd5.86735888.pdf>> [Consulta: 1 marzo 2010] (También en otras publicaciones revistas y boletines en DirCom)

AERCO (Asociación española de responsable de comunidades) y Territorio Creativo (agencia) La función del *community manager* (White Paper en pdf). (2009). <<http://www.aercomunidad>



org/2009/11/11/la-funcion-del-community-manager-descargate-el-white-paper/> [Consulta: 1 marzo 2010]

ARDÈVOL, E.; ESTALELLA, A.; DOMÍNGUEZ, D. (coords.) La mediación tecnológica en la práctica etnográfica. PDF 195 pág. San Sebastián (2008). ANKULEGI. <<http://ddominguez1.googlepages.com/Lamediaciontecnologicaenlapracticaet.pdf>> [Consulta: 1 marzo 2010]

ARDAN GALICIA. Directorio de empresas, ejercicio 2008. Consorcio Zona Franca, Vigo (libro + cd)

BENSEN, C. Community Manager Job Description. (2008) post en <<http://conniebensen.com/2008/07/17/community-manager-job-description/>> [Consulta: 1 marzo 2010]

BLOGPULSE (NIELSEN) usado en la comparación de tendencias entre *dircom*, *community manager* y *PR manager* que reproducimos en el gráfico 1 en esta dirección <<http://www.blogpulse.com/trend?query1=dircom&query2=community+manager&query3=PR+manager&label1=&label2=&label3=&days=180&x=32&y=14>> [Consulta: 1 marzo 2010]

CASTELLANOS, G. Anotación en su blog "Puestos de trabajo en Social Media" <<http://www.gabycastleellanos.com/puestos-de-trabajo-en-social-media/>> [Consulta: 1 marzo 2010]

CASTILLO ESPARCIA, A. "Comunicación empresarial e institucional. Estrategias de comunicación" *Zer. Revista de estudios de comunicación* (2004), núm. 17, <<http://www.ehu.es/zer/zer17/zer17castillo.pdf>> [Consulta: 1 marzo 2010]

COSTA SÁNCHEZ, C.; TÚÑEZ LÓPEZ, M. "A Internet na comunicación corporativa das principais empresas de Galicia". En: MARTINS, M.L.; PINTO, M. (orgs.) [2008] *Comunicação e Cidadania. Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, ISBN: 978-989-95500-1-8. <<http://lasics.uminho.pt/ojs/index.php/5sopcom>> [Consulta: 1 marzo 2010]

FREIRE, J. Artículo en blog propio: "Guía estratégica para la comunicación digital en organizaciones". <<http://nomada.blogs.com/jfreire/2009/10/gua-estrategica-para-la-comunicacion-digital-en-organizaciones.html>> [Consulta: 1 marzo 2010]

GARCÍA OROSA, B.; CAPÓN GARCÍA, J.L. "Gabinetes online y redes virtuales" (pdf). En: LÓPEZ GARCÍA, G. (ed.). *El ecosistema digital*.

*Modelos de comunicación, nuevos medios y público en internet*. València: Servei de Publicacions de la Universitat de València, 2005, p. 225-226, (creative commons web).

LATTIMORE, D.; BASKIN, O.; HEIMAN, S.T.; TOTH, E.L. *Relaciones públicas profesión y práctica*. Madrid: McGraw Hill, 2008.

MANDELLI, A. "Consumer Involvement in Organizations in the "organization as communication". Perspective: a Multidisciplinary Research Agenda." *Observatorio (OBS\*) Journal*, 6 (2008), p. 111-112, doi 111-119 1646-5954/ERC123483/2008, pdf. <<http://www.obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/211/185>> [Consulta: 1 marzo 2010]

MARTÍ PELLÓN, D. ComuniSfera, gestor de citas de comunicación, 2008-2010. <<http://dan3.tumblr.com/>> [Consulta: 1 marzo 2010]

MARTÍ PELLÓN, D. *Imagen y reputación* (blog 2006 -2010), para este estudio categorías "dircom" <<http://pymescomunicacion.laoctelera.net/categoria/dircom-gestion-medios>> y "social-media" <<http://pymescomunicacion.laoctelera.net/categoria/blogs-bitacorras>> [Consulta: 1 marzo 2010]

MARTÍ, D.; ÁLVAREZ, M.L.; DOMÍNGUEZ, S. "Imagen corporativa web. Análisis del discurso de empresas de internet". *Razón y Palabra*, núm. 69, sección de comunicación estratégica, 2009. <<http://www.razonypalabra.org.mx/comEstrategica/JUL30.html>>. [Consulta: 15 febrero 2010]

MARTÍNEZ-PRIEGO, J.M. La figura del *community manager* y/o *social media optimizer* | en blog SimDalom Marketing Interactivo. <<http://www.simdalom.com/blog/2007/12/20/la-figura-del-community-manager-yo-social-media-optimizer/>> [Consulta: 1 marzo 2010]

MORALES, F.; ENRIQUE, A.M. "La figura del *Dircom*. Su importancia en el modelo de comunicación integral". *Anàlisi* (2007), 35, p. 88. PDF <<http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n35p83.pdf>> [Consulta: 1 marzo 2010]

NOGUERO i GRAU, A. "Consideraciones acerca de las relaciones públicas en el siglo XX y su incardinación actual en el fenómeno de la globalización". *Anàlisi* (2006), 34, <<http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p87.pdf>> [Consulta: 1 marzo 2010]

RÍOS, P. "Perfil del Community Manager". Blog Comunizando (2009). <<http://comunizando.es/2009/02/perfil-del-community-manager/>> [Consulta: 1 marzo 2010]



TRUST BAROMETER, X. Barómetro de la confianza de Edelman. Conclusiones España-Europa, 2009.

VARELA, J. "Facebook acapara la atención". *Blog Periodistas 21* (2010) <[http://periodistas21.blogspot.com/2010/02/facebook-acapara-la-](http://periodistas21.blogspot.com/2010/02/facebook-acapara-la-atencion.html)

[atencion.html](http://periodistas21.blogspot.com/2010/02/facebook-acapara-la-atencion.html)> [Consulta: 1 marzo 2010]

VENDRELL, I. "Nuevos puestos de trabajo en medios sociales". *Blog Best Relations* (2009) <<http://mediossociales.wordpress.com/2009/09/09/nuevos-puestos-de-trabajo-en-medios-sociales/>> [Consulta: 1 marzo 2010]