

## Introducción

El presente proyecto de grado, corresponde al área de Relaciones Públicas y se inscribe bajo la categoría ensayo, dentro de la línea temática nuevas tecnologías. El mismo surge a partir de la consideración del impacto que Internet ha generado en la forma en la que el ser humano se comunica y por lo tanto presenta una reflexión sobre la actual gestión de la comunicación empresarial 2.0 y de quienes se encargan de la misma.

La denominada comunicación 2.0 que aparece junto con los avances tecnológicos de Internet, ha transformado las formas y medios de comunicación de los seres humanos dando muestras de una realidad que arrasó con los medios conocidos, se instaló rápidamente en la vida de las personas y se unió a casi todas las actividades que éstas desarrollan. Por su parte, las empresas han hecho lo propio y han ido alcanzando poco a poco un grado de participación mayor en la red, abandonando el sitio corporativo estático para extenderse a la interacción presente en blogs, intranet, sitios de comunidades virtuales y otros soportes digitales que agilizan el intercambio.

Ahora bien, sucede que las exigencias del mercado local e internacional por la denominada comunicación 2.0 genera que todas las organizaciones se sientan obligadas a participar del medio y en función a la respuesta reactiva, dejen a un lado muchas veces la planificación y/o control de los efectos de las piezas de comunicación exhibidas. Algunos han logrado paliar el problema que presenta la interactividad del 2.0 a través de personajes que lo controlen. Así ha comenzado a gestarse una figura denominada *Community Manager (CM)* para referirse a quien atiende los comentarios dejados por clientes y usuarios de la red, es decir, ejercer un control o moderación de esta participación por parte de los usuarios de la red respecto de las actividades de las organizaciones que puedan ser comentadas favorable o desfavorablemente.

Consecuentemente, el tema de este ensayo es la trascendencia de la figura del *CM* en la gestión de la comunicación empresarial 2.0, haciendo énfasis en la necesidad de planificar y controlar los contenidos que las empresas ofrecen en la *World Wide Web*, considerando el impacto que tiene el medio en la sociedad argentina actual, y la repercusión que genera en la vida de la empresa. Por lo tanto, el problema planteado es la incidencia de la función del *CM* y la necesidad de profesionalizar el rol en la gestión de la comunicación 2.0, tomando como referencia consultoras argentinas que escriben y gestionan estos soportes.

A partir de aquí, el objetivo se establece sobre la base de la reflexión que el impacto de las acciones reactivas de las empresas tienen sobre ellas mismas y de éste se desprenden otras intenciones como la de relevar qué lugar ocupa, en el planeamiento de la comunicación, la comunicación 2.0 en las empresas argentinas de la actualidad. También se profundiza en qué es el *CM* y qué tareas deberían estar a su cargo. Además se analiza la necesidad de que el puesto esté ocupado por un profesional y se explica por qué la formación en relaciones públicas se prueba adecuada.

Respecto del estado de conocimiento sobre el tema en cuestión, la figura del *CM* y sus tareas dentro de la comunicación 2.0, ocurre que la información encontrada *online* la presenta como perteneciente exclusivamente al área de marketing, mientras que este ensayo presenta una visión cimentada en las relaciones públicas.

Respecto de artículos, ensayos y/o ponencias, se encontraron algunas revistas de negocios que destacan la importancia de colocar a personas calificadas en el puesto. Por ejemplo, el sitio *I.Profesional.com* en su edición del 21 de diciembre de 2010, presenta un artículo de Alicia Vidal titulado “Community Management: cómo manejar las redes sociales *online* y no colapsar en el intento”. El mismo contiene la opinión de consultores y comunicólogos que resaltan la necesidad de tener formación en comunicación y

experiencia profesional en el área, para poder lidiar con lo que en realidad significa gerenciar la comunicación 2.0.

En lo que respecta a relaciones públicas y las TIC (tecnologías de la información y la comunicación), es posible encontrar innumerables referencias a la exigencia impuesta por el medio a tareas afines a la comunicación empresarial, así como también la mención de la necesidad de una correcta utilización del entorno digital, considerando el alcance y trascendencia del mismo. Sin embargo, pocos de los escritos encontrados presentan un análisis del rol del *CM* y su actividad desde el punto de vista de la dirección de comunicaciones de las organizaciones, función atribuible a las relaciones públicas.

Por otra parte y con el objetivo de evaluar la trascendencia del rol en el mercado local, se realizó un seguimiento de las búsquedas laborales publicadas en sitios como *Computrabajo*, *Zonajobs*, versión en línea de *Clarín* empleos, *Trovit* y *Bumeran*. Aquí se pudo relevar durante los meses de marzo a junio de 2011 búsquedas laborales ofreciendo puestos de *CM* estableciendo como único requisito en algunos casos, ser un fanático de Internet, o simplemente ser un buen charlatán, sin otra formación profesional aparente.

En un escenario mundial globalizado que experimenta cambios acelerados y que depende de la comunicación como herramienta esencial para su éxito, el aporte de este proyecto final de grado se presenta en la visión de la gestión de la comunicación 2.0 a través del desempeño del *CM* cimentada en las relaciones públicas, entendiendo la herramienta digital como un arma de doble filo que para ser exitosa necesita ser administrada con estrategia y planeamiento, desafío que puede ser enfrentado exitosamente por el relacionista.

## **Capítulo 1. Comunicaciones y relaciones en el mundo 2.0**

### **1.1 Síntesis del capítulo**

Puesto que la comunicación depende del marco contextual en el que se sucede, este capítulo comenzará describiendo las características económicas, políticas y sociales contemporáneas, locales e internacionales, que influyen los modos en que las personas deciden comunicarse. Además, se analizará la evolución de la comunicación humana a través del tiempo, y se profundizará en cómo el área de relaciones públicas tiene la capacidad de actuar como un comunicador idóneo a través del desempeño de sus funciones y tareas. Por último se expondrán características generales y particulares del medio digital con el objetivo de entender y dimensionar el impacto del mismo en la comunicación en la actualidad.

### **1.2 Comunicación en la era de Internet**

Al considerarse la trascendencia de las redes sociales, las comunidades virtuales y otras actividades comerciales que tienen lugar en Internet hoy, es posible observar que las empresas e instituciones han ido modificando y adaptando sus formas y medios de comunicación con los públicos a esta herramienta. El departamento de *marketing* fue el primer sector en sacar provecho de ella, dando así inicio a un movimiento mayor. Las relaciones públicas le han seguido de cerca llevando a cabo un trabajo en conjunto con otras áreas velando por la imagen de las organizaciones, vinculándolas con sus públicos, creándoles un nombre e identidad únicas que las ha colocado en la mente de los clientes/consumidores y finalmente, armándoles un perfil en Internet.

Para Zanoni (2008), lo que sucede es un cambio profundo del ser humano en la forma de relacionarse con el otro y agrega: “de aquí que surjan nuevas formas para contar historias y que el modo en que consumimos – y producimos – contenidos, medios, cultura y entretenimiento se vea radicalmente afectado.” (p. 18) La prueba está al ver cómo la

organización evolucionó de un sitio corporativo estático a un perfil en páginas como *Facebook* y *Twitter*, entre otros.

### **1.2.1 La comunicación en el marco contextual actual**

Los profundos cambios sociales, políticos y económicos que se experimentan en la actualidad frente a los avances de la tecnología, convierten al mundo en un lugar desconocido e incierto que propicia modificaciones en todos los ámbitos y aspectos, incluido el mundo de los negocios. Las organizaciones insertas en este contexto se ven obligadas a desarrollar nuevas estrategias de juego para seguir en carrera, enfrentándose a diario a la situación de la supervivencia del más apto. El juego cambia segundo a segundo y las empresas buscan la adaptación aún cuando se desconocen los efectos que pueden acarrear las acciones reactivas.

Para describir el marco local, se pueden nombrar algunos de los acontecimientos que relata Rapoport (2007) sobre la Argentina entre el año 1980 y 2003 que definitivamente afectaron la forma en que los argentinos consumen. Por ejemplo, la llegada de la democracia junto con la hiperinflación; los siguientes diez años, signados por la apertura financiera que hizo que el mercado local experimentara los efectos de la globalización, las privatizaciones de servicios y la aparente paridad de la moneda local con la divisa estadounidense, entre otros factores, proveyeron un marco ficticio y frágil de estabilidad financiera que generó cambios en las experiencias económicas y costumbres de consumo. El año 2001 quedó marcado en la historia por violentas manifestaciones que causaran la renuncia del presidente de turno y una sucesión de presidencias que duraran sólo unos pocos días, dejando al país al borde de una guerra civil y bajo una consecuente crisis financiera. Sin embargo, y a pesar de estos acontecimientos, diez años más tarde, el mercado local se manifiesta relativamente estable y los índices de consumo parecen ir en aumento, de acuerdo con el informe del Banco Central de la República Argentina (BCRA) de enero de 2011.

La sociedad que atravesó estos cambios es el mismo grupo de personas que las relaciones públicas categorizan como público de las organizaciones. Estas modificaciones han impactado de forma tal, que han alterado el patrón de interacción organización – públicos y los modos de consumo. A tal respecto, el argentino Guillermo Bilancio (2001), licenciado en Administración de empresas y doctor en Ciencias Económicas, refiere a uno de los más grandes cambios sucedidos a partir de la globalización y la crisis local. Explica que el mercado pasó a estar en la mente de las personas, exigiendo mayor información por parte de las empresas sobre sus productos y servicios. Además, y como consecuencia del cambio, el autor expresa: “Necesitamos otro *management*; uno nuevo. Un nuevo enfoque con énfasis en la capacidad de interpretación, la innovación, la competencia y la organicidad”. (2001, p. 45).

Como la principal característica de la actualidad es la necesidad de inmediatez re creada por el avance tecnológico, el medio digital es el favorito. Las personas quieren que las empresas e instituciones actúen con responsabilidad para con el sistema, la sociedad y el medio ambiente con un nivel de demanda que excluye y destruye a quién no lo haga de inmediato. Es esto lo que da lugar a la respuesta de organizaciones a través de Internet con efectos parcialmente mensurables, pero con evidentes transformaciones en el papel del comunicador y por lo tanto de la tarea del relacionista público.

A partir de la consideración de estos factores, es claro cómo el contexto impacta en el accionar de los públicos que dejaron la pasividad y se convirtieron en productores de contenidos. La información es excesiva y afecta las nociones de tiempo y espacio, por eso, entender como impacta el medio digital en este contexto es entender cómo comunicar en la actualidad.

### **1.2.2 De la información a la comunicación. Evolución del modo en función al medio**

A lo largo de la historia se han hecho grandes esfuerzos por comprender cómo la comunicación tiene la capacidad de articular relaciones. Mattelart (1995) presenta un pantallazo de la evolución de las teorías de la comunicación y relata cómo comienzan a ser estudiadas por la escuela de Chicago en Estados Unidos ya en 1910. En ese entonces, la comunicación buscaba ser explicada por teorías como las empíricas/funcionalistas que examinaban cuantitativamente la comunicación y comienzan por analizar las reacciones de las masas y el público frente a las informaciones que recibían. Por otra parte, la teoría de la información presentó un enfoque cuali-cuantitativo sobre las comunicaciones interpersonales, mientras que la teoría crítica, con una concepción más amplia, contemplaba como su objeto de estudio a todo aquello que compete al hombre. Luego, la teoría de los contenidos de McQuail (1985) quien propone los conceptos de significado y significante para establecer, a partir de ellos, un campo de coincidencia entre emisor – receptor.

Ahora bien, aun cuando estas teorías podrían diferir entre sí, hay un factor omnipresente: el contextual. Esto quiere decir, que si bien la comunicación es un fenómeno complejo, es posible de lograr efectivamente teniendo en cuenta la realidad que rodea a las personas en un determinado tiempo y lugar.

Para este particular, Costa (1992) identifica al menos cuatro factores que ayudan a evaluar el contexto. El primero es el cultural, que contempla las corrientes sociales que responden a la moda y a la tendencia. En segundo lugar se encuentran los intelectuales que datan de la formación y aptitud intelectual que posee cada individuo y que le permitiría interpretar o decodificar de alguna manera particular lo que se le está diciendo. Luego, refiere a los factores psicológicos, entendidos como la predisposición de una

persona o grupo de personas para el contacto comunicacional. Por último, los funcionales que definen las características que se buscan en una pieza informativa.

Además, la forma en que se enuncia el mensaje dependerá del medio que se utilice. Si se piensa en la imprenta y los cambios que su creación trajo al hacer accesible la información a mayor cantidad de personas, se puede entender en qué trasciende el denominado medio. Siglos más tarde, aparece un medio que se presenta como revolucionario, el medio digital.

En este nuevo entorno, al retomar los factores de Costa (1992), el cultural estaría dado por la necesidad social de participar de la moda o tendencia, a la que algunos intelectuales podrían resistirse o disfrutar según su formación técnica. Por otra parte, los factores psicológicos irían de la mano con la tendencia que indica predisposición favorable a la herramienta digital y el factor funcional completaría el panorama al darle a la pieza de comunicación la inmediatez.

Manucci (2004), doctor en Ciencias de la comunicación y psicólogo argentino, explica que no existen recetas mágicas excepto las estrategias basadas en métodos que están pensados y dice: “[se trata de] una estructura de símbolos compartidos que sólo son operativos si tienen significación en los diferentes actores del proceso.” (p. 74). Para que tengan significación es preciso entenderlos, entenderlos es pensarlos en función a lo que los rodea. Por lo tanto, al pensar la organización como un ser dinámico que interactúa, explora y experimenta con su entorno, ésta necesita, como un habitante más, adaptarse y utilizar las herramientas que van surgiendo.

La evolución del modo quiere decir la evolución de la forma en la que se construyen los mensajes para que sean efectivos, y el dónde se exponen ya que cada soporte tendrá a su vez su propia simbología.



### 1.2.3 Un modelo a partir del 2.0

Al hablar específicamente de nuevas tecnologías, en soporte digital se pueden enumerar las páginas *Webs* y *Webs 2.0*, *Facebook* y *Twitter* que funcionan como servicios de mensajería rápida, *Friendfeeds*, servicios utilizados para compartir archivos, y *Wikies* y *Blogs* que son páginas de autor cuyo contenido está marcado por la personalidad del dueño y se utilizan en la distribución de noticias, actividades e ideas.

El modelo actual de la comunicación en Internet responde a la interoperabilidad, es decir varias personas operando y compartiendo contenidos, que comienza en torno al concepto de las redes sociales, y de la libre participación a través de la producción de contenidos, apareciendo sitios como *Wikipedia*, y continuando con empresas que arman sitios en *Facebook*, periodistas y políticos argentinos con cuentas de *Twitter*, y casos como el del presidente de los Estados Unidos, Barack Obama que cambió la forma de hacer marketing político al llevar a cabo su campaña *online*, como lo explica Larrieta (2009).

Los sitios en línea publicitan, ofertan, venden, comentan, aconsejan y desaconsejan, previenen, enseñan, explican y tienen sus propias reglas, a saber, la sustitución de la relación cara a cara y un soporte para la libertad de expresión, creándose incluso protocolos para las comunicaciones vía correo electrónico.

El modelo del 2.0 obliga a la multidireccionalidad e interactividad, a las funciones en línea, a las páginas amigables, al sitio en *Facebook*, al *marketing 2.0* y a la comunicación en su máxima expresión que con tan solo un clic llegará a cualquiera que se encuentre del otro lado de la pantalla. De acuerdo con la investigación presentada por Martí, Álvarez y Domínguez (2009) de la Universidad de Vigo, España, Internet se asienta como un nuevo eje comunicativo obligando a la organización a investigar el discurso digital que ahora implica renovar y ajustar las formas y contenidos que se presentarán. Aparece también la necesidad de calcular la potencial respuesta de los públicos digitales

en función a variables como la navegación y la velocidad de interfase y a re-pensar la comunicación corporativa que ahora necesita adecuarse al medio.

Hoy, la comunicación se encuentra influenciada por el efecto Internet. Los grupos de interés mantienen una fuerte interacción digital considerando que a través de la *Web* todo se ve y se difunde rápidamente. El medio ofrece además un bajo costo por contacto y promete mayor alcance al considerarse que cada unidad de almacenamiento puede reproducirse muchas veces más que un texto en la prensa impresa, y llegar a infinidad de países, por ejemplo.

En la *Web 2.0* el consumidor tiene la última palabra sobre la aceptación de un producto y es capaz de influenciar a otros miles de internautas a través de las redes sociales poniendo en riesgo la imagen y reputación de las organizaciones. Para el profesor Castro Zuñeda, las relaciones públicas se enfrentan a una nueva etapa en la comunicación, la etapa de la multidireccionalidad con el foco puesto en la acción comunicativa del cliente/consumidor. Por esta razón, agrega, hoy es más necesario que nunca saber escuchar para comprender las variables no controlables del contexto, que se encuentran magnificadas por el efecto digital (Comunicación personal, agosto de 2011).

### **1.3 Relaciones Públicas y comunicación**

Para explicar qué son las relaciones públicas es necesario separar el término comunicación del de relaciones públicas para luego volverlos a unir, al entender que estas últimas están enmarcadas en el área de las ciencias de la comunicación. Para definir comunicación, Anzieu y Martín, proponen:

Toda actividad social postula intercambio de informaciones. De acuerdo con la definición de Lévi-Strauss la sociedad está hecha de individuos y de grupos que se comunican entre ellos. (...) La forma en que se efectúan esos intercambios condiciona las relaciones entre los hombres. (1997, p. 129).

Luego, y a lo largo de su texto, estos autores establecen una diferencia entre la información y la comunicación sosteniendo que la primera reduce el desorden, mientras

que la segunda involucra procesos físicos y psicológicos que interactúan con el propósito de alcanzar un objetivo. Por lo tanto, más allá de entender la comunicación como un cuadro de elementos, líneas o canales por los cuales se conectan, un código y un *feedback* o retroalimentación, se hace necesario comprenderla como un proceso dinámico y complejo que puede favorecer o desmerecer el trato, relación o vínculo entre dos o más personas. Si se considera que las organizaciones cumplen un rol social y se identifican como personas jurídicas, se puede establecer que hay más similitudes que diferencias en el proceso de comunicación entre el ser humano y el ser humano y las organizaciones.

Ahora bien, se remite al término relaciones públicas para lo cual se consideran distintos autores que definen la expresión en función a su área de especificidad y desarrollo profesional, por lo que se hace necesario analizar varias definiciones antes de poder establecer una que sea amplia y clara a la vez.

Por su parte, Barquero (2000) y Black (1996) hablan de credibilidad y confianza como valores a gerenciar, mientras que Grunig y Hunt (2001) explican que las relaciones públicas no pueden encerrarse sólo en acciones específicas sino que abarcarán todas aquellas que tiendan a favorecer el vínculo entre una organización y sus públicos. Consecuentemente, para definir la actividad de las Relaciones Públicas sería necesario entenderlas como acciones de comunicaciones públicas con el fin de vincular la organización y sus públicos predisponiéndolos favorablemente para la actividad comercial. En palabras de Blanco:

Están al servicio de la organización produciendo hechos concretos en apoyo de la conducción, desarrollando su acción hacia metas realistas, mediante una conducta profesional idónea y correcta con un funcionamiento **planificado** [negritas originales] y continuo, mediante un enfoque generalista que incluye a personas y grupos de personas, conocidas o no, agrupados o dispersos calificando esta labor con un sentido ético, una total solvencia técnica y un nivel jerárquico indispensable. (2000, p. 27).

Con esta idea presente, se avanza al siguiente párrafo en el que se exponen las funciones y tareas que ayudarán a formar una idea más clara del campo de acción y de las destrezas necesarias para esta actividad identificada como de vinculación.

### **1.3.1 Funciones y tareas del relacionista público**

Una función es una actividad propia a algo o alguien, mientras que una tarea es una actividad a desarrollarse en un tiempo determinado, como lo explica el diccionario de la Real Academia española (RAE). Por lo tanto, una función de este rol es llevar adelante la comunicación institucional, que a su vez incluirá un sinnúmero de tareas planificadas en tiempos y espacios que serán claramente definidos.

Al analizar la función de comunicación institucional se establece una diferencia entre esta y las comunicaciones de *marketing*. Las últimas involucrarán productos y servicios que se darán a conocer a través de la publicidad y la promoción. Sin embargo, la comunicación institucional es mucho más que eso. Es lograr que la empresa se transforme en un ser vivo para sus públicos y que pueda interactuar con ellos. Es comunicar la imagen de la empresa: es decir, poner en circulación y al alcance de las personas distintas informaciones, estímulos o *inputs* como los denomina Capriotti (2006), que permitan una síntesis mental, una construcción o elaboración personal de esos datos.

Esta función implica variedad de tareas cuyo objetivo principal es preparar las informaciones que se darán a conocer, generar momentos de encuentro y vínculo entre la organización y sus públicos, mostrarla en todos aquellos ámbitos que puedan generar nuevas relaciones. Se habla de una actividad pública, considerando lo público como lo opuesto a lo privado, como aquello que los demás ven y tiene el poder de afectarlos.

Esto implica tareas relativas a la redacción de piezas de comunicación internas y externas como por ejemplo la memoria anual, el balance social, memorias y balances de estados contables, carpetas institucionales, *newsletter*, control y producción de

contenidos institucionales del sitio corporativo en línea, campañas de comunicación institucional, redacción de gacetillas y folletos, organización de eventos sociales, eventos con la prensa, apariciones en los medios, campañas de comunicación *online* y la lista podría continuar.

Otra tarea importante es la identificación y segmentación del denominado público, esto refiere a las agrupaciones imaginarias de personas que hace la organización, clasificándolas en torno a algún interés o característica particular como lo indica Capriotti (2006) al decir: “los públicos se definen por el tipo de interacción que realizan con la organización, y en base a ello organizan sus percepciones y relaciones con ella.” (p. 38). Esta segmentación, se hace por medio de una evaluación cualitativa que, a la hora de elaborar un mensaje, una acción, un evento, una pieza de comunicación escrita, etc., ayuda a decidir y planificar el mismo. La tarea del relacionista es una que requiere estrategia, planificación, análisis permanente y creatividad, todas ellas puestas en alcanzar el objetivo de cada institución que representan, llevando a cabo una verdadera gestión de la comunicación.

### **1.3.2 El relacionista público y la gestión estratégica de la comunicación**

Al leer la definición del diccionario de la Real Academia española (RAE) en línea, se entiende el término gestión como un conjunto de acciones que aportan al proceso de conexión, haciendo al comunicador responsable de generar nuevos lazos y fortalecer los existentes. Gestión es sinónimo de misión, cometido, servicio, administración y negocio, entre otros, lo que lleva a pensar en lo complejo de la figura.

Por otra parte, la palabra estrategia refiere a un conjunto de acciones que son planificadas para llevar a cabo en un tiempo determinado y tienen un fin claro. Además y como se estableció previamente, la comunicación es un acto de intercambio de informaciones que influye en las relaciones.

Por lo tanto, al unir estos conceptos se entenderá que una gestión estratégica de la comunicación implica alcanzar una que posea misión y objetivo claro, a través de un conjunto de acciones que deberán ser ejecutadas en tiempo y forma. Estas deben llegar a los distintos públicos, despertar su interés, llamar su atención y causar que noten la existencia de la empresa, razón por la que la organización siempre debe mantener como eje a su receptor.

A este respecto, Sheinsohn (1993) habla de temáticas de intervención a saber: la personalidad, la cultura, la identidad, la imagen, el vínculo institucional y la comunicación en sí misma. El autor establece la interconexión permanente de los campos e indica que las temáticas poseen un estrecho vínculo con el ser humano y esta es la razón de que sean tales. Se trata de darle vida a un organismo que existe en el imaginario social y que sólo desde este lugar puede personificarse y por lo tanto relacionarse en un acto comunicativo con una persona social y otras personas jurídicas.

La gestión estratégica de la comunicación contempla, en primer lugar, el quién, para luego establecer el qué y el cómo. Se considera que las personas en la actualidad experimentan cambios en sus hábitos de consumo y de comunicación, por eso es que este proyecto considera el contexto actual, la denominada era de la comunicación virtual, proponiendo la misma como una posible tarea para el relacionista público.

#### **1.4 La llegada de la *World Wide Web***

En el informe especial de Darío D'Atri (1997) para el diario *Clarín*, se describe el surgimiento de Internet en el país indicando que en el año 1982 aparecían las primeras computadoras personales y un año más tarde, la Universidad de Buenos Aires (UBA) creaba la carrera de informática. Las universidades fueron las primeras en utilizar el medio electrónico como una forma de comunicación y en 1988 consiguieron la creación de un convenio entre la Secretaría de ciencia y técnica y ENTEL (Ente Nacional de

Telecomunicaciones) para que se cediera un canal de datos para uso exclusivo de la UBA. El informe relata que en 1995 se empieza a comercializar el acceso a la red en el país, alcanzando rápidamente la cifra de 300 empresas nacionales que se unían a las más de 45.000 personas y 500 compañías en el mundo.

El informe continúa expresando que aun sin saber para qué, las empresas demostraban creer en la necesidad de figurar en el medio. Por otra parte, el actual director de alianzas para el sector público de *Hewlett Packard*, Jorge Colotto, agregaba para el artículo de D'Átri (1997): “El próximo paso es el armado de intranet, el uso de la red para hacer marketing electrónico y la integración de Internet con los sistemas preexistentes. Sobre esa base se desarrollará el comercio electrónico”. Este era el pensamiento en 1997. Hoy, catorce años más tarde, todos estos hechos son una realidad tangible y hasta una obviedad.

Para el 2005, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC), publicó un informe sobre la evolución del acceso a Internet en la Argentina indicando que a marzo de ese año existían 1.960.000 accesos, sólo entre hogares y empresas con conexiones de banda ancha; de 300 empresas nacionales a casi dos millones de accesos en ocho años.

Unos años después, el diario *La Nación* en un informe de marzo de 2011 cuya audiencia fueran usuarios locales mayores de 15 años, publica:

El segmento de las redes sociales fue liderado por el sitio *Web* de *Facebook*, que tuvo 11,3 millones de visitantes únicos en enero de 2011 desde una conexión hogareña o desde el trabajo. A su vez, *Windows Live Profile*, *Fotolog*, *Twitter* y *Sónico* terminan de conformar los cinco sitios más visitados en el rubro de las redes sociales. (“Las redes sociales”, 2011).

Las redes sociales en Internet han crecido y cobrado una fuerza que no se podría haber logrado por el uso de otras herramientas. Se encuentran sitios como *Facebook*, *Orkut*, *Friendster*, *Fotolog*, *Hi5*, *My Space*, entre otros y las profesionales como *LinkedIn* y *Xing*, sitios en que las personas mantienen relaciones de amistad o relaciones comerciales.

Los *Wikies*, sitios en que el contenido es creado por todos los usuarios que deseen agregar algo, modificar, corregir o ampliar el contenido siendo el más conocido *Wikipedia*. Aparecen los *blogs* o *Weblogs*, páginas en las que el autor anota sus ideas y opiniones respecto de un tema particular y otros individuos pueden leerlas y dejar sus comentarios. El listado continúa con *Youtube*, *Menéame*, *Metroflog*, *Badoo*, *Flixter*, *Tagged*, y muchas más.

Como consecuencia, el escenario empresarial y comunicacional ha ido evolucionando desde la implementación de las tecnologías de información y comunicación (TIC), hecho que se infiere a partir de la gran cantidad de artículos y ponencias que se publican en diarios, revistas especializadas, congresos, debates en instituciones educativas y sitios en línea. Todos hablan de todo y de todos a partir de la consolidación de la *World Wide Web*.

#### **1.4.1 Características generales y particulares del medio**

Es de conocimiento general que Internet es una red de redes que conecta ordenadores en cualquier lugar del mundo con acceso a ella, permitiéndoles intercambiar información. Esta información pasa de un actor a otro de manera inmediata, acortando o eliminando la noción de distancia e incluso modificando las percepciones de tiempo y espacio, ya que todo se encuentra más acelerado y globalizado.

En un principio, y tal como se describió en el párrafo anterior, la mayoría de los sitios eran constituidos por universidades, empresas y organismos públicos que deseaban poner en conocimiento de sus audiencias, informaciones referentes a sus actividades. Sin embargo, y como una de sus mayores particularidades, el libre acceso trajo consigo la libre participación y por lo tanto la construcción de sitios que permiten a los individuos colaboración activa en la producción de contenidos. Así el medio fue pasando de ser un acceso a la información controlada, a ser una puerta a las actividades sociales y



comerciales más variadas. Es decir, un lugar para la transmisión o intercambio de informaciones que pueden o no ser personales; sea como sea, el contenido es lo importante y este puede ser encontrado, trasladado, premezclado, etiquetado y recomendado a gusto del consumidor.

Otras de sus características generales pueden ser el anonimato y por qué no, el factor económico, ya que es de menor costo al ser utilizado para publicidad no tradicional, o simplemente para las empresas virtuales que no tienen que ocuparse en pagar y mantener un lugar físico para el desarrollo de su actividad, tomándose como ejemplo algunas empresas han logrado reducir costos relativos a instalaciones al permitir a sus empleados trabajar desde sus hogares.

Ahora bien, al hablar de sus características particulares en relación al área de las comunicaciones, una de las primeras características en este sentido será, nuevamente la inmediatez. La velocidad con que la información recorre el mundo hace repensar la calidad del contenido publicado y de cómo éste afecta la imagen de una institución. Ahora las conversaciones que las empresas pueden sostener con sus clientes, consumidores y/o usuarios quedan expuestas, así también las opiniones de internautas en relación a determinados productos y/o servicios a los que acceden. Esta especie de apertura o transparencia al compartir tanta información genera nuevos modelos de negocios y por qué no, de comunicación.

Para Bettetini y Colombo (1995), la otra particularidad del medio es la interactividad; esto quiere decir que la retroalimentación o respuesta es recibida de inmediato frente al nivel de desarrollo de la tecnología actual. Este *feedback* también estará dado por la evaluación de qué artículos se leen y cuánto tiempo se dedica a la lectura de los mismos. Este es un dato crucial a la hora de clasificar públicos en función a intereses y servirá al momento de elaborar los mensajes que realmente captarán su atención.

Del mismo modo, los hermanos Belch (2005), profesionales del área de *marketing*, refieren a esta retroalimentación como una forma de medición de la efectividad, cuando la misma se utiliza para medir el efecto de piezas publicitarias en línea y establecen ventajas como el alcance, la adaptación del mensaje, el acceso a la información, su potencial de ventas, la exposición y la rapidez entre otras. Sin embargo señalan algunas desventajas como problemas técnicos de velocidad de descarga o alcance deficiente además de la posibilidad de engaño y la irritación que genera cierto tipo de publicidad en línea.

Estos casos ejemplifican las características del medio en la actualidad, datos que serán aplicables a la hora de la distribución de una determinada pieza de información que pueda afectar de alguna manera la imagen o la credibilidad de una organización. Si todos estos detalles son tenidos en cuenta por las organizaciones a la hora de subir sus contenidos a un sitio ¿qué pasa con los contenidos subidos por otros que poseen la misma libertad de interacción en este medio de acceso no restringido? ¿Qué pasa ahora con la comunicación y el fenómeno particular llamado Internet?

#### **1.4.2 Impacto del medio en el contexto comunicacional mundial**

En la actualidad, las organizaciones se ven obligadas a responder a la demanda de comunicación virtual considerando que ya no es posible dejar fuera del espectro de estudio y del uso, los canales y tecnologías de la comunicación. Si en el 2007 era impensable para una empresa no anunciarse en línea, hoy es inconcebible que las organizaciones no utilicen el medio digital para el total de su gestión ya que no se discute cuán apropiado es o no para la imagen de la compañía, sin embargo sí se realizan estudios que desean demostrar lo redituable de las campañas de comunicación en línea y de la activa participación de las organizaciones en las redes sociales.

El informe de Gustavo Ripoll (2011) publicado en la revista *Mercado* de mayo del mismo año explica: “no debe perderse de vista que los medios sociales no son simplemente una herramienta más en el arsenal marquetinero pues en ellos los consumidores generan contenido propio” (p. 80). Esto sucede porque Internet es un espacio abierto a la participación de todos en los que la reputación y la influencia otorgan poder, concluye.

La informalidad y la dinámica de la comunicación 2.0 se lleva todos los votos al tener en cuenta que la inmediatez sobrepasa lo conocido. Es éste el factor que permite acelerar el proceso de difusión, aumenta la visibilidad y provee mayor oportunidad para la participación del otro. Es, de alguna manera, una plataforma que le obliga a la empresa a mostrarse transparente y abrirse al mundo. Todo se ve y se difunde rápidamente a través de la *Web*, todo: lo que construye y lo que destruye, haciendo visibles las temáticas que generan impacto, no solo en un grupo social, sino también en la imagen de las compañías. Los grupos de interés de las empresas ya no son grupos pasivos sino que se prueban como verdaderos líderes de opinión y se convierten en ciber-militantes, para otros el primer contacto con la empresa es realizado en línea al buscar las opiniones en línea sobre productos y servicios para luego visitar el sitio corporativo. Sea cuál sea el orden en el que se dan estas etapas consultivas, son definitivas a la hora de la decisión de compra, paso que plantea la necesidad de re formulación de los procesos comunicativos de la organización e indica que la era de la comunicación virtual impacta en la comunicación organizacional, de ahí la importancia de su estudio.

## **1.5 Conclusión**

Este capítulo ha descrito las características económicas, políticas y sociales contemporáneas del mercado local dentro de un marco globalizado, variables que pretenden explicar los cambios que ha experimentado la comunicación a través de los años y más aún hoy, frente al advenimiento de la herramienta digital. Además, se ha expuesto quién es y qué hace el profesional de relaciones públicas como capaz de

cumplir la función de comunicador idóneo a partir de la escucha activa de sus públicos, que hoy implica monitorear los comentarios dejados en la red. También se describió la llegada de Internet al mercado local, su afianzamiento y consiguiente impacto en la forma de interacción de los seres humanos, resaltando que es necesaria una formación técnica profesional adecuada si se desea tener éxito a la hora de gerenciar la comunicación en el medio. Por consiguiente, el siguiente capítulo explicará qué es la comunicación empresarial y cómo es llevada a cabo por el departamento de Relaciones Públicas para entender cuál sería la forma más adecuada de gestionarla en el soporte digital.

## **Capítulo 2. Comunicación corporativa**

### **2.1 Síntesis del capítulo**

El presente capítulo profundizará sobre la comunicación de las organizaciones, considerando qué es, para qué y cómo tiene lugar este proceso. Se hablará de gestión de la comunicación empresarial frente a las cambiantes exigencias sociales, la necesidad de la coherencia de los mensajes internos con los externos al igual que la coherencia entre lo que la empresa hace y su discurso para lograr contribuir y mantener la imagen de la organización. Por último se desarrollará el concepto de la recreación permanente, considerándolo una actividad que condiciona la comunicación y por lo tanto la vida de la organización.

### **2.2 Comunicación organizacional ¿Qué es?**

En el capítulo anterior se definió el término comunicación como una actividad de intercambio que condiciona las relaciones, un proceso dinámico y complejo que puede favorecer o desmerecer el trato, relación o vínculo entre dos o más personas. Si se considera que las organizaciones cumplen un rol social y se identifican como personas jurídicas, se puede establecer que hay similitudes en el proceso de comunicación entre los seres humanos, los seres humanos y las organizaciones y las organizaciones entre sí.

Una de las razones para comunicar es darse a conocer, presentar una identidad, conformar una imagen, y demostrar valores determinados a través de usos y costumbres. Es este conjunto de datos que serán transmitidos a través de lo que se vea y lo que se escuche, lo que permitirá identificar a una persona. Lo mismo ocurre con las organizaciones, aquellas “asociaciones de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines”. (RAE)

Se hace evidente que Bartoli (1992) toma esta definición de organización al plantear la idea de una organización comunicante que surge de una comunicación organizada, estableciendo que lo primero es determinar circuitos para la misma y agrega: “organizar y comunicar en una perspectiva de gestión supone a la vez determinar un marco estratégico firme y pilotar márgenes de maniobra interculturales o interpersonales.” (p. 15). Entonces, si las organizaciones se comunican para conformarse como tales, y este proceso debe estar organizado para que la empresa pueda vivir con sus empleados, proveedores, accionistas, sus pares, etcétera, la comunicación organizacional será la columna vertebral de la empresa.

Del mismo modo, Amado Suárez y Castro Zuñeda (1999) explican la comunicación como aquello que imprime vida a la empresa y sostienen que las acciones comunicativas, dentro y fuera de ella, deberían poder generar opiniones. El objetivo debe ser que la empresa sea reconocida como agente económico y social y a continuación agregan:

Las empresas buscan que la gente las identifique con rasgos positivos que compensen las opiniones negativas que puedan tener los públicos o que pueda surgir de situaciones de controversia (exenciones impositivas, dividendos importantes, etc.). (...) Con ese fin, la empresa puede resaltar las contribuciones que hace a la economía nacional y regional, o destacar su importancia como proveedora de puestos de trabajo o de servicios elementales para la vida de la sociedad. (p.71).

En consonancia, Capriotti (2009) habla de comunicación corporativa desde una “visión global y sintetizadora (...) desde una perspectiva holística, definiéndola como el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos” y agrega que se trata de un instrumento cuya perspectiva se encuentra “más orientada hacia un enfoque relacional, [es decir], (la comunicación como una forma de ‘poner en contacto’ a la organización y sus públicos)”. (p.39).

En resumen, se podría concluir que la comunicación organizacional es aquello que da lugar a la estructura que se denominará organización, y que la atraviesa en todas direcciones de forma tal que la cohesiona y la enfoca hacia una meta particular. Sin

canales de comunicación prefijados no existiría el conjunto de esfuerzos aunados, ya que sería imposible ponerse de acuerdo en qué hacer y cómo lograrlo.

### **2.2.1 Objetivos y contenidos de la comunicación organizacional**

Luego de lo expuesto en el párrafo anterior, se puede entender que el objetivo principal por el que una organización comunica es, por una parte, ordenarse puertas adentro, y por otra parte, darse a conocer.

Nuevamente Bartoli (1992) ahonda en el concepto de comunicación puertas adentro y describe sistemas de información que tienen como propósito la cohesión de la empresa. La autora identifica que la comunicación de la dirección se da para “organizar, reorganizar o mejorar la organización mediante la obtención de una cierta unidad en las situaciones complejas.” (p. 122). Esto da a entender que el objetivo de las informaciones es ordenar y explicar cómo se hacen las cosas, por qué se hacen de determinada manera, cómo se espera que los miembros de una organización se comporten, qué actividades van en primer lugar, cómo se supone que se reaccione frente a determinadas situaciones que atraviesan la vida de las empresas, etc.

Por otra parte, y acorde con esta concepción, Black (1996) enuncia ciertas condiciones que la comunicación debe cumplir para mantener la armonía en el lugar de trabajo, entre ellas habla de informaciones verdaderas que han de fluir libremente en todas direcciones, y de empleados satisfechos y orgullosos de la organización. Amado Suárez y Castro Zuñeda (1999) coinciden en este último aspecto al expresar que el discurso institucional “es un recurso para generar motivación entre el personal y (...) refuerza el orgullo personal de pertenecer a la organización”. (p. 72). Por lo tanto, la comunicación propone hacia el interior de las empresas una perspectiva de participación y sinergia, estableciéndolas como características deseables en la comunicación empresarial.

Del mismo modo, se habla de la necesidad de la empresa de darse a conocer. Capriotti (2006) explica que la organización es un ser vivo con una historia y por lo tanto evoluciona, cambia, se inserta y relaciona en un entorno determinado. Para esto se hará necesaria la transmisión planificada de informaciones, pero, ¿qué tipo de informaciones? aquellas que tienen que ver con hacer saber a otros lo que la empresa hace y es, junto con aquellas características que la harán ser elegida por encima de otras. En concordancia con esto, en una obra posterior, el autor explica que la empresa manifestará comportamientos que se verán reflejados en dos áreas: el área comercial y el área institucional. (Capriotti, 2009).

Coincidentemente, siempre ha existido la disputa sobre qué área, *Marketing* o Relaciones Públicas, se encarga de qué tipo de comunicación, para luego concluir que las comunicaciones deberían funcionar en forma integrada, es decir, áreas trabajando en conjunto con el objetivo de asegurar la coherencia de los mensajes emitidos por los distintos departamentos y por las acciones de la organización.

De este modo y para establecer algunas diferencias, será tarea de la comunicación institucional la formación de vínculos con sus empleados y accionistas, así como también con clientes, comerciantes y distribuidores, miembros de la comunidad local, la comunidad financiera, proveedores, líderes de opinión, grupos de presión, grupos gubernamentales, organizaciones internacionales, proveedores, los medios, etc. (Black, 1996). Sin embargo, las comunicaciones de *marketing* serán aquellas afines a la marca y al producto y/o servicio que ofrece la organización, tendrán a su cargo publicitarlos, promocionarlos, comunicarlos en puntos de venta, y acciones relacionadas.

Indistintamente de quién hace qué, sí queda clara la necesidad de intervención multidisciplinaria y creada en función a un objetivo en común, hecho que da entrada a dos conceptos claves en comunicación empresarial, el diseño y estrategia para el gerenciamiento de la misma.



### **2.3 Diseño y estrategia de la comunicación organizacional**

“Pero el diseñador es –ante todo– un constructor de sentido.”  
(Sztulwark, 2006, p. 38).

Desde una perspectiva creativa, el diseño se presenta como la solución a un problema, solución que tendrá lugar luego de la reflexión, entendiendo esta última como una habilidad de construir una mirada distinta de la realidad. (Sztulwark, 2006). Y ¿qué es la realidad? Una construcción simbólica de sentidos que se apoyan en el denominado imaginario social, esa “red de relaciones entre discursos y prácticas sociales [que] (...) interactúan con las individualidades.” (Díaz, 1996, p. 13).

Se destacan en este hilo de pensamiento las palabras reflexión, construcción y símbolo. Estas tres se dan en un determinado contenedor que se denominará contexto: aquella relación entre espacio y tiempo que a su vez está condicionada por prácticas sociales; las mismas que hacen que una cosa que 20 años atrás tenía sentido, hoy no lo tenga, o tenga otro totalmente diferente. Aquí es donde las palabras de Turillo (2006) cobran otra dimensión al explicar el autor la oportunidad para la creación y éxito de un proyecto que aparece, sobretodo, cuando la realidad y el sentido entran en discordia.

Pero ¿qué relación tiene esta visión del diseño en la creación de estrategias de comunicación? Pues bien, la empresa y sus sistemas de comunicación van cambiando, son dinámicos, y para interactuar con su contexto necesitan entenderlo. Este entendimiento debe partir de una mirada diferente que tenga la capacidad de crear un nuevo mundo de sentidos y significaciones. En donde aparezca un grado de disconformidad, porque la realidad cambia y lo existente empieza a perder su sentido, allí, será necesaria una nueva estrategia que traerá consigo un nuevo diseño.

Coincidentemente, Manucci (2005) sostiene que la comunicación es estratégica sólo cuando logra usar símbolos compartidos y con significación para aquellos que se quiere

involucrar en un determinado proceso. Para esto es necesaria la reflexión teórica y la aplicación de metodologías que permitan acciones viables, y agrega: “Diseñar estrategias implica la construcción y gestión de procesos. (...) La función del DirCom es gestionar esos símbolos para que puedan integrarse a la vida corporativa enriqueciendo los paradigmas, los procesos y las metodologías corporativas” (p. 74).

El autor habla de símbolos otra vez, y éstos necesitan un significado compartido. Para que se puedan compartir, será necesario entender el contexto desde una perspectiva que será distinta para cada día, porque lo estratégico radicará en la capacidad de adelantarse al hoy, dispararse al mañana y entender hacia dónde apunta la sociedad, el contenedor o contexto de lo que hoy las organizaciones denominan sus públicos.

Por otra parte, Schvarstein (1996) refiere al diseño de organizaciones destacando que esta actividad dará lugar a tensiones y paradojas, y agrega: “todo diseño tiene una finalidad, persigue un propósito. Esta es una observación obvia, pero no siempre tenida en cuenta. El diseño de la imagen corporativa pretende configurar un discurso institucional dirigido a los públicos externos e internos”. (p. 81).

El autor sostiene que hay tensiones dinámicas surgidas a partir del acto de diseño y de sus actores, es decir, aquellos que lo proponen. Esto puede ocurrir por falta de especificaciones o simplemente por cambios que se presenten sobre la marcha, teniendo en cuenta que la acción creativa se dará como resultado de un proceso que requiere sincronización y negociaciones. De todos modos, aún así, este proceso estará comunicando cosas sobre la organización y sus miembros. Por eso, respecto del objeto del diseño, a saber, el discurso de la institución, se dirá que es aquella exposición pública de palabras, signos y acciones que buscan originar una idea u opinión sobre quienes los experimentan.

### **2.3.1 Imagen, identidad y cultura de la organización**

A continuación se analizan tres elementos, la imagen, la identidad y la cultura, con la intención de comprender qué lugar ocupan en el diseño y gestión de la comunicación en las empresas.

En primer lugar, se toma la palabra imagen derivada del latín *imago*: la representación visual de un objeto dado, sea real o imaginario (RAE). Así, por ejemplo, una persona puede ver el número dos a través de esta imagen: 2, sin embargo se sabe que éste es simplemente una convención para las Ciencias exactas y no un objeto de existencia concreta en el universo.

Ya en el siglo XIX, el lingüista suizo Ferdinand De Saussure (1945) intentó explicar este proceso mental sosteniendo que todas las palabras tienen un componente material sonoro que llamó *significante* y otro componente mental llamado *significado*; ambos dan lugar al signo. Ahora bien, ¿por qué se habla aquí de signo para explicar el término imagen? Porque la mente humana desarrolló el lenguaje con el propósito de nombrar las representaciones visuales de objetos reales o imaginarios, desde aquí la relación entre imagen y signo. Además, para la psicología la imagen puede variar según las vivencias del individuo, es decir que tiene que ver con una interacción entre las informaciones en la mente del individuo con las de su exterior. Por esta razón, en una línea de pensamiento más gestáltico, la imagen es entendida como el resultado del procesamiento de estímulos que pueden haber sido generados a propósito por un alguien; la imagen como signo otra vez.

De la misma manera, cuando Villafañe (1993) escribe sobre la imagen de una organización, explica que se trata de “un concepto [que puede ser] construido en la mente del público (...) a partir de un estímulo no necesariamente real”. (p. 26). Pero, contrasta esta idea con la de Costa (1992) quien sostiene que la imagen de una empresa

aparece o desaparece a partir de la actividad de ella, aún cuando ésta no sea consciente de que hay otros al tanto de su accionar.

Aquí se observan diferentes posturas respecto del proceso de formación de la imagen. Por un lado están aquellos autores que creen que se trata de una creación de la organización que emite ciertos mensajes para conformar una idea o signo determinado. Por el contrario, otros sostienen que la creación final es producto de los receptores y que no puede ser controlada o manipulada directamente por la empresa. Si se aceptara que hay un poco de ambas, sigue siendo necesario para la empresa, establecer su imagen, y para los públicos, analizar las informaciones para conformar una idea propia.

Consecuentemente, Amado Suárez y Castro Zuñeda (1999) concluyen que la imagen de una organización es un concepto subjetivo porque depende de cada quién, y público, por ser compartido y agregan:

La realidad de la institución es simplemente un estímulo que provocará la experiencia colectiva. Al no existir una relación causal estricta entre los dos fenómenos (la empresa puede hacer una cosa, y el público percibir otra muy distinta), el trabajo de la comunicación debería apuntar a modificar la experiencia receptiva, manipulando los atributos identificatorios para generar una imagen estratégicamente diseñada. (pp. 50-51).

Se presenta aquí la realidad de la institución conformada por aquellos datos objetivos que la describen tal cuál es, por ejemplo, lo que hace y cómo lo hace, sus directivos, edificios, etc. Por otra parte se encuentran los denominados atributos identificatorios, que serán aquellas características favorables de sí misma con las que decide reconocerse y que la diferencian de otros. Así, se va construyendo una parte del conjunto de cosas que la organización querrá hacer más visible y se continúa con otro elemento denominado la identidad de la organización.

Para Capriotti (2006), identidad va ligado a personalidad que a su vez implica lo espiritual, lo filosófico, lo ético y lo histórico de una empresa, todas éstas características intangibles. Identidad enfrenta la dicotomía del enfoque del diseño *versus* el enfoque

organizacional. Por eso, se registrarán los componentes visuales que concuerdan con una empresa/institución por una parte: marca, logotipo, isotipo, colores, olores, melodías, y por otra parte, se hablará del conjunto de atributos fundamentales que la distinguen de otras organizaciones: responsable, de buena calidad, vanguardista, etc. Para expresarlo más claramente, en un escrito posterior, el mismo autor enumera algunos factores que influyen en la identidad de la corporación, a saber: “la personalidad y normas del fundador, la personalidad y normas de las personas claves, la evolución histórica de la organización, la personalidad de los individuos y el entorno social”. (Capriotti, 2009, pp.21-22).

Se abre así una tarea que sólo puede explicarse a partir de la concepción del diseño como una construcción de sentido, pues habrá que darle características humanas a un algo sólo a través de datos que podrán ser captados por todos o algunos de los cinco sentidos: tacto, audición, olfato, gusto y visión. Ahora bien, existe otro componente de la identidad, la cultura de la organización.

Pues bien, la cultura de empresa responde a valores relativos a su historia, fundadores, personajes líderes, etc., y se traduce en hábitos (usos y costumbres), mitos y ritos, tabúes, estilos de dirección y comportamientos. Por esta razón, Villafañe (1993) explica que no se puede dar una definición cerrada de cultura organizacional, considerando que la misma se relaciona con la identidad y va mutando en función a las personas que conforman el adentro de la organización.

Consecuentemente, la define como una identidad que ha metabolizado las influencias del entorno y presenta diversos enfoques para acercarse a una definición de la cultura corporativa como por ejemplo: la cristalización del entorno, el diseño estratégico interno, la autoimagen, presunciones básicas acerca de la organización, los valores compartidos, y la ideología de la organización. Finalmente, para este autor la cultura es:

El inconsciente colectivo de la organización, que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales – aquellos que han ejercido una honda influencia sobre dicha organización – se convierten en valores corporativos hasta el punto de constituir una auténtica ideología corporativa. La cultura es, en este sentido, *el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir, de la asunción de significados* [cursivas originales]. (p.144).

Para concluir, quedan definidos tres conceptos: imagen, identidad y cultura. Tres significantes interrelacionados que dan lugar a la personificación de la organización y así dan inicio al proceso de comunicación.

## **2.4 Gestión de la comunicación empresaria**

Todas las organizaciones, sin importar rubro o tamaño, tienen algo que decir. No importa si se trata de empresas pequeñas de tres o cuatro integrantes, o si se trata de una compañía con más de 50 sucursales alrededor del mundo. Además, la forma de trabajo ha cambiado y se ha inclinado a los equipos interdisciplinarios en los que los distintos profesionales, muchas veces en otros países, deben poder integrar modelos teóricos y técnicos, así como sus propias experiencias para proveer soluciones y/o crear nuevas oportunidades de negocios.

Cuando se usa la palabra gestión, se la relaciona inmediatamente con el área gerencial y administrativa, entendiéndose la dirección de una organización como el lugar donde recaen las decisiones trascendentales para la vida y éxito de una empresa o institución. Sin embargo, el término gestión es aplicable a otras tareas ya que refiere a las acciones que se realizan para alcanzar un objetivo, por lo que se puede hablar de gestionar la comunicación para indicar las acciones o tareas que se llevarán a cabo dentro de la organización para alcanzar sus objetivos, entendiéndose que estas decisiones y actos comunicativos deben ser conocidos, aprobados y respaldados por los mandos altos.

Para Morales (2005), “la comunicación es transversal, atraviesa todos los procesos de la empresa y es el sistema nervioso central de la organización. Podría considerarse la más

estratégica de las competencias empresariales”. (pp. 107-108). En consonancia, Manucci (2008) establece que el modelo de comunicación irá de la mano del de la organización que participa de su entorno tanto como productor y como producto. He aquí la razón de considerarse la expresión por él propuesta de impacto corporativo como “el resultado de la participación de una organización en la sociedad” (p. 7), determinada a partir de su interacción con los públicos.

Por consiguiente, la gestión de la comunicación es importante pues atraviesa a la empresa con el objetivo de mantener un modo de actuar coherente dentro y fuera de ella frente a la exigente demanda por información y la transparencia a la que obligan la globalización e Internet.

#### **2.4.1 Coherencia comunicacional: la misma realidad dentro y fuera**

"La humanidad tiene una moral doble: una, que predica y no practica, y otra, que practica pero no predica."  
Russell (Citas)

Hasta ahora se ha establecido que la razón por la cuál la organización comunica es darse a conocer, tomar un rol social y personificarse. Sin embargo, hay una característica que se puede observar en muchas organizaciones: la de decir pero no hacer. A lo largo de los últimos párrafos se ha desarrollado la idea de una comunicación basada en una estrategia. En efecto, la comunicación de la empresa debe ser global, eso quiere decir integral, completa, entera, una misma lógica de comunicación interna y externa.

Si se retoma a Bartoli (1992), ella explica que es natural cierta brecha entre la comunicación interna y externa pero el problema se presenta cuando la diferencia está entre la información emitida y la realidad. Por eso destaca que debería de hallarse presente el principio de coherencia “*en materia de contenido*, [como] pertinencia de las informaciones emitidas con respecto a la realidad y a los objetivos buscados [y] *en*

*materia de procesos [cursivas originales]*” (p. 107), considerando que las acciones aisladas o no vinculadas también podrían tener un efecto negativo.

Uno de los términos utilizados en el ámbito de la comunicación organizacional es la palabra misión. Para Sheinsohn (1993), misión es la razón de ser de la empresa y dice: “cuando definimos la misión estamos estableciendo a qué negocios se dedicará la empresa. Es un propósito a largo plazo.” (p. 38). Así mismo, de una forma original y a la vez muy clara, Bilancio (2001, p. 4) la define como “una estrategia” y la declara “un empuje ilimitado para la imaginación”. Ahora bien, el que la misión de la organización sea conocida por quienes trabajan en ella es más que trascendente, porque como lo ratifica Villafañe (1993), la “principal función de la comunicación interna es la de apoyar estructuralmente el proyecto empresarial” (p. 238). Lógicamente, para que esto ocurra, es necesario que todos conozcan ese proyecto.

¿Y qué tiene que ver esta idea con el concepto de coherencia? Se podría decir que la misión funciona como un motor de automóvil. Si tiene poca potencia, la velocidad es baja, si tiene mayor potencia alcanzará mayor velocidad. Pero si se cambiara el motor original por otro de mayor potencia o si un auto nuevo recibiera un motor viejo, aún sin entender mucho sobre mecánica se esperaría que los sistemas internos se desgastasen, más temprano. Resulta que en el ejemplo el motor no es coherente con el resto de sus partes y por lo tanto ocurren incongruencias que llevan al mal funcionamiento de sus piezas y finalmente, a la falla mecánica.

Entonces, al hablar de coherencia, la primera pregunta debería ser ¿conocen todos los miembros de una empresa cuál es su misión y visión? ¿Conocen sus valores y se identifican con ellos? ¿Dónde se enteran los empleados de las acciones de la empresa? Si se habla de una realidad compartida, si se desea que la imaginación de todos esté empujada por la misma idea, estas informaciones deben estar claras.



Luego de esta consideración, se puede decir que la coherencia en la comunicación une y fortalece. En el público interno permite la integración, la cohesión y la implicancia mientras que en el público externo se traduce en consistencia, confianza y credibilidad. (Scheinsohn, 1993). Para considerar un ejemplo más relativo a las conductas de las empresas, se propone pensar en una organización que se autodenomina de avanzada o con tecnología de punta, sin embargo sus empleados se quejan de que los soportes técnicos de información, programas y sistemas, son viejos y desactualizados y explican a los clientes que por esta razón ocurren demoras en los procesamientos de datos para las entregas. La acción del empleado de explicar el retraso puede estar contemplada como una política interna, sin embargo, no coincide con el discurso que la organización desea transmitir puertas afuera.

Coherencia es que todos los miembros de una empresa estén al tanto y participen activamente, porque esta es también, una característica del *management* en la actualidad. Como escribe Bilancio (2001), “quienes están más cerca de la novedad no son precisamente quienes viven en la cúspide, sino los que conviven en la base de la pirámide”. (p. 64). Por lo tanto, la mejor manera de ser coherentes, es dejar que la estrategia fluya y actúe como el sistema nervioso central que hace funcionar al resto del cuerpo conectándose a él a través de la columna vertebral: la comunicación.

#### **2.4.2 La necesidad de la re-creación permanente frente a los tiempos que corren**

Veinte años atrás, los cambios transcurrían en una velocidad que permitía asimilarlos y adaptarse a los mismos. En la actualidad, la velocidad del cambio, acentuada a partir de la globalización, no permite el suficiente tiempo adaptativo, por lo que las respuestas pensadas o al menos las que pueden ser contempladas en una estrategia, no siempre serán suficientes para contener las variaciones del contexto.

Una de las razones podría estar dada por lo que explica Schvarstein (1996) al hablar de los elementos que conforman una organización e indicar que se trata de las relaciones entre sus miembros y la forma en que éstos se comunican, interactúan y resuelven sus conflictos, aludiendo a una manifestación o actitud dinámica de la empresa que implica procesos de cambio permanente y que por lo tanto obligan a la re creación. Por este motivo, al hablar de diseño de organizaciones establece que la misma actividad se verá expuesta a tensiones y paradojas dadas, como se consideró unos párrafos atrás. Así mismo, el autor añade:

No hay diseño ideal ni hay diseño que no sufra modificaciones y aún degradaciones en el proceso de su implementación. (...) Siempre habrá intereses particulares afectados por el diseño [y por lo tanto] todas estas cuestiones hacen del diseño un blanco móvil y un producto que siempre será cuestionado a la vez. (1996, p. 64).

Consecuentemente, al hablar de re creación, se habla de re diseño, considerándose diseño como aquello que dota de un valor imaginado a los productos, según lo describe Chávez (2001). Si bien el autor lo relativiza al concepto de un producto, también puede ser aplicado al diseño de un servicio, de una organización o plataforma, que se cree con objetivos específicos y que, en palabras de Schvarstein, funcionará como “respuesta a un desorden percibido”. (1996, p. 67). Por otra parte, la forma de administrar las empresas va cambiando y los cambios son manifiestos en la gestión y gerenciamiento de los recursos materiales y humanos.

Acorde con esta línea de pensamiento, Bilancio (2001) habla de un nuevo *management* que se plantea sobre la base de cuatro conceptos. El primero es la empatía, ponerse en el lugar del otro para poder interpretar y entender lo que necesita. El otro puede ser una persona interesada en el producto/servicio de una empresa o simplemente los recursos humanos de ella. Entender qué necesita este otro marcará la diferencia y acompañará los cambios contextuales. El siguiente concepto implica la capacidad de crear y promover nuevas metodologías y formas de organización. Otra vez, la necesidad de proyectarse al futuro de maneras creativas. Luego, el dinamismo que sugiere un orden lo

suficientemente flexible para proveer un funcionamiento efectivo y eficiente. Por último, la competencia en tres dimensiones: el conocimiento, la técnica práctica y la actitud.

Lo trascendental será entonces unir ideas y acción. Como escribe Bilancio (2001, p.175): “crear el futuro es pensar eternamente en forma diferente, porque el juego no termina nunca.”

## **2.5 Conclusión**

Hasta el momento y al hablar de comunicación empresarial, organizacional o corporativa, se han establecido parámetros para explicar de qué se trata, qué se propone, cómo sucede y por qué se refiere a una actividad relativa al diseño estratégico. Se establece que las organizaciones son personas jurídicas personificadas para poder actuar como un ser social y por lo tanto tener la condición de interactuar con su entorno, que es el que permite que, efectivamente, exista.

Luego se describió la necesidad de la gestión de la comunicación considerándose los cambios y desafíos que planteen las nuevas exigencias sociales, tomando como un hilo conductor el principio de la coherencia. Se explicó que es ésta la que debe guiar las adaptaciones, actualizaciones y modificaciones de los sistemas internos e interacciones de la empresa con el medio.

Finalmente, se abordó la idea de re creación permanente, frente al marco cultural o contexto que contiene aquellos públicos de las organizaciones, destacando que para la vida de la empresa es necesario poder adaptarse y esto sólo ocurre si existe una membrana permeable entre el interior y el exterior, pero lo suficientemente firme a partir de su estrategia para diferenciar dentro y fuera, para distinguir coherencia y cohesión de falta de rumbo, rigidez y finalmente, de extinción.

## **Capítulo 3. Y la comunicación se hizo virtual**

### **3.1 Síntesis del capítulo**

Este capítulo desarrollará el concepto de la comunicación virtual, desde sus orígenes hasta su aplicación en la comunicación empresarial. Se considerará el surgimiento, el auge y el impacto de la comunicación virtual y su influencia en el mundo de las comunicaciones empresariales, la pertinencia de tener presencia en redes sociales, y cómo se puede participar y sacar provecho de los sitios interactivos para que contribuyan a un gerenciamiento exitoso de la nueva *Web* colaborativa.

### **3.2 Las organizaciones y la *Web***

Tal como se describiera en el primer capítulo, D'Atri (1997) apunta al año 1982 como el año del surgimiento de Internet en Argentina. Hacia el año 1988 la UBA y ENTEL habían creado un convenio que permitía a la primera tener un canal de datos para su uso exclusivo, pero el crecimiento fue más rápido y alcanzó también a 300 empresas nacionales con sitios *online* para el año 1995.

A nivel mundial, Cook (1997, pp. 11-13), describe que su inicio se remonta a finales de la década de 1970 y explica: "si bien la *World Wide Web* era la forma de compartir información en una situación de trabajo en grupo para universidades y bases militares, la división en ARPANET (*Advanced Research Project Agency Network*) y MILNET (*Military Network*) en el año 1984", hizo que se volviera más accesible al público con el resultado de 62 millones de usuarios hacia 1997.

A partir del acceso de las organizaciones a Internet, todas han visto la necesidad de figurar en ella. Fajardo (2000, p. 23) sostiene que es "el nuevo canal para tener presencia y vender ya que casi todas las empresas [grandes y pequeñas] ya están en Internet." Por otra parte, Ellsworth y Ellsworth (1995) sostienen: "La *Web* tiene una espectacular

capacidad para nivelar el campo de juego de las empresas. Para las personas que descubren a una empresa a través de su página *Web*, esta página es la imagen de esa empresa.” (p. 56).

De este modo, y tal como lo expresara Schvarstein (1996), sucedió que la relación entre tecnología y organización se hizo cada vez más importante, llevando a considerar el diseño de nuevas organizaciones virtuales, preparadas para las relaciones a distancia. Se experimentaba así la primera reacción al impacto de las TIC y todos se sentían en la necesidad de generar para sus empresas un lugar en las redes.

¿Por qué han decidido las organizaciones otorgarle tanto crédito a Internet? Nuevamente Cook (1997) explica: “en todo nivel de comercio, gobierno y educación, ha habido una necesidad de un medio de bajo costo y alto impacto para el intercambio de datos. Web ha demostrado que es el medio apropiado para satisfacer esta necesidad”. (p. 29).

Tal vez fuera el alcance, una de sus características principales considerando que superó a la radio, el teléfono y la televisión al llegar a 50 millones de personas en menos de cinco años (Sarasqueta y Fernández Lamela, 2001), o su capacidad de facilitar las tareas logísticas de las empresas reduciendo los costos (Emery, 1998). Fuese cual fuese el motivo, lo cierto es que las organizaciones comenzaron a utilizarlo y no han dejado de hacerlo desde entonces.

Para Cairncross, (1998) la coincidencia de los cambios en la comunicación con otras tendencias, como el incremento de la proporción de actividad económica total, la explotación del mercado de ideas y otros, potencia el efecto de Internet y agrega:

[Internet] ofrece una oportunidad para crear nuevos modelos de negocios y encontrar formas completamente nuevas de hacer cosas, a la vez que proporciona oportunidades para construir nuevas relaciones con los clientes existentes y para intervenir en mercados que anteriormente eran difíciles de alcanzar. (p. 168).

Finalmente, es útil mantener presente que el objetivo es construir organizaciones más hábiles e inteligentes, y si es la tecnología la que define este momento en la historia de la economía, es imposible para la empresa desprenderse de ella. La mejor manera de adaptarse es, transformar el modelo convencional de negocios a uno más nuevo, moderno y eficaz, manteniendo en mente que el que pisa primero es el que pisa más fuerte.

### **3.2.1 Web corporativa y Web 2.0**

La *Web* corporativa partió casi como una respuesta automática de las empresas al tener que aparecer en un soporte que sería visto por todos aquellos con acceso al medio, una muchedumbre que crece cada vez más. Las primeras puestas en sitio tuvieron sus equivocaciones, y así, en un esquema de ensayo y error, con éxitos y fracasos en el camino, se fue configurando lo que se conoce como sitio o *Web* corporativo. Esta especie de *Web* originaria se manifestaba como de lectura, permitiendo el acceso a contenidos e informaciones en distintos formatos, selección y almacenaje de ellos, e interconexión con otros sitios. Para la empresa apareció como el soporte ideal para colgar su foto en la pared del mundo globalizado y decir: presente.

Si se desea una explicación más técnica, se la podría definir, por una parte como un elemento de identidad, por otra parte como la imagen de la empresa u organización, en el espacio denominado virtual. En otras palabras, la *Web* es como un canal, medio o soporte en el que la organización puede hacerse visible a cualquiera que tenga acceso a la red y que con tan solo tipear su nombre o algún tipo de palabra relacionada, sea redirigido a su dirección virtual o URL (*Uniform Resource Locator* o localizador uniforme de recursos).

Para Schmitt (1998), Internet presenta varias ventajas para las organizaciones, por ejemplo, permite a las empresas estar abiertas al público 24 horas al día. Sostiene

además, que las organizaciones expresan en ella su identidad a través del uso de texto, imágenes y gráficos, audio y video, secciones interactivas, conexiones de correo electrónico, etcétera, y esta forma de comunicar informaciones ha logrado influir otros medios. La finalidad del sitio o *Web* corporativa es múltiple: información sobre la empresa, los productos y los servicios, relaciones públicas, distribución, demostraciones visuales, servicio al cliente y más.

Por otra parte, con respecto a su denominación como canal, Fleming (2000) explica que se debe a la interacción que toma lugar entre el sitio y los públicos. El autor desarrolla los conceptos de *push* y *pull*, empuje y tire, implicando el primero hacer que la información llegue a un público: *push*, y luego lo atraiga hacia la información, producto o servicio que el espacio *Web* presenta: *pull*.

Desde este lugar, años más tarde, algunos autores comienzan a hablar de Internet como una herramienta del denominado *marketing* relacional, y, si bien los términos tire y empuje pueden parecer mecánicos, es esta la interacción que se debería buscar al pensar en un sitio corporativo efectivo. Ahora bien, si la primera versión del sitio corporativo, el sitio estático, ha pasado a ser complementado con otras funciones de interfase que permiten el intercambio casi instantáneo de informaciones ¿cómo le ha afectado y qué es la *Web 2.0*?

En la medida en que mayor número de personas a accedido a la red, mayores cambios se han experimentado en la interacción entre las organizaciones y sus públicos en el medio digital. Para O'Rilley (2005), fue el año 2001 el que se presentó como punto de inflexión entre lo que se llamaría *Web 1.0* y la *2.0*. Algunos señalan como sus ventajas la interactividad, el aprendizaje colaborativo, la multidireccionalidad y la libertad de edición y difusión (García Arieto, 2007). Para las empresas, 1.0 se diferencia de 2.0 por buscar ampliar las fronteras del sitio corporativo generando contenidos en otras páginas como *blogs* y foros especializados, redes sociales, *wikis*, *chats*, etcétera. El objetivo es lograr el

intercambio de opiniones, conocimientos e informaciones, invitando a todos a la participación. Tal como lo describiera el concepto de *push/pull* (Fleming, 2000) las empresas han trabajado para conseguir el interés de muchos. La diferencia es que en esta *Web 2.0* esta acción también puede ser generada por el usuario.

Lo cierto es que desde el primer sitio corporativo hasta la actualidad, las organizaciones han madurado los servicios que ofrecen en línea, la accesibilidad a la tecnología ha aumentado y el acceso a Internet ha causado una tendencia a servicios o páginas más sociales, y amigables, en donde la participación de todos los visitantes es bienvenida, se simplifica cada vez más y es gratuita. Del sitio corporativo estático e informativo a la participación en línea, donde el antiguo cara a cara ahora es pantalla a pantalla, la cuestión es cómo mantener la gestión estratégica de la comunicación frente a un escenario que se podría denominar multiparticipativo y que da lugar a un intercambio entre las organizaciones y sus públicos que queda expuesto a la vista de todos.

### **3.2.2 Comunicación empresaria 2.0**

Como se definiera en el capítulo dos, se entiende la comunicación corporativa como un sistema global que permite a la empresa relacionarse con sus públicos (Capriotti, 2009). La comunicación de la empresa es aquello que le permite ser, ya que la atraviesa, la cohesiona y la enfoca hacia su objetivo. Por otra parte, le permite darse a conocer a otros y manifestar determinadas características que le generarán adeptos o detractores. A este concepto se le ha de sumar la característica del 2.0 entendido como aquello que se encuentra en una base de datos que es abierta y libre, que permite modificaciones en su contenido y que tiene la particular y activa participación de la sociedad.

Si se vuelve a las comparaciones del párrafo anterior, el primer tipo de sitio corporativo se había enfocado en un modelo que podría denominarse lineal (Celaya y Herrera, 2007), a través de la generación y envío unidireccional de informaciones de la empresa. Pero,



2.0 refiere a interacción, intercambio, participación. Entonces, el elemento determinante aquí será la atención que se le de a la retroalimentación o feedback, además de proveer el soporte para la misma. Este es el mayor cambio que propone el 2.0 ya que se tratará de una construcción en conjunto.

Entonces, ¿cómo se supone que funcionaría? Bickerton (2000) sostiene que existen tres puntos o áreas de intercambio para el sitio corporativo: la Internet, la extranet y la intranet. La primera está abierta al público en general, la segunda interactúa con proveedores, clientes y otros agentes de la organización, y la última, es sólo interna. Luego, el autor establece tres usos: la presentación, la interacción y la representación. En primer lugar la presentación indica al sitio como un soporte para ofrecer y permitir acceso a informaciones, impartir conocimientos y valores e ilustrar productos y servicios y concluye: “es más fácil que se considere como un folleto, boletín, revista, anuncio publicitario y comercial electrónico.” (p. 6). A continuación, la interacción supone un canal de doble vía, ida y vuelta, en la que si el usuario pregunta, reciba una respuesta. Por último, la representación como el acto de reemplazar algunas actividades que antes se hacían personalmente para ser efectuadas a través de Internet. Un ejemplo claro es el de una aerolínea que permite al pasajero chequearse en un vuelo a través de un sistema *online*, o el acto de solicitar un turno en una institución médica.

Estos elementos llevan a pensar en que es posible la gestión de la comunicación corporativa 2.0 porque cada actividad está claramente recortada y por lo tanto es vinculable a distintos objetivos. De este modo, al retomar el elemento representación, se puede reflexionar en el argumento de Josep Alet, en su libro *Marketingeficaz.com* cuando explica:

La marca en Internet debe ser el fiel reflejo de la realidad de la empresa traspasando aquellos detalles por lo que es conocida en la vida física, desde los colores más habituales, los elementos identificatorios o el estilo de la comunicación típica utilizada. (Alet, 2001, pp. 225-226).

El autor lo ejemplifica al evocar el eslogan que aparece en el sitio de la compañía Amazon, *the biggest bookstore in Earth*, la librería más grande del planeta, o como un sitio de búsquedas laborales que se llamó a sí mismo *Themonster.com*, el monstruo, que sin ninguna relación aparente con lo que ofrece representó magníficamente el concepto de ser el mayor buscador de trabajo.

Sin embargo, existe un inconveniente para la gestión, como argumenta Zanoni al escribir:

Más allá de los avances técnicos, la principal diferencia de esta “nueva internet” con respecto a la anterior (llamada 1.0) es que ahora cada uno de nosotros es parte fundamental de la sociedad de la información. En la web 2.0 el usuario abandona su rol pasivo frente a los contenidos y se lanza a la red para aportar y compartir lo propio. (2008, p. 21).

Este concepto de aportar y compartir ha hecho que las organizaciones generen nuevas funciones, ofrezcan nuevos servicios, figuren en sitios que anteriormente no hubiesen sido entendidos como estratégicos y produzcan contenidos que tengan la capacidad de provocar opinión. Por otra parte, los clientes, consumidores y/o usuarios han tomado un rol mucho más demandante y requieren respuestas rápidas además de soportes colaborativos y abiertos.

Entonces, ¿cuánto puede tener de estratégico un soporte que contendrá opiniones y comentarios tanto de adeptos como de detractores? ¿Cómo puede hablarse de una comunicación 2.0 estratégica si el contexto genera más y más variables difíciles de controlar? ¿Se puede responder sin planificación a las demandas de comunicación e información que los públicos colocan sobre las organizaciones hoy?

### 3.3 Comunicación 2.0. ¿Evolución o revolución?

“La verdadera revolución que viene de la Red es [o se produce] cuando Internet puede ser integrado con los procesos del negocio. Lou Gerstner”.  
(Alet, 2001, p. 96).

Evolución: progreso, avance, perfeccionamiento, prosperidad. Revolución: levantamiento, insurrección, rebelión. (RAE) ¿Cuál de éstos define mejor lo que Internet y la *World Wide Web* significan para usted?

Según Thomas Friedman (2005), periodista norteamericano que ha escrito varias obras sobre el efecto de la globalización en el comercio internacional, desde el año 2000 la sociedad ingresó a una nueva era en la que, como consecuencia de la alta conectividad en diferentes regiones del mundo, las reglas del juego en el mercado empresarial han experimentado considerables cambios. Uno de ellos es el poder de la colaboración de los individuos, un contexto de participación que no se limita únicamente a las actividades sociales en línea, sino que afecta la estrategia de comunicación empresarial que ahora se enfrenta a la interpretación compartida.

Entonces, al intentar determinar si se trata de evolución o revolución, sólo se puede admitir la convivencia de ambos, entendiendo que el progreso o perfeccionamiento de las TIC trae aparejado un grado de rebelión por parte de los miembros integrantes de esta gran red, que demandan y desarrollan contenidos a la vista de todos. De todos modos, las organizaciones no se quedan afuera, como lo explican Prieto, Moreno y Marquina (2011), ya que estos avances han ofrecido a ambas partes un acercamiento a través de una relación bidireccional: tanto la organización como sus públicos proveen información, aportando muchas veces valor a la gestión.

Por otra parte, cuando se analizan comentarios de directores de empresas con la intención de definir esta herramienta en una u otra categoría, se encuentran opiniones disidentes. Por ejemplo, un artículo de la revista *Imagen* de 2001, describe en

porcentajes el parecer de éstos respecto de la gestión de la identidad, imagen, reputación y marca de las organizaciones en Internet y grafica que el 64% admitió temer más a los *chatrooms* que a los medios tradicionales, las páginas *Web* o el *e-mail*. Luego, al preguntárseles sobre qué recursos ayudan a la organización en una crisis, el 35% admitió que su sitio *Web* era uno, mientras que el 45% indicó a los medios.

En relación con la imagen corporativa y cómo Internet la afecta, el 16% reconoció que la complica, el 35% que no tiene efectos y el 49% que la hace más fácil. Evidentemente, y a pesar de las opiniones encontradas hacia el año 2001, el impacto de aparecer en Internet o no, era considerado como crucial y así lo refleja el artículo cuando las tres quintas partes de los entrevistados lo afirman pero reconocen no entender completamente el por qué.

Por último y en cuanto al papel de las relaciones públicas en el medio digital, Larry Weber, Director Ejecutivo de Weber-Shandwick al momento del artículo, expresó: “desde las relaciones públicas debería verse a Internet como una oportunidad central para ayudar a las empresas a presentar contenidos, establecer diálogos e influir sobre la opinión.” (“Los CEOs”, 2001, p. 70). ¿Es esta idea revolucionaria? En realidad, no si se tiene en cuenta que ese ha sido el papel de las relaciones públicas históricamente, pero sí es un indicador al momento de definir la estrategia comunicacional.

Ahora bien, tal como cita Alet (2001) a Lou Gerster, presidente de la junta directiva de IBM hasta el año 2002, el punto está en hacer que Internet convierta su negocio en revolucionario, es decir, que el medio sea explotado para sacar el máximo provecho considerando que Internet es un canal, un mercado y una comunidad. Sin embargo, la acción debe venir luego de la reflexión, luego de haber analizado las claves del negocio que se supone la tecnología apoyará.

### 3.3.1 Profesionalismo y redes sociales

Que una organización se manifieste como profesional en su gestión, es algo que implica una variedad de disciplinas trabajando en conjunto y en consonancia. La gestión profesional implica conocimiento, planeación y pensamiento estratégico; la gestión profesional de la comunicación involucra los mismos conceptos, pero agrega el pensamiento reflexivo, proyectivo y proactivo. (Buenaventura, 2005).

Al considerarse estos aspectos, algunos profesionales sostienen que el uso de las redes sociales puede ser bueno, pero sigue siendo un arma de doble filo. Para Gabriel Foglia (2010), decano de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, “la empresa está desnuda: el control de la marca es una ilusión”, pero agrega, “la era del control en la comunicación ya pasó, hay que abrir el juego a los consumidores y ser flexibles para incorporar su voz en la estrategia de marketing.” (p. 2). Por otra parte, Manucci (2005) describe el escenario actual como lleno de incertidumbre y actuar con profesionalismo implicaría basar las decisiones en la realidad corporativa que no es más que la “percepción colectiva de los acontecimientos y situaciones del entorno, (...) una construcción colectiva”. (p. 73).

Entonces, si las consideraciones de los párrafos anteriores llevan a concluir que el éxito de una organización puede maximizarse con el correcto uso de las TIC ¿cómo puede hacerse esto de manera profesional? Es más ¿cuánto de profesionalismo hay en el uso de las redes sociales por parte de las organizaciones? Claramente, la respuesta estará en la parte humana, en la racionalización y el uso inteligente de la herramienta digital, tal como lo sostienen Ochoa y Sotillos (2004) cuando escriben: “la clave está en la parte humana de la aplicación tecnológica” (p. 17).

La pregunta que todo director de comunicación que desee sacar provecho de las nuevas tecnologías y sus tendencias debe hacerse es qué puede hacer con la tecnología, en

lugar de pensar qué puede hacer la tecnología por él. Lo cierto es que el uso profesional entendido como el uso competitivo, diestro y capacitado depende más del usuario que del medio.

### 3.3.2 ¿Son las redes sociales la mejor respuesta?

Junto con la evolución tecnológica, vino su aplicación en distintas formas dando lugar a lo que se conoce como red social. Tal como lo define Merelo Guervós (s.f., p. 1), “una red es una forma abstracta de visualizar una serie de sistemas (...). Las redes, al fin y al cabo, están compuestas de nudos, que se llaman habitualmente nodos, y de enlaces entre ellos”. Lo que se hace es representar una forma de interacción social, que gracias al 2.0 es un intercambio dinámico, construido por todos y abierto a todos, individuos o grupos de individuos. La pregunta es qué pueden aportar las redes sociales a las organizaciones y si da muestras de profesionalismo o no utilizarlas.

Genís Roca (Fumero, Roca y Sáez Vacas, 2007) define de manera simple que los objetivos de las empresas pueden ser capitalistas, ambiciosos y/o sociales y a continuación explica:

Pero además de los objetivos sociales y económicos, algunas empresas también tienen el lícito objetivo de sobrevivir, y en algún caso ése será el motivo por el cual decidirán implicarse en el fenómeno 2.0. Según *Gartner*, en un estudio titulado *Web 2.0 offers many opportunities for growth* para el año 2008 la mayoría de las compañías *Global 1000* adoptarán varios aspectos tecnológicos de la Web 2.0, y aquellas organizaciones que descarten los aspectos no tecnológicos de la Web 2.0 perderán muchos de los beneficios de negocio. (p. 77).

Este pensamiento deja en clara evidencia que las redes sociales se han convertido en parte de la sociedad actual y que si las organizaciones desean no pasar desapercibidas, éste es un detalle que deberán tener en cuenta, pues las organizaciones querrán estar a la vista de las personas.

Por otra parte, de acuerdo con el informe de Oliver Young (2008) para *Forrester Research* respecto del mercado 2.0, estima que para el año 2013 4.646 millones de

dólares serían invertidos en tecnologías de la *Web 2.0* para la empresa, comparados con sólo 455 millones de dólares en el año 2007. Así mismo, Marín (2009) hace referencia a otro estudio que muestra que el 80% de los directivos consideran la *Web* colaborativa una de las vías para aumentar sus ingresos y bajar sus costos.

Ahora bien, ¿cuál es la situación a nivel local? Ripoll (2011), en base al ranking de 100 de las empresas que más venden realizado por la revista *Mercado* llevó a cabo un estudio para establecer fortalezas y debilidades de empresas que se encuentran muy activas en la red social *Facebook*. La investigación muestra que se ha tomado a los medios sociales como una herramienta más del departamento de *marketing* de las empresas, pero según lo establece el autor en este artículo, “siguen tropezando con el problema de no ver un camino claro hacia las ganancias” y agrega: “el surgimiento de sitios inmensamente populares que construyen comunidades permite vislumbrar un nuevo modelo de negocios. (...) tanto Facebook como Twitter y LinkedIn se han convertido en herramientas casi imprescindibles”. (p. 82).

Sin embargo, la pregunta es si efectivamente estos sitios favorecen la comunicación para las organizaciones y aumentan la productividad o si se trata, tan solo de una nueva tendencia que, como tal, pudiera resultar pasajera. Lo elemental será, nuevamente, tener objetivos claros, antes de iniciar cualquier tipo de acción.

Martí et.al. (2009) explican que cada organización debe decidir su presencia en las redes sociales en función a políticas corporativas. Esto significa que la red elegida y los contenidos que se ofrecerán deberán estar en concordancia con lo que la estrategia y la imagen de la empresa representan; no es lo mismo una empresa de representantes legales, que una empresa de calzado deportivo y por lo tanto, la presencia de ambas en ciertas redes sociales podría ser favorable o no.

Al reflexionar sobre los datos expuestos, se puede concluir que muchas organizaciones han respondido a una demanda del mercado cuando tomaron la decisión de mostrarse en las redes sociales, pero olvidaron que las respuestas reactivas en el mundo de los negocios, no siempre son las aconsejables. De todos modos, es cierto que aparece en el horizonte una nueva forma de actuación comunicacional, y por lo tanto comercial, si se entiende que el último es un intercambio que tiene lugar a partir del primero. La realidad muestra que el eco de las redes sociales es cada vez mayor, haciéndola aparentemente inevitable para las organizaciones. Parece ser una tendencia del mercado el figurar en este soporte del mundo globalizado: Internet, y estará bien seguir una tendencia si esto hace de la empresa un ser más competitivo. Lo importante es la reflexión teórica que dará lugar a estrategias y la interpretación empática del contexto, comprendiendo que si bien diferenciarse es esencial, también lo es tener el eje puesto en la misión de la organización, buscando sobrevivir al mercado y sus tendencias.

### **3.3.3 ¿Comunicación colaborativa?**

Hay que re pensar una realidad: las hoy llamadas redes sociales han existido desde siempre, la diferencia es que en la actualidad reciben una denominación específica y su comportamiento es analizado con la intención de comprenderlo y, por qué no, de sacarle provecho. Además, la comunicación es colaborativa, puesto que para que sea tal debe involucrar al otro de manera de construir en conjunto un significado compartido.

Ahora bien, si se vuelve al concepto de comunicación estratégica, se entiende que esta acción de la organización debe ser planeada y controlada, además de estar en consonancia con el objetivo de la empresa y ayudar a que sus miembros se mantengan trabajando al unísono por ese objetivo. Además, las informaciones que se emiten hacia el entorno de la organización, también son cuidadosamente confeccionadas para que tengan el resultado planeado. Sin embargo ¿cómo es esto posible si ahora la moda es la colaboración de todos, dentro y fuera de la organización?



En el año 2000 el libro *El Manifiesto Cluetrain: el ocaso de la empresa convencional*, postula que ahora los mercados son conversaciones y las empresas deben de buscar cómo participar de ellas. Además, sus autores sostienen que Internet es un medio de comunicación diferente y que por lo tanto tiene el potencial de transformar las prácticas tradicionales de negocios. (Levine, Locke, Searls y Weinberger, 2000). Se puede coincidir o no con esta línea de pensamiento, sin embargo, si se remonta a la época del trueque, ya en ese entonces resultaba que los mercados eran conversaciones, mucho más rudimentarias o primitivas, pero conversaciones al fin.

Por otra parte, Celaya y Herrera (2007) explican que lo que se ve hoy es un modelo de comunicación participativa que puede aportar eficacia y rentabilidad para aquellas empresas que deseen fomentar conversaciones en la red, sin embargo, entienden que el factor clave para el éxito no es Internet. Entonces, aquí se establece un primer punto de inflexión que se viene analizando a lo largo del capítulo: la conversación entendida como el intercambio que influirá en las actitudes de los participantes.

Del mismo modo, Serra (2008) expone la idea de la red social como un sistema abierto que de ser comprendido como tal permite entender que los sistemas pueden evolucionar favorablemente o sólo desorganizarse y desintegrarse. Consecuentemente, es necesario empezar a pensar, y de inmediato, cómo sacar provecho de esta nueva sociedad en red. La clave es simple y radica en aprender a escuchar (o mejor dicho, leer) lo que la gente quiere que se escuche. ¿Se trata de una cara nueva de la comunicación? En realidad no. Sólo se trata de realizar esta actividad en toda la extensión de lo que el término implica dándosele un lugar mucho más trascendente a la retroalimentación o *feedback*.

Si se desea participar o experimentar la acción y efecto de la red social, un primer acercamiento para la empresa puede estar dado por la creación de redes sociales corporativas que gestionen la comunicación participativa dentro de la empresa. Esto

permitiría una práctica o prueba piloto para ensayar contenidos, tecnología y resultados que serán corroborados por la organización misma.

Otro aspecto a tener en cuenta es la vasta información que proponen los comentarios de los usuarios de la red. El comunicador puede analizar estas opiniones sobre un producto o servicio permitiéndole tomar decisiones basadas en un análisis de la realidad y en tiempo real. Respecto de esta tarea, nuevamente Celaya y Herrera (2007) explican que el departamento de comunicación debería identificar blogs, grupos de discusión y foros en que se hable de la compañía y rastrear temas como: prelanzamiento de productos, responsabilidad social corporativa, estrategia de marca, campañas y competencia. Estos comentarios no sólo permitirán a la organización conocer lo que la gente cree sino qué están haciendo otras empresas. ¿Le suena esto familiar? ¿Acaso no son los mismos ítems que analiza durante una auditoria de imagen?

Por otra parte, se plantea una cuestión delicada, la empresa como un ente más humano. Brian Solís, en su libro digital *The Essential Guide to Social Media*, la guía esencial para los medios sociales, escribe que no se puede simplemente ingresar a una plaza pública con un cartel en la espalda que diga su nombre y cuales son sus intereses, esperando que las personas se le acerquen en búsqueda de una conversación significativa y agrega que este nuevo entorno, simplemente ayuda (y obliga) a humanizar las estrategias que ahora tendrán como objetivo crear lealtad para ganar un cliente y finalmente, su respeto. (Solís, s.f.).

Esta idea de humanizar define claramente la necesidad de un objetivo, planificación, conocimiento de la herramienta y capacidad humana de gestión y control. Ahora bien, qué se hace con esto es lo que marcará la diferencia entre el éxito o el fracaso de la organización en esta conversación. Cómo han respondido las empresas a esta demanda es lo que se analizará en el próximo capítulo.

### **3.4 Conclusión**

A lo largo del capítulo, se desarrolló el concepto de comunicación virtual explicándolo dentro del entorno de las redes sociales y su resultante, la comunicación colaborativa. También se describió su repercusión en la comunicación empresarial, por qué y sobre qué preceptos, sería pertinente o no que las empresas estén presentes en estas redes. Por último, se presentaron algunas ideas y propuestas de autores respecto de cómo lidiar con este nuevo entorno de manera de sacar provecho del medio.

Se entiende que no se trata de una tarea sencilla, pues implica re elaborar estructuras que llevan años de ser estudiadas y aplicadas, sin embargo tiene que ver con el instinto innato de supervivencia que posee el ser humano. Esto haría pensar que tampoco tendría que ser algo extremadamente difícil. Lo importante aquí es conservar el principio de pensamiento estratégico, el estado de alerta, la creatividad y por qué no, la osadía, como herramientas que lleven a la organización a navegar en nuevos mares exitosamente.

## Capítulo 4. Una nueva figura en el campo de juego

### 4.1 Síntesis del capítulo

A continuación, se reflexionará sobre cómo el terreno virtual cambia las reglas del juego en las comunicaciones de negocios y presenta nuevos desafíos así como también nuevos peligros que es necesario conocer para poder afrontar. Por otra parte, se analizará cómo responden las organizaciones locales a la nueva demanda que reciben de sus públicos: la de proveer información e interactuar en Internet con ellos las 24 horas del día, los 365 días del año. Se definirá a partir de sociólogos, comunicadores y organizaciones que se especializan en la gestión de la comunicación 2.0 cuáles son las características de la figura del *community manager* para entender qué tareas realiza, qué perfiles se encuentran a cargo de este puesto y qué rama profesional resulta más idónea para esto. Finalmente se reflexionará sobre la cuestión de estar o no estar en las redes sociales, considerándose la opinión de profesionales con experiencia en la materia.

### 4.2 Juego nuevo, reglas nuevas

“Vivimos en una época de urgencias, pero no debemos confundir velocidad con claridad (...),[ni] desorden con empuje.”  
(Bilancio, 2001, p. 7).

El capítulo anterior consideraba cómo ha cambiado la comunicación, el efecto de este cambio en la sociedad y por consiguiente, el efecto del cambio en la forma en que se comunican las organizaciones. Sucede que se han producido grandes progresos en el campo de Internet y de las redes sociales, y éstas últimas se han convertido en el punto de encuentro para personas y organizaciones; una especie de *ágora* moderna.

Veintidós años atrás, Ries y Trout (1989) explicaban el concepto de posicionamiento y la importancia que reviste llegar primero a la mente del cliente para triunfar. Actualmente, las marcas están totalmente incorporadas a la vida de las personas a tal grado que

Bilancio (2001) establece que la mente se convirtió en el mercado y el campo de batalla a la vez, conceptos contruidos por el imaginario social. Sin embargo, explica que el posicionamiento se presenta como algo cada vez más difícil de lograr porque han aparecido en los últimos años otros valores que los públicos demandan de sus organizaciones para elegir vincularse con ellas. Ya no se trata únicamente de cantidad de fábricas o sucursales y la calidad de los productos, sino también de ser socialmente responsables, mostrar un desarrollo sostenible, ser transparentes, creíbles y confiables, todos valores que trascienden a un isologotipo. ¿Por qué? Porque la sociedad y por lo tanto, el imaginario social también cambian.

Ahora bien, para montar su sitio en Internet el primer concepto de comunicación utilizado por las organizaciones fue el de posicionamiento, una visión que resultó desfasada y con un perfil más bien publicitario que no completa el cuadro de lo que la comunicación institucional requiere. Callejo (2001) lo ratifica cuando explica que Internet ha venido funcionando con una lógica preferentemente publicitaria y así ha sucedido con casi todo en la red, utilizada como un espacio para construir la imagen de las personas y/o instituciones con el objetivo de atraer y atrapar la atención del visitante quien se convirtió en “esa nueva figura en el panorama de los medios” (p. 21), por lo que se observaría poca reflexión y baja calidad en los contenidos generados. Del mismo modo, el autor reconoce al consumidor con un rol mucho más proactivo aunque entiende que la mecánica sigue siendo la de *pull/push* que propusiera Fleming (2000).

Sin embargo, en el marco actual, las nuevas tecnologías proponen nuevos actores, con otras formas de comportamiento que, consecuentemente, parecieran afectar las formas anteriores de creación y gestión de la imagen, haciendo que las acciones meramente publicitarias como estrategia, resulten insuficientes. Como lo explican Martí, Álvarez y Domínguez (2009), los medios sociales cobraron gran relevancia causando el éxito de la *Web 2.0* y postularon a Internet como un eje comunicativo que cambia los escenarios al

dejar atrás el uso de medios de comunicación tradicionales y la publicidad como únicos canales para difundir la imagen corporativa. Además, estos autores sostienen que la interacción de las comunidades virtuales no es tan sólo un capricho o una moda en el escenario actual, por lo que la conclusión más lógica debería ser entender el lugar que ocupan en la estrategia corporativa.

Entonces, ¿qué se hace frente al nuevo escenario? El advenimiento de nuevas tecnologías ha dictaminado nuevas reglas para este juego y el panorama desconocido al cuál las empresas han respondido con éxitos y fracasos, seguirá ofreciendo oportunidades pero también amenazas. Ahora es el cliente/consumidor el que empieza a delimitar sectores, competidores, límites y papeles de los actores y, por lo tanto, el juego y los jugadores, las reglas y tácticas del juego, e incluso, el campo de acción (Bilancio, 2001). Por eso, hoy más que nunca, la capacidad de interpretación, la innovación, la organicidad y la competencia, serán el motor que la empresa necesite si se desea trascender y salir airoso frente a un escenario cambiante.

#### **4.2.1 Nuevos desafíos de la virtualidad**

Tres años atrás, Zaroni (2008) presagiaba que las redes sociales se convertirían en el blanco de las acciones del *marketing* viral, que serían apoyadas por el correo electrónico pero que tendrían como plataforma principal la red social. El autor explicaba que el poder de los consumidores se manifestaría a través de las redes y que todo aquello que tuviera que decir sobre una empresa lo haría armando un foro en tan solo minutos. Hoy, 2011, se comprueban sus palabras.

Cortés (2009) enumera algunos de los cambios que experimenta el *marketing* 2.0 que pueden ser aplicados a la comunicación en Internet y que por lo tanto dan una clave de los nuevos desafíos que enfrentan las organizaciones en el mundo virtual. El autor explica que hay un pasaje de las acciones de *marketing* integradas, unidireccionales por

viajar desde la empresa hacia un público, a un nuevo concepto, “el nosotros”. (p.15). Por eso, se ha pasado del concepto de interrupción al concepto de conversación y de la iniciativa de la empresa a la iniciativa del cliente, concluyendo que las acciones en línea “no pueden ser fruto de la reflexión en un despacho” (p. 15), sino que dependerán de la interacción. Por esta razón se pasa de la página con función de folleto a la recomendación en línea. De acuerdo con el autor, este dato se desprende del estudio realizado en 2007 por Yankelovich Monitor, empresa que se dedica a investigar y monitorear tendencias de mercado, que expone que el 76% de los consumidores no creen que los anuncios de marcas digan la verdad y agrega que se acepta más el comentario de otro consumidor o internauta, cuya recomendación actúa como un acelerador tanto en el proceso de posicionamiento como en el de compra.

Coincidentemente, Foglia (2010) sostiene:

En la era de los blogs, wikis, Twitter, Facebook, foros de discusión y demás herramientas 2.0, todos opinan acerca de los productos. Resulta obvio, en consecuencia, que cualquier persona logre acceder a esa información a la hora de decidir su compra y pueda así definir el posicionamiento de una marca en su mente. (p. 1).

Luego explica que no importa cuanto se esfuerce la compañía por generar contenidos en línea, la voz que las personas desean escuchar no es ésta, si no la de sus pares y por lo tanto, las estrategias a adoptar deberían ser la presencia en *Facebook*, cuentas en *Twitter*, monitoreo de los comentarios sobre la organización y la contratación de personas que se ocupen en hablar bien de la marca en foros y redes sociales.

Ahora bien, la credibilidad y transparencias conforman otro desafío, considerando que fueron mencionados como atributos valorados por los públicos de las organizaciones, pero ¿qué transparencia o veracidad le atribuiría usted a una organización si se enterara que hay alguien contratado para hablar bien de ella *online*? ¿No sería esta idea más del mismo error de comunicación con perfil publicitario?

Colocar una persona para que se encargue de hablar bien de la empresa es contrario a las palabras de Cortés (2009) quien explica que el discurso publicitario, aquel que quiere persuadir al público, es tenido como el más engañoso, entonces aparece nuevamente la necesidad de entender el medio y actuar con una estrategia clara para no obtener resultados contraproducentes. El autor continúa desarrollando la idea de otros dos discursos que se conjugan con el ya mencionado: el informativo que apunta a la reputación y el de los hechos. Este último es mucho más fuerte que los anteriores y por lo tanto, el más creíble. Por eso, si se quiere mostrar transparente, es necesario ser transparente: la identidad digital determina las relaciones en Internet, y por lo tanto, debería coincidir con el ser de la empresa. (Martínez-Priego, 2009).

Un siguiente desafío es interpretar y entender la transformación de los públicos. Celaya y Herrera (2007) explican que las audiencias pasaron de ser lectores, oyentes y receptores a ser editores, creadores y emisores, por lo que las empresas deberían saber y tener presente que tanto clientes como potenciales clientes hablarán de ellas aún a pesar de ellas y lo harán sin ningún tipo de censura. Interpretar y entender este cambio implicaría aprovecharlo, y tal vez utilizarlo como fuente complementaria a los medios tradicionales, según proponen los autores, y mencionan el caso de las empresas españolas para las que “tiene mucho valor poder estar al tanto de las conversaciones que tienen lugar en los medios digitales, ya que les permite conocer de primera mano las experiencias, opiniones e impresiones que tienen los consumidores sobre sus productos y servicios.” (p. 69).

Otro desafío que viene de la mano con los anteriores es el concepto de comunidad virtual. Para Leimeister y Kremar (2004) este término puede ser analizado desde múltiples ópticas y por lo tanto no posee una única definición. Para ellos, una comunidad virtual consiste en personas que interactúan socialmente en una plataforma tecnológica que se construye sobre la base de intereses, problemas y/o tareas comunes y poseen sus propios códigos de conducta. Es esta plataforma la que da lugar a la interacción de la



comunidad y la ayuda a construir confianza y compartir sentimientos comunes. Esto es de sumo interés si se considera que la empresa podría irrumpir o participar, según logre interactuar con sus miembros. Esta idea es reforzada por las palabras de Juan Pablo Zuetta, director de estrategia digital de Newlink Group (comunicación personal, 23 de noviembre de 2011), quien sostiene que una compañía no tendría éxito si centrara los contenidos con los que participa en las redes sociales en informaciones relativas al producto y/o promociones, únicamente.

Ochoa y Sotillos (2004) explican que las comunidades virtuales poseen su propio ciclo de vida y cada ciclo se manifiesta de una forma en particular. También explican que puede haber comunidades de rápido lanzamiento y larga vida productiva, otras de lenta adopción y amplio plazo de madurez, otras que son lanzadas con mucho entusiasmo pero carecen del suficiente apoyo organizativo, y otras que presentan una evolución natural que se renueva en el tiempo. Este es el nuevo escenario que la organización podría querer integrar por considerarlo favorable para su estrategia y negocio.

¿Cuál ha sido la reacción generalizada frente a estos desafíos del mundo virtual? La gestión de la comunicación 2.0, tal vez el lugar en la red social y participación y creación de comunidades virtuales. Las primeras en incursionar en el tema han sido las organizaciones extranjeras que han ido desde la creación de perfiles en redes sociales hasta desarrollar teorías acerca de las redes y medios sociales y nuevas figuras que ofician de moderadores, pero ¿qué ocurre con las compañías nacionales?

#### **4.2.2 La respuesta de las organizaciones locales**

Frente a las consideraciones previas, las organizaciones no pueden hacer caso omiso del impacto y posibilidad que representan las TIC. Chester (1998) planteaba 13 años atrás, que si bien y como consecuencia de la dinámica del mercado era posible que la estrategia de negocio se viese frustrada alguna vez, esto no convendría para el desarrollo

de estrategias electrónicas enfatizando que las mismas deberían ir sí o sí de la mano con el negocio para obtener resultados exitosos. Ésta observación sigue vigente más aún cuando el alcance de lo que sucede en línea da la vuelta al mundo en tan sólo minutos.

¿Cómo han respondido las organizaciones locales a las demandas de sus públicos por información transparente e inmediata y por la presencia de sus marcas en redes sociales? Kidd (2010) profundiza en el tema y muestra algunos resultados de sondeos realizados por distintas consultoras de comunicación al respecto e indica un estudio que ratifica que las primeras en ocuparse de un perfil en redes sociales fueron las empresas extranjeras con sucursales en el país. Sin embargo, y a pesar de la aparente presencia de las organizaciones en Internet, aclara que el 88% de las empresas locales no estaban utilizando palabras claves ni el nombre de sus directivos para posicionar sus páginas en la *Web* al momento del estudio. Es decir que sólo se ocupaban de estar presentes pero no realizaban ningún tipo de actividad complementaria que favoreciera esta presencia. Por otra parte, la autora señala otro estudio que midió la presencia de 160 compañías de la región que registró que sólo el 49% de éstas posee una cuenta en redes sociales o *blog* corporativo, mientras que Argentina sólo participaba en un 24% aún cuando la participación a nivel mundial es del 79%. Por último, otro reporte que presenta a Argentina como el quinto país con mayor penetración en el uso de los denominados medios sociales, con cuatro de cada cinco argentinos con perfiles en *Facebook* y medio millón en *Twitter*. La preocupación que refleja el artículo viene dada por sostener que las empresas locales pierden la oportunidad de participar del mercado de las conversaciones

Un año más tarde, Ripoll (2011) presentó en la revista *Mercado*, un artículo enumerado las compañías de mayor facturación o exposición pública de 13 sectores, evaluando fortalezas y debilidades de ellas en la red social a través de 29 parámetros, algunos de los cuales eran si poseían dirección corporativo o no, cuál era la velocidad de respuesta, la frecuencia de las publicaciones y algunos otros valores para poder medir el intercambio

entre los públicos y las organizaciones buscándose conceptualizar la percepción de ambas partes sobre la actuación y presencia de las marcas en la *Web* contemplando sitios como *Twitter* y *YouTube*, además. ("100 empresas.", 2011). Curiosamente, ninguna de las personas encuestadas pertenecía al área de comunicación.

Se puede observar que las empresas del mercado local han ido poco a poco encargándose de ocupar un lugar en las redes sociales, algunas con un perfil todavía publicitario, otras con mayor preocupación por la comunicación institucional a través de las redes. De este modo, han ido descubriendo que mantener la actividad en las redes es una tarea de 24 horas al día, los 365 días del año, porque un comentario recibido el viernes después de las seis de la tarde, no puede esperar hasta el lunes por la mañana, si la principal característica del medio y, el factor por el cual las personas lo eligen, es la inmediatez.

Así, la creciente importancia de las comunidades virtuales empezó a requerir de una figura que se encargara de la comunicación *Web* proponiendo conversaciones, estando atento a lo que se habla/escrbe y con poder suficiente para responder comentarios favorables y desfavorables. Así surge una nueva figura o rol dentro de las organizaciones, la del *community manager* (*CM*) o responsable de las comunidades en línea.

### **4.3 La nueva figura: el *community manager***

La llegada de la *Web 2.0* sumada a la explosión de los medios sociales en Internet como herramientas de comunicación, resultaron atractivas para las empresas que comenzaron a mostrarse en el medio digital. Como destaca el diario en línea *Elespecador.com*, hoy es indispensable tener un papel activo en las redes sociales, así como cuando comenzó el auge de Internet era necesario tener un sitio corporativo. (Judex, 2010). Por lo tanto, las marcas empezaron a gestionarse en comunidades y comenzó a acuñarse el término *community manager* (*CM*) o responsable de comunidades, el cual se encuentra en

permanente evolución, además lleno de interrogantes como quién es, qué hace, qué formación profesional tiene y qué aporta este personaje a la estrategia de negocio.

Respecto de su origen, para Kioskea, una comunidad de computación, es la misma *Web 2.0* el contexto que da lugar a esta ocupación e indica que es entre los años 2005 y 2006 que aparece el término en Estados Unidos, luego que las empresas se dieran cuenta que las comunidades hablaban de ellas y les fuera necesario administrar o moderar esta nueva forma de diálogo, tarea encargada a quién se denominó *CM*. (“La profesión.”, 2010).

En otro sitio que discute quién lanzó primero el término en España, se registra que en el año 2004 ya había personas ocupándose de esta tarea para las compañías de video juegos, aun cuando recién en 2009 se detecta la aparición y consecuente búsqueda de este perfil para otras compañías. En ese país, la AERCO, Asociación Española de Responsables de Comunidades Online, se ha convertido en una entidad de referencia que, con la colaboración de Territorio Creativo, una agencia madrileña de *marketing* en medios sociales, elaboró un escrito titulado *La función del community manager*, convirtiéndose en los primeros españoles en presentar una definición del perfil e incumbencias profesionales para el mismo.

En la Argentina, las primeras en vislumbrar el posible éxito del rol fueron las consultoras de comunicación que inmediatamente empezaron a ofrecer este servicio sin necesariamente denominarle *community management*, aunque algunas empresas decidieron moverse por su cuenta y encargar la tarea a quienes consideraron más capacitados para el medio digital.

Esto se pudo observar a partir de un relevamiento que realizó la autora de las ofertas laborales de *CM* publicadas en los sitios Zonajobs, Computrabajo, Clarín empleos en su versión digital, Trovit y Bumeran entre los meses de marzo y junio del año 2011 tomando

como muestra el período comprendido entre el 15 de marzo y el 15 de abril, con el objetivo de identificar qué buscaban las empresas en relación a este perfil. Se encontraron 20 avisos publicados en los sitios mencionados y respecto del perfil profesional buscado, se encontró que el 50% apuntaba a diversas áreas como ser: Administración de Empresas, Comunicación social/Ciencias de la Comunicación, diseño *Web*, Ingeniería en sistemas, Intérpretes, Letras, *Marketing/Comercialización*, Periodismo, Publicidad/Redacción publicitaria y Traducción, mientras que el otro 50 % no explicitaba la necesidad de una formación profesional previa y en algunos casos simplemente se indicaba que ser usuario fanático de Internet era requisito suficiente, incluso uno de los avisos leía textualmente “ser un buen chamuyero”. (Brandigital, 2011). Además y respecto de las funciones a desarrollar, se observaron con mayor frecuencia las expresiones: desarrollar *marketing online*, gestionar las comunidades *online*, construir comunidades, implementar y desarrollar la unidad de negocio *e-books*, monitorear y participar de las comunidades.

Es claro que la figura y su rol se encuentran en construcción y que el mercado local las solicita, sea por seguir una tendencia o por una decisión estratégica. Algunas organizaciones lo manejan con personal interno, otras a través de consultoras y otras, a través de personas con o sin formación profesional que simplemente puedan moverse con cierta soltura en el medio digital, pero ¿cuál es la tarea de este rol que aparece en el escenario de la comunicación corporativa 2.0 y qué importancia reviste?

#### **4.3.1 Un acercamiento a qué hace y quién es**

Para AERCO, el perfil del *CM* cobra fuerza dentro de las estrategias sociales de las organizaciones y establece que es un gestor o moderador y se perfila como una función corporativa estableciendo que:

[se trata de] aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos

estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. (AERCO y Territorio Creativo, 2009, p. 5).

De acuerdo con Davinia Suárez (2010), *CM* del diario laprovincia.es y exponente de las I Jornadas Nacionales de Responsables de Comunidad en Canarias, el *CM* es un dinamizador de comunidades capaz de crear vínculos y agrega que debería actuar como ojos y oídos atentos a comentarios que pudieran perjudicar la imagen de la marca o su prestigio. Por otra parte, para Bensen (2008) es un rol doble, porque puertas afuera es la voz de la compañía, mientras que puertas adentro, representa la voz de los clientes y debe de poder traducir ambos mensajes de la manera apropiada.

A nivel local, Vidal (2010) desarrolla el tema y explica que el *CM* actúa como interlocutor entre la empresa/marca y las comunidades, es decir que este rol no requiere simplemente manejar herramientas 2.0, sino lograr involucrar a otros en el 2.0 y explica que la idea es que cuide las plataformas que puedan surgir, escuchando las conversaciones que se dan en Internet sobre una organización, una marca, productos y servicios. Esta especie de inspección de lo que sucede fuera del control de las empresas, es la función esperada del nuevo moderador.

Para Ochoa y Sotillos (2004), el administrador o moderador debería encargarse de atender y estimular la comunidad, explicando que, particularmente la moderación garantizaría las normas de convivencia por ella establecidas. Además, establecía como otras tareas actualizar la lista de miembros, promover la comunidad por fuera de ella, recibir sugerencias, planificar y guiar eventos, estimular la actividad colectiva, generar noticias, avisar de novedades, entre otras. Sostienen también que el gestor debe encargarse del progreso de la práctica, evaluando que las relaciones con la organización sean adecuadas para que no pierda la coherencia con los objetivos estratégicos, aclarando que no se deberían de tomar decisiones, ni realizar proyectos sin reflexión y análisis previos.

Nuevamente AERCO (2009), enuncia cinco funciones básicas del *CM*: escuchar, hacer llegar a la empresa la información que escucha, explicar a la comunidad cuál es la posición de la empresa, buscar líderes dentro y fuera de la organización y encontrar vías de colaboración entre la empresa y la comunidad, teniendo en cuenta el importante papel de la última en el crecimiento de la primera. ¿Cómo ganaría dinero una empresa si el público decidiera no interactuar comercialmente con ella?

Para Jeremiah Owyang (2007), estratega de la *Web* y socio de Altimeter Group, consultora que se dedica a la investigación de nuevas tecnologías y su impacto en el comportamiento del mercado, existen cuatro principios. El primero es el de representar al cliente a través de escucharlo, acción que se da al monitorear comentarios, y luego responderle ya sea pública o privadamente. Luego escribe sobre ser un evangelizador de la marca, para indicar la propaganda que hará de servicios, productos y eventos. A continuación apela a las habilidades comunicativas y editoriales, pues será necesario entender la jerga del medio para comunicarse hábilmente, así como también ser un editor capaz. Finalmente menciona la posibilidad de aprovechar los datos que la comunidad ofrece para considerarlos en propuestas futuras de productos y servicios, utilizándola como un *focus group*.

Ahora bien, respecto de las aptitudes profesionales que se requieren de este personaje, las opiniones son encontradas. De acuerdo con Vidal (2010), el área está en formación considerando que Internet cambia permanentemente, y por lo tanto resalta la necesidad del *CM* de saber de comunicación, de publicidad, de relaciones públicas y de redes sociales con la capacidad de utilizarlas al máximo. Otro asunto importante es saber cómo a comentarios hostiles y cómo reaccionar en situaciones de crisis, considerándose que se trata de la marca y el medio social serviría como un lugar más para la construcción del vínculo entre los públicos y ella.

Lo cierto es que hoy los públicos de las organizaciones cuentan sus experiencias en línea definiendo así la participación de una marca en las redes. Si bien esta interacción no es controlable, sí es aprovechable y es un canal que permite escuchar lo que otros creen y esperan de una organización, esto debería influir en las estrategias a seguir, si se desea participar del juego.

#### **4.3.2 Red social y *community management*: estar o no estar, esa es la cuestión**

Una pregunta tal vez venga a su mente ¿se puede sobrevivir sin un lugar en las redes sociales? Y si se está en una red social ¿se puede sobrevivir sin un *CM*?

Es interesante lo que menciona Capriotti (2009) al respecto cuando escribe sobre tener un perfil en una red social o no y lo limita a la estrategia del negocio y a las variables no controlables del entorno, a saber: políticas, económicas, sociales y tecnológicas; si se tiene en cuenta que una empresa de tecnología no podría no ofrecer comunicación 2.0 por el peso que ejercería la opinión pública que podría llamarla poco avanzada o desfasada.

Del mismo modo, Chase (1999) explica en su libro de tácticas para hacer un negocio en Internet que existen circunstancias en que se está mejor sin crear ciertas comunidades y escribe:

Todas estas cosas tienen un lugar y, con el tiempo, tendrán un impacto creciente sobre Internet. Tampoco estoy diciendo que la formación de comunidades debe ignorarse por completo. Simplemente lo conmino a no dejarse arrastrar en la cresta de la última fase de la moda. Todos y todo a fines de los noventa parecen estar agregando el concepto de comunidad en sus sitios web en línea (...) pregúntese a sí mismo (...) “¿*Necesito* una comunidad? Si tuviera una, ¿qué haría con ella?”. (p. 146).

A pesar que el autor expresa este punto de vista antes de la revolución del 2.0 que toma lugar en el año 2001 de acuerdo con O’Rilley (2005), su planteo tiene mucho sentido si se piensa en la utilidad estratégica de las herramientas que han surgido y seguirán apareciendo en el escenario tecnológico. Puede ser que, efectivamente, se trate de una



necesidad del momento, que podría o no ser aplicable a todos los sectores y rubros, por lo que debe de haber una visión clara del objetivo con acciones que apoyen la consecución del mismo.

De esta manera, si se decide estar presente, hay que saber qué hacer porque tener una cuenta personal en una red social, no es lo mismo que administrar la cuenta de una organización. Como continúa Vidal (2010), si bien muchas organizaciones creen que es necesaria la figura del *CM*, no saben cómo hacerlo e indica que abrir y administrar perfiles es gratis pero para la empresa puede transformarse en un error muy caro si no se lo sabe manejar correctamente. Luego, el artículo recalca que no es una obligación tener una cuenta en *Twitter* o en *Facebook*, para tener presencia en Internet.

Por otra parte, existen además de las consultoras que ofrecen este servicio, otras figuras a parte de la del *CM*. AERCO (2009) identifica al menos cuatro más: el moderador, el dinamizador, el *social media analyst* y un *chief social media officer*, aunque sostiene que el abanico sigue creciendo en la medida en que la tecnología se desarrolla. Por su parte, el moderador tiene la tarea de cuidar el contenido, mientras que el dinamizador genera conversaciones e invita a la participación. En este caso, el *CM* se presentaría como un coordinador de ambos en sus tareas. Para las siguientes dos figuras su tarea no sería encargarse de la comunidad, sino de proponer estrategias de *marketing* o utilizar el medio como canal para las relaciones públicas.

Sea cual sea la decisión que la organización tome, hay que tener en cuenta la estrategia y el objetivo. Martí et al. (2009) sostienen que frente al crecimiento de la sociedad digital, se hace necesario generar una comunicación a la altura de la misma y para ello hay que adaptarse. La respuesta no puede ser de ninguna manera improvisada y escribe:

la organización debe decidir de acuerdo con sus políticas corporativas la actitud y los intereses que va a sostener en su participación en comunidades y redes sociales relacionadas con su actividad. Improvisar unas intervenciones no aumentará su credibilidad. (...) y la falta de actuación en foros en los que las marcas empresariales son uso o abuso frecuente, tiene un valor contante y

sonante entre los activos intangibles. Si dejamos que la conversación en las redes sociales haga y deshaga con las marcas corporativas, el panorama de la presencia y del recuerdo sobre estas organizaciones cambiará considerablemente.

Para concluir, quedan claras la necesidad de análisis, de escucha activa a través de la investigación y la planificación de una acción. No se trata solo de colocar a un amante de las comunidades con capacidad de hablar, controlar y proponer. Tampoco parecería exagerado pensar en un personaje con conocimiento técnico suficiente que le permita a la organización confiar en la habilidad estratégica de quién será la cara y la voz de ella en la red. Pero ¿quién podría estar preparado para entender el mercado, traducir mensajes hacia dentro y fuera de la organización y velar por la imagen de la misma a partir de una comunicación organizada de forma integrada?

#### **4.4 Conclusión**

Este capítulo reparó en los cambios que propone el terreno virtual para las comunicaciones de negocios, considerándose sus oportunidades y peligros. También se relevó la respuesta de las organizaciones locales a esta nueva demanda teniendo en cuenta la aparición de un nuevo personaje, el *CM*. Se definieron las características, tareas y responsabilidades del mismo y se describió qué perfiles profesionales se encuentran actualmente desempeñando esta tarea. Para concluir, se reflexionó sobre la apremiante pregunta de estar o no estar, teniendo en cuenta la opinión y recomendación de profesionales con experiencia en la materia.

Es interesante ver, a través de lo que es y lo que definitivamente no es, cómo se conforma la actividad en línea y el perfil profesional de quien tendría a su cargo la gestión de las comunidades. Sin embargo, los autores coinciden en que sigue sin quedar establecido qué formación profesional, si es que es necesaria, debería tener quien realice esta tarea. Ahora bien, si para mantener relaciones con otras personas en representación de sí mismos o de terceros, no fuera necesario un trasfondo técnico o universitario, no

existirían las carreras afines al área de las Ciencias de la Comunicación, ni sería necesario incluirlas en los programas de estudio de otras profesiones. Además, todas las investigaciones realizadas respecto a cómo se comunica el ser humano y la evolución de este acto a través de su historia, tendrían que ser echadas al olvido pues, en teoría no serían necesarias si sólo se trata de una relación interpersonal más, acto diario para el ser humano de esta época. Hace falta reflexionar en cuánto de comunicación hay en un proceso que no sucede cara a cara y que por lo tanto se encuentra desprovisto del lenguaje corporal, de la proxemia y la cinética que ocurren y acompañan el acto del habla. Este mismo hecho requiere que los mensajes que elabora la organización se desarrollen con el mayor estudio posible, de forma que representen de la manera más exacta la idea que se intenta transmitir y, como consecuencia, tengan el efecto deseado. Por eso, la pregunta sigue siendo a quién encargar esta tarea, que según sostienen los expertos, marca el ser o no ser de las organizaciones en la era digital.

## **Capítulo 5. Relaciones públicas y *community management*.**

## 5.1 Síntesis del capítulo

El presente capítulo reflexionará sobre la intervención del relacionista público en la gestión de la comunicación virtual, teniendo en cuenta la importancia que reviste la construcción del vínculo entre las organizaciones y sus públicos, actividad que ha sido realizada desde siempre por el área de comunicación. También se considerarán distintas opiniones respecto de si es o no necesaria una formación técnica para la figura del *CM*, teniendo en cuenta la tarea que se pone a su cargo, cómo se parece ésta a la que ha realizado el relacionista público históricamente y cuán idóneas podrían resultar las habilidades y formación profesional de esta carrera para el desarrollo del cargo.

## 5.2 Gestión de las comunicaciones 2.0 y *community management*

*Blogs*, redes sociales, *wikies* y otros soportes del medio digital han tenido un gran impacto en la práctica de las relaciones públicas por varias razones, una de ellas es su característica multiplicadora del alcance de las acciones de comunicación en estos medios, que al ser complementarios unos de otros afectan la velocidad de difusión al igual que la velocidad de respuesta. (Wright & Hinson, 2008).

Otra característica es la enunciada por los autores de *El manifiesto Cluetrain* (Levine et al., 2000): el mercado en la red sabe más de los productos que las mismas empresas y como consecuencia, sin importar cuánto se esfuerce la compañía por generar contenidos en línea, las personas prestan más atención a lo que escriben sus pares en foros y redes sociales, haciendo evidente la crisis de confianza de la que hablan muchos especialistas. Así también el reclamo se torna más exigente en valores como la responsabilidad social, el cuidado del medio ambiente y la ciudadanía corporativa a la vez que aprovechan la posibilidad de expresar todos sus reclamos y quejas en el equivalente a hacerlo en un *hall* lleno de personas: el muro de distintos sitios o su blog personal.

Al comienzo de este ensayo se habló de gestión de la comunicación como el conjunto de acciones que aportan al proceso de interacción, siendo el comunicador responsable de crear nuevos vínculos y fortalecer los existentes, cuidar la imagen de la organización y en definitiva, representar la empresa, ese conjunto de atributos y características concretas y abstractas, en la sociedad. Desde ahí que se propusiera la gestión de la comunicación 2.0 como una actividad planificada, que más allá de tener o no capacidad de control de lo que ocurre en el medio digital, sí tiene un objetivo específico y claro, contenido dentro de otro global llamado misión, que se encontrará inspirado en otro denominado visión y que se verán expresados en una estrategia.

A pesar de los cambios que se experimentan hoy en la forma y los soportes para la comunicación, este acto de interacción sigue siendo tal y el hecho de que las Relaciones Públicas se apoyen en las Ciencias sociales y de la comunicación, le proveen de herramientas adecuadas para entender los cambios en las percepciones y atender los desafíos que éstos planteen para su gestión. Por esto mismo, cuando se habla de gestión de comunidades, si bien no hay una receta mágica que garantice el éxito, interpretar el contexto y repensar la empresa en función a éste permitiría crear esa estructura de símbolos compartidos de los que hablara Manucci (2004), citado al principio de este ensayo.

### **5.2.1 *Community manager*: entre la organización y los públicos**

Como se ha expresado en el capítulo anterior, muchos definen al *CM* como el representante del cliente en la empresa, el defensor de la empresa frente a la comunidad, un moderador, un vocero, un nexo. Esto da clara muestra de dos cosas: la primera es que se trata de un rol en proceso de construcción y que puede modificarse con el correr del tiempo, y la segunda es la función vincular de la figura que aparece para crear un puente o conexión entre la organización y sus públicos en el medio digital. Lo interesante es que esta idea coincide con lo que se ha definido con anterioridad como una de las

funciones de las relaciones públicas y como objetivo de la comunicación institucional a saber la formación de vínculos con todos aquellos calificables como públicos de la organización.

Mucho antes de las redes sociales en Internet, Sheinsohn (1993) escribía sobre el aspecto vincular explicando que cada segmento de público se conecta con la empresa de un determinado modo y en función a sus intereses diferenciales. Identificar esos intereses, entenderlos y satisfacerlos es lo que, para el autor, establece el vínculo del público con la organización y es ese el vínculo que le permitirá a esta última ubicarse en una determinada posición simbólica en la mente de ellos que causará que la elijan por encima de otras.

Por otra parte, Prieto et al. (2011) sostienen que la relación bidireccional que admite el 2.0 ofrece una posibilidad de acercamiento con los públicos que antes era difícil de lograr considerando que ahora el medio invita al intercambio y a la participación. Entonces, el prestar atención a la información que se encuentra en línea podría aportar gran valor a la gestión permitiendo una construcción en conjunto, considerándose que en este espacio es imposible no prestar atención particularmente a los reclamos de los clientes. Sucede que, si bien existen los centros de atención a clientes ya sea personal como telefónicamente, ocurre que los reclamos allí presentados no suelen ser elevados a las áreas encargadas de resolver los inconvenientes, y si es así, puede ocurrir que no se les de trascendencia por lo que la queja o reclamo llega a un punto muerto. Internet cambia este intercambio obligando a las organizaciones a hacerse cargo y responder a estos reclamos o quejas y así generar un momento de verdadero intercambio entre la organización y sus públicos, es decir, comenzar a construir un vínculo.

Además y como describía Sheinsohn (1993) se hace posible identificar los intereses de cada público y a partir de éstos generar un mensaje clave que satisfaga sus expectativas. Otra idea es la que desarrolla Capriotti (2009) al decir que la información que se obtenga

de los públicos ha de ser analizada desde la perspectiva de ellos teniendo en cuenta los conceptos, estilos, tipos y cantidad. El autor también habla de identificar y analizar los canales de comunicación particulares a cada público y el uso que dan a los mismos para finalizar enunciando la necesidad de una valoración de la actitud u opinión que se observe de ellos.

A parte de conocer las expectativas de los públicos utilizando la información que se encuentra disponible en Internet, hay otra tarea enunciada por Bensen (2009), la de identificar los personajes conocidos y respetados del sector comercial en el que se desarrolla la organización ya que estos podrán influir en las decisiones y el funcionamiento de la organización, y en las creencias, opiniones y comportamientos de otros grupos o públicos (Mitchell, Agle y Woods, 1997). Esto es lo que en relaciones públicas se denomina como líder de opinión y ahora puede ser abierta y claramente identificado a través de su actividad y participación en el medio digital.

Por consiguiente, si se considera nuevamente lo descrito en el capítulo primero, dentro de las funciones y tareas del relacionista público se encontraban las de preparar informaciones, generar momentos de encuentro y mostrar la organización. Ahora bien, Internet es una plataforma que permite que la empresa se muestre al mundo compartiendo información y también es un espejo que evidenciará las verdaderas acciones de ella que serán comentadas por los internautas que emitirán su voz de aprobación o desaprobación en cuestión de horas. Además, permite mirar a través de los ojos del otro, abre las puertas a una visión empática de los públicos y da a la organización una posibilidad de probar su capacidad humana de gestión y control.

Esto es así porque aparece, entre las empresas y sus públicos, un punto de contacto, un vínculo que surge de manera abierta y multidireccional. Abierta a partir del acceso a informaciones que antes se encontraban fuera del alcance de la empresa o que sólo podían ser obtenidas luego de arduos trabajos de investigación y relevamiento de datos y

multidireccional porque no sólo se encontrarán las informaciones de la organización respecto de sí misma, sino también los comentarios de terceros que podrán estar fuera del ámbito de control de ella y cuyos datos se verán y serán entendidos por el conciente colectivo como un mensaje. Pero, el hecho de que éste último pueda ser contenido por la tarea de un relacionista público que tenga a su cargo la gestión de la comunidad, fomentará el vínculo y por lo tanto definirá el rol de aquel que toma este puesto.

### **5.3 *Community manager* ¿profesional o amateur?**

Las opiniones difieren en cuanto a si es o no necesario que el *CM* posea una formación profesional ya que tal como se consideró, y de acuerdo con los parámetros de algunas búsquedas laborales, el hecho de que se trate de un fanático de las redes sociales y que además tenga un buen manejo de ellas, pareciera ser, para algunos, el único requisito indispensable, a pesar que los expertos especifican algunas otras condiciones.

Ahora bien, si se entiende que a través de Internet muchos experimentan su primer contacto con la compañía, habría que meditar qué seriedad se le está dando a los mensajes que se encuentran en línea y al acceso de todos, entendiéndose que esa imagen, ese mensaje, se dirige a un potencial cliente. Tal como lo registrara Vidal (2010), abrir un perfil en Internet puede ser gratis pero un error o mal manejo de éste puede costar la reputación e imagen de la organización, valores que hoy son un importante activo de ellas.

Para los colombianos, quienes se encuentran muy activos en la materia, las funciones del puesto seguramente cambiarán con el paso del tiempo, sin embargo se destaca que lo más importante y que trasciende a la formación profesional o no es el saber escuchar, o leer, lo que las personas expresan en los medios y agrega considerándose que la posibilidad de la red de que cualquier persona publique sus ideas en ella, les da la



posibilidad de organizar una campaña de descrédito en cuestión de minutos. (“Entrevista a”, 2010).

Sin embargo y en oposición a estas opiniones, Frédéric Bascuñana (2011), presidente de *Webcastory*, una plataforma de TV social francesa, tiene otro parecer. Él postula que la profesión del *CM* es una falacia y que las comunidades no pueden ser gestionadas por un tercero ya que en realidad se autogestionan, por lo tanto el *CM* como una figura operativa no existe. El autor explica que, frente a la pérdida de control de las empresas respecto de lo que se habla en las redes de sus marcas, éstas proponen y creen en su capacidad de gestionar las comunidades cuando en realidad, el único dato cuantificable es el número de seguidores y detractores. Por esto sostiene que el *CM* es una falacia y la gestión una forma de negación. En contra partida, reconoce que la organización sólo puede mantener una actitud coherente entre sus valores y las historias *online*, porque de acuerdo con su artículo, ni la confianza ni la reputación se gestionan, si no que se ganan y mantienen, por lo que la figura del *CM* se reduce simplemente a un técnico con habilidades sociales.

Es cierto que la confianza y la reputación se ganan pero para ganarlas hay un pensamiento estratégico detrás que genera ciertos mensajes clave que contribuyen a la formación de una imagen, un hecho que Bascuñana parece olvidar. Por otra parte ¿a quién daría usted esta responsabilidad tan grande? ¿A un experto o a un amateur?. Parece ser que la cuestión no pasa por una simple falacia de si es posible hablar de gestión o no de comunidades si no que se trata de gestión de comunicación en un soporte diferente, la plataforma digital.

Vidal (2010) también se opone a la opinión de Bascuñaña y sugiere que el modelo a seguir sería el que utilizan algunas compañías estadounidenses, que promueven el uso de las redes y crean comunidades entre sus empleados para aumentar la visibilidad pero

lo hacen bajo el liderazgo de un director de medios sociales que viene del área de relaciones públicas.

Si se consideran las tareas y responsabilidades del *CM* descritas por profesionales y por AERCO, dentro de la estrategia de comunicación, parece necesario un perfil más profesionalizado, donde además de ser un buen comunicador, se cuenten con las herramientas y conocimientos suficientes para entender el contexto, reformular las acciones comunicativas de éstas y por lo tanto crear la interacción que dará lugar al vínculo que permitirá un lugar para la empresa dentro del grupo social.

Para concluir, si se supone que la persona que administre la interacción *online* será la cara y la voz de la organización, contribuyendo al cuidado de su imagen y colaborando en la construcción de los vínculos con los públicos, y si además se enuncia que un objetivo y una acción planeada marcarían la diferencia entre el éxito o el fracaso, es evidente que la decisión de la participación de la organización en redes sociales al igual que la tarea de planificar y coordinar esas actividades no puede, bajo ninguna circunstancia quedar librada al azar o ser encargada al más fanático de la red. Por esta razón la siguiente pregunta a considerarse es ¿puede el relacionista público encarar esta tarea de manera exitosa?

#### **5.4 El relacionista público como *community manager***

Resulta curioso que el mismo Bascuñana (2011) que postula que el *CM* es una falacia, explique la acción clave posible para la actividad corporativa en línea, a saber, la reconstrucción del discurso institucional a través de los mensajes y/o acciones que se dejan ver *online*, sea en una red social específica o simplemente en Internet. Y, esta actividad que no puede ir desprendida de la estrategia de comunicación, es la misma que ha realizado el relacionista público a través de los años.

A continuación se considerarán algunas características que requiere el perfil del relacionista público y que resultan muy similares a las enunciadas por distintos CM con el objetivo de reflexionar sobre la idoneidad de las relaciones públicas para este nuevo puesto.

En su libro *El DirCom hoy*, Costa (2009) ofrece una descripción del perfil del comunicador actual enunciando cuestiones como el sentido ético, la capacidad de relacionarse y “motivar a los demás, más por empatía que por una actitud de autoridad”. (2009, p.83). También explica que se trata de un personaje “estratega, generalista y polivalente” (pp. 84-85), porque su actividad no se centra sólo en su departamento si no que atiende al negocio global de la organización, y está atento al todo para que el producto final sea una imagen, una voz y un proyecto global entendido como tal.

Por otra parte, se encuentra la definición que provee AERCO del CM que lo define como el encargado de sostener, acrecentar y defender las relaciones de las empresas con sus clientes *online*, por conocer la estrategia de la organización y los intereses de los clientes, además de lo que complementan otros profesionales al decir que es el nexo entre ella y sus públicos, también muy parecido al relacionista público. O la que proporciona Connie Bensen (2009), estratega de comunidades cuyo trabajo es considerado como clave por otros CM. Ella propone que alcanzar la estrategia es un proceso que contempla distintas actividades como la visibilidad de marca, las relaciones con los miembros de la comunidad y otros internautas, organización de eventos, llevar el *blog* de la compañía, monitorear lo que se habla de la organización, en otras palabras un rol estratégico, generalista y polivalente, nuevamente. Claramente, aquí ya se han podido apreciar varias similitudes.

Costa (2009) detalla valencias del perfil del director de comunicaciones algunas de las cuales serán consideradas en detalle y comparativamente con los conceptos enunciados por AERCO, Bensen (2009) y Owyang (2007), teniendo en cuenta el peso de la opinión

de estos cuatro en su campo profesional. Las valencias para el perfil del comunicador de Costa (2009) son: estratega, asesor de la presidencia, planificador, político por ser portavoz de la organización, defensor de la conducta ética y la responsabilidad social, animador de los grupos de trabajo, abogado de los públicos ante la empresa e ingeniero en emociones por ser gestor de vínculos y guardián de la imagen.

Entendiéndose que el concepto de estratega ha sido desarrollado con anterioridad, se decide continuar con la descripción de la siguiente valencia, la de ser asesor de la presidencia. Aquí Costa (2009) se refiere a la colaboración en materia de estrategia, gestión y actuación corporativa. ¿Cómo se relaciona este concepto con la tarea que se encarga al *CM*? Una de sus responsabilidades es la de investigar y monitorear aquello que ocurre en la red, es decir que todos aquellos temas de los que se habla en relación a una organización, marca, productos y/o servicios, sean considerados y traducidos en información útil que indique a la empresa si va en la dirección correcta o no. Estos resultados permitirían asesorar en las decisiones futuras de la dirección que tendrán como base saltar obstáculos y corregir errores. La valencia identificada como planificador, va de la mano con la anterior, ya que la planificación debería contemplar las modificaciones entendidas como necesarias a partir de lo investigado.

Luego, respecto de ser político por ser el portavoz de la organización, el relacionista público tiene a su cargo ser la cara y la voz de la organización para relacionarse con líderes de opinión, instituciones y medios. Si bien ha sido siempre discutido quién se encuentra mejor preparado, un abogado o un relacionista público, a la hora de oficiar de interlocutor de la empresa ante una situación de crisis, lo que se considera en este ítem es la función de ser portavoz o la cara que se vinculará con los públicos y les contactará. Para Bensen (2009), ser político tiene que ver con ser diplomático, decir con las palabras más adecuadas aquellas cuestiones que pueden no ser del todo agradables, tanto para los públicos de las organizaciones como para las organizaciones mismas y resalta la

importancia de dar una respuesta apropiada en tiempo y forma en situaciones de crisis, o lo que para Owyang (2007) es mediar en situaciones de disputa trabajando tanto con defensores como con detractores. Tanto el *CM* como el relacionista público tienen a su cargo hablar por y para la organización.

A continuación Costa (2009) menciona la acción de defender la conducta ética y la responsabilidad social para desarrollar la idea de un gestor de los activos intangibles y del negocio para la buena reputación e imagen. Es importante recordar que al hablar de *community management*, se entiende no solo la tarea de moderar una comunidad específica sino de desarrollar, coordinar y monitorear qué acciones y discursos se mostrarán en línea buscando acentuar la visibilidad de la organización. Acorde con esto, las empresas pueden comunicar en la red otros valores como ser ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible, que al menos en España, son acciones esperadas por el 75% de los públicos de las marcas. (Capriotti y Moreno, 2006). Pensar en mostrar acciones de responsabilidad social o actividades que den prueba de una política de desarrollo sostenible, políticas generadas y organizadas a partir de la tarea de las relaciones públicas, une más a estas figuras.

Como siguiente valencia se menciona la de animar los grupos de trabajo. Esto se daría para Costa (2009) considerando que se utiliza la didáctica de la comunicación y la cooperación. Por su parte, Bensen (2009) también propone esta tarea al enunciar la acción de involucrar y motivar a aquellos defensores de la marca y asegurarse de reconocer el esfuerzo que realizan. Según AERCO, esto se haría a través de la búsqueda de líderes, externos e internos, y en la búsqueda de vías de colaboración entre la comunidad y la empresa. Para las Relaciones Públicas, estos grupos de trabajo conformarían el público clave, prioritario o estratégico por tener un papel determinante en la influencia y en el control de la información (Capriotti, 2009), y la acción de motivarlos y

reconocer sus esfuerzos es como concibe la comunicación el profesional de las relaciones públicas.

Finalmente, respecto de ser el abogado de los públicos ante la empresa e ingeniero de emociones que propone Costa (2009), para Owyang (2007) éste el primer requisito del rol, él lo llama ser un defensor de la comunidad y dice que el rol primero es representar al cliente frente a la organización, lo que implica escucharlo a través de monitorear la red, entenderlo para luego involucrarlo al responder a sus requerimientos o tan solo conversar con él, en público o privado. Para Bensen (2009) esto se hará equilibrando las necesidades del cliente y de la compañía además de comunicándolo a ambos con diplomacia.

Entonces, ser abogado de los públicos ante la empresa significa escuchar y entender qué esperan de la organización para interactuar a favor de ellos con conocimiento de la posibilidad estratégica de la empresa de hacerlo. Esto mismo constituye la denominada ingeniería de emociones y para entenderlo se propone reflexionar en cómo se sentiría usted si dejara un comentario que no recibiera ninguna respuesta o cuya respuesta fuese tardía. Ahora piense qué ocurriría si pasara lo contrario, es decir, si usted fuese contactado rápidamente por un portavoz de la compañía que atiende a su pedido, comentario, queja o cualquier otro tipo de interacción en Internet y además le agradece su participación. Si se saca esta idea del contexto digital y se lo pone en la gestión diaria de las relaciones entre las organizaciones y sus públicos, los relacionistas públicos han estado haciendo lo mismo a lo largo de toda la antigüedad de la profesión.

Estas consideraciones llevan a retomar la concepción estratégica de la comunicación que sólo se da cuando hay reflexión teórica y aplicación de metodologías. De esta forma, el relacionista público como *CM* está capacitado para gestionar nuevos símbolos e integrarlos a la vida corporativa, sus procesos y formas. El buen comunicador que sabe primero escuchar y luego responder, aquel que comprende y resuelve de modo asertivo

cuestiones que pueden afectar los vínculos y la imagen, aquel que dinamiza y modera las actividades planteadas para trabajar en conjunto para alcanzar el objetivo necesita no solo una actitud de servicio sino una capacitación para brindarlo.

Si aún no se hablara del *CM* y alguien sólo se limitara a describir sin dar nombres todas estas actividades, la primera actividad profesional que viene a la mente es la del relacionista público. Entonces, no sólo queda claro que se necesita una formación específica para la actividad del *CM* sino que además se establece que las Relaciones Públicas como carrera, contemplan las herramientas necesarias para realizar una gestión exitosa de las comunidades.

### **5.5 Reflexiones finales**

Cuando se habla de comunicación 2.0 se entiende el entorno digital con una capacidad de interacción y construcción conjunta que afecta el modo en que los seres humanos llevan a cabo sus comunicaciones y sus modos de vincularse con el otro que es su mundo. Sin embargo, pareciera hacerse un paréntesis para hablar de comunidades o de redes sociales, sin tenerse en cuenta que en la actualidad, toda palabra clave puede tener un hipervínculo que la conecte a otra página, sitio, *blog* o comunidad particular que genera una interminable posibilidad de nuevas conexiones y por lo tanto causa que funcione, de alguna manera, tal como lo hacen las denominadas redes sociales.

Si la comunidad virtual consiste en personas que interactúan socialmente en función a intereses y códigos compartidos en una plataforma tecnológica (Leimeister y Kremar, 2004), si todo lo que se publica en la red es visto por todos, y aquellos que navegan en la *Web* hasta tienen un nombre propio y son reconocidos como internautas, entonces toda la red y en particular la característica tecnológica denominada 2.0 podría considerarse como una gran comunidad, un ecosistema, que contiene o da lugar a otras comunidades menores o subcomunidades de esta gran red.

Reflexionar en esta idea permitiría entender que cuando se habla de un gestor o moderador de comunidades, al que se refiere hoy con el nombre de *community manager*, no sólo se hablaría de tener a su cargo una única comunidad o perfil en una red social específica, sino que debería comprender toda la red alrededor del mundo, todos aquellos sitios en los que la organización podría hacerse visible y todos aquellos públicos para los que podría cobrar valor de existencia. Por lo tanto, y siguiendo el pensamiento de Joan Costa al hablar en reiteradas obras de una visión holística, global y totalizadora, se podría deducir que así de amplias serían las actividades y participaciones de la organización en la *Web*. Hablar de un *community manager* bajo esta mirada, sería mucho más abarcativo que lo propuesto por aquellos que actualmente analizan la figura del *CM*.

Cada vez es más común para las organizaciones que desean formar una comunidad virtual o ya la tienen, buscar alguien que tome la conducción de esta tarea, así lo explica Bacon (2009) en su libro *The Art of Community*, el arte de la comunidad, y agrega que, desafortunadamente, en muchos casos como se desconoce qué especificidad profesional es más adecuada, prefieren consultar con aquellos que se encuentran en la tarea. Frente a esta situación, el autor sugiere que para cumplir con ella, es necesario integrar las actividades de distintos departamentos de la empresa y por lo tanto la persona capaz será aquella que pueda articular su actividad con la del resto de la empresa.

Este es otro aspecto en el que se hace evidente la idoneidad del relacionista público, el concepto de integrar las comunicaciones de la organización, lo que significa que todo lo que ella hace y dice, todo lo que se ve de ella, debería confluir a una idea central que siga formando la *imago* planteada. Las comunicaciones internas, las institucionales y las de *marketing* deberían ser coherentes y estar cohesionadas entre sí y con la estrategia de la organización. Como explica Capriotti, si se desea lograr un impacto comunicativo fuerte, es “indispensable que toda la comunicación de la organización se encuentre



integrada [y que] cada una de las diferentes partes de la misma cumpla una función de apoyo y reafirmación de las demás". (2006, p. 17).

Igualmente, si se retoman las definiciones de relaciones públicas consideradas al principio, se encuentra Blanco (2000) detallando actividades con un objetivo y en función a la estrategia, Grunig y Hunt (2001) añadiendo la idea de vinculación, y Costa (2009) con el concepto de comunicar la imagen de la empresa, y cuidar de ella y su reputación.

Particularmente la imagen, aquella construcción mental subjetiva elaborada por cada persona, concepto que puede ser destruido en cuestión de segundos si algo sale mal en línea (Amado Suarez y Castro Zuñeda, 1999), ha sido la histórica responsabilidad del departamento de Relaciones Públicas que debe influenciar y modificar la experiencia receptiva de forma tal que se obtenga, en la configuración total, el producto prefijado como imagen. Esta actividad puede ser realizada en la red, pero para ello será necesario conocer y dominar las herramientas de análisis y diseño de la imagen institucional y la función del relacionista público la ha incluido desde siempre.

Para finalizar, el mundo globalizado a través del efecto tecnológico de Internet plantea un mercado más grande y con mayores riesgos, pero nada queda librado al azar si existe el planeamiento estratégico fundamentado en la reflexión teórica y en el método. Estas características garantizan el éxito de la gestión de la comunicación 2.0, esta gran comunidad que hace que el mundo se recorra en cuestión de segundos.

## **5.6 Conclusión**

A lo largo de éste capítulo, se pudo reflexionar sobre la idoneidad del perfil del relacionista público para la gestión de la comunicación virtual. Para esto se tuvo en cuenta la importancia de la gestión del vínculo entre las organizaciones y sus públicos y cómo es llevado a cabo por las relaciones públicas. Se analizaron distintas opiniones sobre la necesidad de la formación técnica profesional que requiere o no el *CM*,

concluyéndose que el activo que representan la reputación e imagen de la compañía no puede entregarse a un amateur o fanático de la red, al menos si se desea mantener la gestión estratégica de la comunicación. De este modo, se propuso y se justificó por qué la carrera de Relaciones Públicas plantea una formación que provee de herramientas ideales para lidiar con los cambios y desafíos que propone el mundo de los negocios y que, por lo tanto, el relacionista público tiene la capacidad de llevar adelante con éxito las tareas que se encargan a esta nueva figura, el *community manager*.

## Conclusiones

Este ensayo, surgido a partir del impacto que Internet ha causado en la forma de comunicarse de los seres humanos, y por lo tanto en la actividad profesional de las Relaciones Públicas, ha reflexionado sobre cómo se ve afectada la gestión de la comunicación organizacional frente al advenimiento de las tecnologías de Internet que han generado plataformas denominadas 2.0 que para algunos hacen posible el intercambio instantáneo de informaciones y la interacción de todo aquel que desee participar, mientras que para otros sólo se trata de la propia evolución del medio que da así lugar a nuevos horizontes.

Así, se pudo observar que desde la llegada de Internet los patrones de conducta de las personas fueron cambiando, y según se profundizó, estos cambios tuvieron consecuencias en la forma en que los seres humanos se contactan e interactúan entre sí, al igual que en cómo interactúan con las organizaciones. Por ejemplo, antes de Internet e incluso al principio de ella, las conversaciones se daban cara a cara, al igual que las quejas hacia productos y servicios, mientras que en la actualidad y considerándose el concepto 3.0 para el futuro cercano, ya no es necesario más que una computadora personal, un teléfono celular o una *tablet*, una computadora portátil de pantalla táctil del grosor de un folleto.

Por otra parte, se observó cómo la rápida instalación de la tecnificación en la vida de las personas, hizo que se experimentaran nuevos comportamientos en el consumo: compras en línea, acceso a informaciones de productos y servicios no sólo provistas por las mismas compañías sino también por compradores satisfechos e insatisfechos, defensores y detractores, líderes de opinión expresándose en descontento con la actividad comercial de una organización particular y foros en los que se habla de marcas sin que las propias compañías sean conscientes de ello. Así, se analizó cómo las empresas decidieron abandonar el sitio corporativo que solía ser estático, lo

transformaron en algo mucho más novedoso, atractivo y amigable, a la vez que decidieron extender su gestión comunicativa mediante la interacción en intranet, *blogs*, sitios de comunidades virtuales, redes sociales y otros soportes digitales que agilizan el intercambio.

Es interesante ver cómo esta respuesta por parte de las organizaciones generó la posibilidad de experimentar el denominado *feedback* o retro alimentación que, como elemento componente de la comunicación, no había sido vivenciado en su totalidad. ¿Por qué? Porque las líneas telefónicas y departamentos de atención al cliente, acumularon años de quejas, sugerencias, enojos y reclamos de clientes y consumidores que no alcanzaban, muchas veces a llegar a los mandos altos. Hoy, Internet no sólo permite que el comentario llegue al mando más alto, si no que recorre el mundo en cuestión de segundos; desde aquí la necesidad y la obligación de escuchar al otro y ofrecerle una respuesta y muchas veces una disculpa, que será necesariamente pública.

A partir de esta realidad, también se pudo repensar en cómo influye en la imagen y reputación de las compañías las respuestas reactivas poco planificadas y desprendidas de la estrategia, y considerándose la trascendencia de alcanzar las exigencias del mercado local e internacional por la denominada comunicación 2.0. Se reparó en la opinión de profesionales que explican, a partir de sus propias experiencias, cómo se supone debería incorporarse esta faceta a la estrategia del negocio: no dejar comentarios sin responder, ofrecer disculpas cuando sea necesario y colocar a alguien que pueda estar atento y monitoreando permanentemente la red. Por esta razón, una de las soluciones propuestas fue la considerada en profundidad, la de un personaje que controle y administre la actividad en Internet, figura que ha comenzado a llamarse *community manager*.

A partir de la definición de la Asociación Española de Responsables de Comunidad, se pudo establecer su rol, sus tareas y funciones a lo que se sumó la discusión sobre sus

competencias, responsabilidades y formación técnica y profesional. Así se analizó cómo el relacionista público se encuentra capacitado para encarar la gestión de la comunicación empresarial 2.0 ya que dentro de sus tareas habituales fuera de línea se responsabiliza de planificar, exponer, controlar y auditar los contenidos informativos que las empresas ofrecen a sus públicos, siendo todas éstas, actividades propuestas para el CM. La reflexión fue planteada desde una mirada comparativa de aquello que los profesionales referentes de la carrera de Relaciones Públicas han sostenido desde siempre, en relación al cumplimiento de su función.

Como consecuencia de esta comparación fue posible establecer cómo y por qué, el profesional idóneo para esta tarea proviene de las Relaciones Públicas, y como tal califica para este puesto, en contrapartida a la conducta actual que pudo ser observada: las empresas apostando a su personal de *marketing* o de informática para ejercer una tarea que requiere una visión centrada en las Ciencias sociales y de comunicación, una función enfocada en el análisis humano de aquel que se encuentra como público de una organización.

Para resumir los aspectos sobre los que se reflexionó, se pueden mencionar el análisis del entorno que incluyó las variables controlables y no controlables, enfocándose tanto en la perspectiva de la empresa como en la de los públicos de ellas, los cambios ofrecidos por el medio digital y la recepción y uso por ambas partes de éstos, las influencias extranjeras en las reacciones del mercado local y la consideración de la trascendencia que tiene para el profesional de las Relaciones Públicas estar atento a una nueva posibilidad de trabajo en un área en la que pocos pueden desempeñarse correctamente, entendiéndose la herramienta digital como un arma de doble filo, pero que podría ser gestionada de forma estratégica para obtener resultados exitosos.

Así tuvo lugar este ensayo titulado *Comunicación 2.0 y community management. El nuevo desafío de las Relaciones Públicas* que planteó el concepto de gestión de la

comunidad entendiéndola no sólo como un sitio específico de la red, sino como un escenario mundial que magnifica posibilidades y riesgos, tarea que puede ser realizada idóneamente por un relacionista público.

Entender la red como un ecosistema ha permitido presentar un punto de vista diferente que contemple al medio con una visión un poco menos apocalíptica y más integrada a lo que se vive en la actualidad, tomando parte activa en la red pero desde la concepción estratégica, desde el conocimiento y desde la planeación. Tal vez luego de estas consideraciones la pregunta planteada no sea si se debe o no estar presentes en el medio digital, si no por qué una compañía podría querer participar, cómo contribuiría esta acción a lograr sus objetivos, qué sitios serían los más adecuados si se concluye que la participación es favorable y con qué contenidos se podría participar. Para las redes sociales, la clave está en los contenidos y en una actividad no invasiva que quiera llevar los productos y servicios a los espacios de esparcimiento de las personas. También será necesario entender que en este ecosistema se rompe la categoría interno-externo para los públicos de las organizaciones y aparecen las relaciones interpersonales mezcladas con las laborales, por lo que la gestión y los protocolos deben ser cuidados y establecidos con claridad, desde el principio.

Participar requiere mucho más que una simple publicidad colgada en el sitio; requiere pensar qué le interesa al otro y qué beneficios pueden captar su atención, se trata de llegar al cliente porque la organización conecta con él, se vincula a su ser y por lo tanto atraviesa y llega a las capas más profundas que permitirían la fidelización. Se trata de mantener y mostrar con hechos políticas claras, transparentes y coherentes. Se trata de una gestión de la comunicación integrada y estratégica que combine la reflexión teórica, las percepciones de la realidad cambiante del entorno y se adapte al medio convirtiendo a la organización en una institución exitosa.

