

Gestión de comunidades virtuales: El rol del *community manager*

• GABRIEL BUDIÑO^[1]

RESUMEN

El actual desarrollo de internet tiene como particularidad renovadora de las relaciones entre la organización y su entorno, lo que se ha dado en llamar *Web 2.0* (O'Reilly, 2004) que no es otra cosa que la participación -activa, colaborativa y creadora- de las personas en la red de redes, y por lo tanto debe analizarse este fenómeno no solo para comprenderlo sino también para diseñar estrategias de relacionamiento y de gestión de las comunicaciones en esta nueva realidad.

Esta ponencia presenta tres ejes para el análisis: comunicación, comunidad y personas, buscando un acercamiento al tema desde distintas perspectivas -identidad digital, presencia en la *web*, imagen corporativa, seguimiento de novedades, flujo de información, canales formales y no formales, redes sociales y organizacionales, visión 360 grados de los *partners*, ciclo de vida del cliente, historial de contactos, etc.-.

Se plantean además elementos para la gestión de comunidades virtuales a través de la definición del rol del *community manager*, ofreciendo criterios para la selección de las personas adecuadas para esta actividad, políticas de comunicación en la *web*, estrategias de participación en redes sociales y reflexiones sobre aspectos éticos vinculados al tema.

Finalmente se recogen opiniones de diversos autores sobre las funciones y habilidades personales que ha de tener el *community manager* en una organización, aplicándolas a la realidad nacional y en especial a las pequeñas y medianas empresas uruguayas.

Palabras clave: *Web 2.0*, redes sociales, internet, *community manager*, comunidades virtuales.

ABSTRACT

The current development of the Internet is renewing the relationship between the organization and its environment, which has been called Web 2.0 (O'Reilly, 2004) which is nothing else than the people participation (active, collaborative and creative) in the word wide web, and therefore must be analyzed this phenomenon not only to understand but also to design strategies for relationship and communications' management, in this new reality.

This paper presents three areas to analyze: communication, community and people, looking for an approach to the issue from different perspectives (digital identity, web presence, corporate image, news monitoring, information flow, formal and informal channels, social networks and organizational 360 degrees vision of partners, customer life cycle, contacts' history, etc.).

They also raise items for the management of virtual communities through the community manager role definition, offering standards for selecting the right people for this activity, communication policies on the web, social network participation strategies and ethics thoughts about networking aspects related to the topic.

Finally, several authors collected opinions on the roles and skills which must have the community manager in an organization, applying them to our local reality and especially for small and medium enterprises in Uruguay.

Keywords: *Web 2.0*, social networks, internet, community manager, virtual communities.

INTRODUCCIÓN

El actual desarrollo de internet, tiene como particularidad renovadora, el cambio en las relaciones entre las personas, pa-

sando de un esquema inicial de emisor/receptor -donde se concentraba en unos pocos individuos y entidades la generación de contenidos para el público, asociado a la teoría funcionalista (Lasswell,

¹ Grupo de Apoyo Técnico a la Enseñanza (GATE) gbudino@ccee.edu.uy



1935)- a un modelo de interacciones en ambos sentidos, desdibujándose los roles de emisor y receptor.

Con estos conceptos podemos considerar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como un puente desde la comunicación de masas, a la información distribuida a través de comunidades virtuales (Rheingold, 1993).

Lo que hoy llamamos *Web 2.0* (O'Reilly, 2004) no es otra cosa que la participación -activa, colaborativa y creadora- de las personas en la red de redes, a través de una gran disponibilidad de aplicaciones *web* que facilitan compartir información y que han sido diseñadas centrándose en el usuario.

Más allá de las empresas del sector de las tecnologías de la información, la mayoría de las organizaciones, tanto en nuestro país como en la región y en menor medida en el mundo, han llegado tarde y desconcertadas a la interpretación y uso de estos nuevos modelos de comunicación.

Desde las distintas perspectivas de las ciencias de administración -organizacional, gestión, *marketing*, recursos humanos, etc.- las relaciones entre la organización y su entorno -clientes, proveedores, comunidad, etc.- mediadas por TIC deben analizarse no solo para comprenderlas, sino también para diseñar estrategias de relacionamiento y de gestión de las comunicaciones en esta nueva realidad.

En particular a partir de la definición del concepto de *marketing 1 a 1* (Rogers&Peppers, 1997) ha quedado claro que existen posibilidades reales de desarrollo de las organizaciones a partir del diálogo con sus clientes aunque éstos sean numerosos, y hoy con la explosión de las redes sociales -con cifras de uso superiores al 60% de los usuarios de internet, tanto en Uruguay [Radar, 2011] como en Argentina [Carrier, 2011]- parece inaceptable desconocer un conjunto de estrategias, prácticas y herramientas que permitan gestionar lo que pasa en la *web*.

A continuación se presentan tres ejes para el análisis: comunicación, comunidad y personas, buscando un acercamiento al tema desde distintas perspectivas -identidad digital, presencia en la *web*, imagen corporativa, flujo de información, canales formales y no formales, redes sociales y organizacionales, visión 360 grados de los *partners*, ciclo de vida del cliente, historial de contactos, etc.-.

Se plantean además, elementos para la gestión de comunidades virtuales a través de la definición del rol de una o más personas de la organización que participen de la interacción con la comunidad virtual (*community managers*), ofreciendo criterios para la selección de las personas adecuadas para esta actividad, políticas de comunicación en la *web*, estrategias de participación en redes sociales y reflexiones sobre aspectos éticos vinculados al tema.

Finalmente se recogen opiniones de diversos autores sobre las funciones y habilidades personales que ha de tener un *community manager* en una organización, aplicándolas a la realidad nacional y en especial a las pequeñas y medianas empresas uruguayas.

COMUNICACIÓN WEB

Las organizaciones construyen su imagen -de manera consciente o sin siquiera darse cuenta-, que luego se conformará junto a las experiencias del cliente y un contexto determinado, lo que se ha denominado *el momento de la verdad* (Carlzon, 1991), es decir el instante cuando alguien interactúa con la organización y toma decisiones.

A esa imagen corporativa se agrega -a partir del desarrollo de internet- lo que llamamos identidad digital, que es mucho más que la marca en un *banner* publicitario del sitio *web*, o la mera presencia en las redes sociales. La imagen digital se construye con presencia, actividades específicas, flujo de información, participación e interacción.

Hasta finales de la primera década del siglo XXI internet fue para las empresas simplemente un nuevo lugar donde hacer publicidad tradicional, pero hoy se espera mucho más. Las organizaciones deben estar preparadas para una nueva realidad donde los demás también pueden decir, y muchos esperan interactuar (casi) en tiempo real.

Actualmente el flujo de novedades debe acompañar el ritmo de difusión de las noticias en la *web*. No se puede esperar. Cada hecho llega a la gente mucho más rápido que nunca, y sin intermediarios.

No alcanza entonces con un sitio *web* de la marca,

ni con la posibilidad de comprar a través de internet. Se espera poder intercambiar ideas, gestionar desconformidades, escuchar necesidades, distribuir conocimiento.

Lo anterior requiere un plan estratégico de comunicación, que gestione la presencia en internet y defina las políticas para la administración de la experiencia del cliente y las relaciones con un sin fin de interlocutores como el usuario del sitio *web* de la empresa, prospectos, empleados, competidores y otros *stakeholders* (Freeman, 1984).

No hay nada novedoso tras bambalinas, simplemente se trata de construir una *reputación online* y generar comunidades que sumen a la propuesta de valor de la organización, retomando principios básicos que eran posibles en el comercio de barrio, y que ahora es factible que sean aplicados a gran escala.

COMUNIDADES VIRTUALES

A finales de los años 90, cuando aún no se hablaba de las redes sociales en internet, la profesora Karen Stephenson de la Universidad de California, planteaba el tema de las redes organizacionales asociadas a la cultura organizacional y las ventajas competitivas, distinguiendo entre las estructuras formales, y los canales no formales de la organización en los que fluye la información (Stephenson, 1997).

Hoy el concepto se puede ampliar a redes virtualizadas que se conforman a partir de diversos intereses y/o historias comunes no solo dentro de las organizaciones, sino en ámbitos tan diversos como ex-compañeros de estudios, contactos profesionales y amigos y familiares. Relaciones que se sustentan en el intercambio mediado por tecnología y no por el contacto presencial, incluso con relaciones sostenidas en el tiempo a pesar de no existir un encuentro físico previo.

Las personas publican en tiempo real -cuando suceden los hechos- e interactúan de manera sincrónica o asincrónica con otras personas de su red social. La información intercambiada es diversa: personal, de trabajo, de consumo.

Lo que hace que lo que antes definíamos como *audiencia*, ahora puede llegar a considerarse *influencia*. No son escuchas pasivos de las propuestas del mercado, sino partícipes de la divulgación de los mensajes, su confrontación, análisis y transformación.

Estas nuevas comunidades virtuales están conformadas por quienes además de ser consumidores, son productores de información, dando lugar al término



prosumer (Fonseca, 2008). La generación de contenidos y su capacidad de potencializar o combatir un mensaje se rigen por las características propias de las redes sociales y no por leyes de mercado.

Estas características hacen que la conversación no pueda ser controlada por las empresas, así que éstas únicamente podrán aspirar a ser una parte relevante de ella (Dans, 2010).

Al decir de Chema Martínez-Priego (2009) "*los trapos sucios, ya no se lavan solo en casa*", el nivel de exposición asociado al uso de nuevas tecnologías, requiere que entendamos las nuevas relaciones y participemos activamente.

RELACIONES PERSONALES

A comienzos de este año una nota de prensa -"Redes sociales cada vez tienen más protagonismo al momento de planificar los días de descanso", La diaria 06/01/2011- reflexionaba sobre el uso de estas nuevas tecnologías para el desarrollo del turismo interno y el

aumento de visitantes extranjeros.

Es importante tener presente que por un lado están quienes ofrecen sus servicios -o promocionan los destinos-país- a través de internet, generalmente reproduciendo el modelo publicitario tradicional de medios masivos en las redes sociales -*banners*, páginas institucionales, titulares de 140 caracteres, repositorios de fotografías-. Pero en el otro extremo están los "*veraneantes*", turistas que utilizan durante todo el año su computadora conectada a la red, y que no dudan en hacer un recorrido virtual antes de salir de vacaciones, evaluar las propuestas con las opiniones de los demás -en muchos casos anónimos comentaristas- y al regreso dejar constancia en sus redes de sus experiencias.

En este último punto es donde aún estamos lentos y no reconocemos el poder de las comunidades virtuales y el rol de la gente -dentro y fuera de la organización-. A las empresas les cuesta *abrir las orejas*, aprender a escuchar.

Los turistas son clientes y potenciales clientes, pero también son quienes contagian buenas y malas experiencias potenciadas a través de la *web*. Y los empleados de la organización son los que interactúan -en el mundo real y también en el virtual- con los externos a nuestra empresa.

¿Los escuchamos? Están por todos lados: en el almuerzo laboral, al regreso de la licencia y con los amigos en el bar; pero también en *Facebook*, *Twitter*, *blogs*, comentarios en páginas *web*, mensajes de texto y cadenas de correo electrónico.

Ellos dicen -con o sin razón- si la pasaron bien, si volverían, si es recomendable o si es detestable, si se enamoraron, si encontraron *su lugar*... los hoteleros, restaurantes, *pubs*, museos, playas, intendencias, ministerios, deberían estar atentos no solo a dar "*su mensaje*" por la *web*, sino también a escuchar los resultados y dialogar.

Es necesaria una verdadera visión de 360 grados de los *partners* -de todos aquéllos que hacen al negocio-, y que las organizaciones se focalicen mucho más en las actividades de soporte y comunicación, que en *marketing* y ventas.

COMMUNITY MANAGER

La gestión de estas comunidades virtuales requiere de personas especialmente focalizadas en el área que cumplan un rol específico en cuanto a la comunicación de la organización en la *web*.

No debería resultar de un esfuerzo individual, ni intuitivo ni reactivo, sino de verdaderas políticas de comunicación en la *web*, definidas a partir de una estrategia clara de participación en redes sociales y reflexiones de la dirección sobre aspectos éticos vinculados al tema.

Los principales elementos que se deberán tener en cuenta al momento de desarrollar una estrategia tienen que ver con la capacidad de comunicación, los tiempos de respuesta y la evaluación de la repercusión.

Entre las funciones y habilidades personales que ha de tener el *community manager* en una organización, se pueden destacar -según proponen diversos autores- la capacidad de análisis de las comunidades -identificando, localizando, midiendo y comprendiendo cada grupo-, la formación para el diseño de las políticas de comunicación -presencia en la *web*, *virilidad* de los mensajes-, y la capacidad para el *coaching* -interno del personal de la empresa y externo para animar la comunidad-.



Las comunidades virtuales tienen distintos momentos en el tiempo, como cualquier grupo social, por lo que un *community manager* debe ser animador de la comunicación, publicando novedades, incentivando el diálogo, moderando el intercambio y promoviendo el involucramiento.

La gestión de las comunidades virtuales requiere una actitud proactiva que implica la gestión de contenidos, el monitoreo permanente, la distribución del mensaje que intenta transmitir la organización, la prospección de la comunidad, etc.

Muchas veces se deberá explicar la posición de la organización a la comunidad, teniendo presente que el *community manager* no es necesariamente el por-



tavoz de la organización, y que no se pueden dominar todos los temas, simplemente -con la complejidad que esto representa- debe ayudar al flujo de la información.

Para lo anterior se deberá saber escuchar, conocer percepciones y reconocer a aquellos individuos que puedan representar una influencia significativa en la comunidad. La búsqueda de líderes de opinión, puede ayudar a encontrar vías de colaboración entre la organización y la comunidad.

Finalmente es necesario resaltar que quien ocupe este nuevo rol en la organización deberá manejarse con ciertos valores que están enmarcados en la transparencia, respeto, colaboración y profesionalidad.

A modo de guía -y de manera colaborativa- se ha elaborado un manual de ética (Rojas, 2010) basado en 10 principios básicos fundamentales: Respeto, Honor, Legitimidad, Colaboración, Sentido Común, Mesura, Honradez, Diversidad, Lealtad y Profesionalidad.

URUGUAY 2.0

El pasado 15 de marzo Antel -una de las empresas públicas con mayor exposición y vinculada además a las tecnologías de las comunicaciones- creó una página institucional en *Facebook* -Antel de Todos: <http://www.facebook.com/AntelDeTodos>- como un "nuevo espacio de comunicación" con la intención de "escuchar y conocer tus opiniones" según se definía allí mismo.

Antel compete en el mercado de los celulares y con ciertos privilegios en el acceso a internet. Y justamente en esto último han sido los mayores golpes que ha recibido. No es algo masivo, ni popular. La gente en general está satisfecha con el servicio de telefonía, y también con el acceso para hogares que a precios razonables les permite navegar en la *web*, revisar el correo electrónico y descargar alguna película o música. La mayoría de las quejas vienen de quienes hacen un uso profundo de internet y los reclamos respecto al ancho de banda han tenido su momento de primera plana en la prensa.

Justamente algunas de las personas que más activamente han promovido campañas como MásAnchoDeBanda.com, rápidamente tomaron el espacio en *Facebook* de Antel para retomar sus reclamos a través de comentarios a las notas publicadas y frases en el muro.

Algo similar ocurrió antes con el lanzamiento del nuevo logo e imagen corporativa de Antel (LogoFeo.com), la comunidad interviene en las comunicaciones de la empresa, y eso no es algo que podamos controlar.

Resulta por demás interesante analizar estas primeras experiencias de empresas uruguayas en la *Web 2.0*, ya que son casos reales bajo las características propias de las personas y comunidades de nuestro país, sin embargo los hechos no difieren de situaciones iniciales similares en otros países.

Las redes sociales no son simplemente una "linda vidriera" ni "publicidad barata". Hay riesgos y oportunidades que se deben saber evaluar y aprovechar. Quizás efectivamente estamos entrando en una nueva etapa del *marketing*: la era de *Facebook*, donde al valor del ciclo de vida del cliente se ha de agregar el impacto en otros a través de su red (Shih, 2009).



Social CLV = CLV x i x n

CLV = Customer Lifetime Value

i = Level of Influence

n = Size of Network

La autora plantea una formulación que recoge el impacto reproductor de buenas y malas experiencias a partir del tamaño de la red social de cada individuo y el nivel de influencia sobre sus *seguidores* o *amigos*.

Entonces cabe intentar dar una respuesta a la siguiente pregunta: ¿Para qué usar las redes sociales en el mundo de los negocios? Fundamentalmente para escuchar a nuestros clientes, a nuestros potenciales clientes y a los demás actores del entorno de la organización.

Pero en nuestra realidad ¿esto vale la pena? ¿Todos los uruguayos están en las redes sociales? Por supuesto que no todos participan en comunidades virtuales, pero no podemos darnos el lujo de ignorar esas voces.

A su vez tampoco son tan pocos como se podría presumir. De acuerdo a la investigación “El Perfil del Internauta Uruguayo” del Grupo Radar, se estima que actualmente son 1:600.000 los usuarios de internet en Uruguay, y que hay un millón de uruguayos en las redes sociales, siendo éste el principal uso de internet entre ellos (21% en el total, 41% entre los menores de 19 años).

En las redes sociales podemos encontrar clientes eno-

jados, podemos descubrir necesidades insatisfechas y propuestas de mejora para nuestros productos. Pero también detectar canales nuevos para vender, recomendaciones y hasta posibles *partners* de negocios.

Cualquier descuido se extiende *como reguero de pólvora*, y lo que antes era un lento y limitado *boca en boca*, es ahora una comunicación que va desde el correo electrónico a decenas de casillas de *email*, del *status* de un individuo en *Facebook* a cientos de usuarios-amigos, del *blog* personal a miles de lectores, del *tweet* al mundo. Siempre de manera virtual y con una distribución en escala piramidal.

Las pequeñas y medianas empresas uruguayas, pueden ver esto de dos maneras. La primera tiene ver con lo simple (y barato) que puede resultar la participación en las redes sociales en relación a su tamaño y a los beneficios que pueden estar asociados al desarrollar verdaderas comunidades virtuales. El segundo aspecto se refiere al alcance de estas estrategias que pueden permitir a una organización pequeña participar del diálogo internacional con competidores hasta ahora inalcanzables.

Además las pequeñas y medianas empresas tienen menos dificultades para gestionar su impacto en las comunidades virtuales, no solo por ser generalmente menor el mercado objetivo, sino también por estar concentrado en muy pocas personas el mensaje que se necesita transmitir.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Carlzon, Jan; (1991): *El momento de la verdad*. Ediciones Díaz de los Santos.

Carrier y Asociados; (2011): *Usuario online argentino*. Disponible en: <http://www.carrieryasoc.com/2011/04/28/usuario-online-argentino-2011>.

Dans, Enrique; (2010): *Todo va a cambiar*. Deusto.

Fonseca, Marcelo; Gonçalves, Manuela; et. al; (2008): *Tendências Sobre As Comunidades Virtuais Da Perspectiva Dos Prosumers*. RAE Electrónica.

Freeman, R. Edward; (1984): *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman.

Gallego, José Antonio; Polo, Fernando; et. al; (2009): *La función del Community Manager*. AERCO y Territorio Creativo. Disponible en:

<http://www.slideshare.net/Yorokobumag/la-funcion-del-community-manager>

Grupo Radar; (2011): *El perfil del internauta uruguayo*. Disponible en:

<http://www.gruporadar.com.uy/01/?p=554>

Lasswell, Harold; (1935): *World Politics and Personal Insecurity*. The Free Press (reedición de 1965).

Martínez-Priego, Chema; (2009): *Libros de estilo. Reflexiones para el jefe de un community manager*. Secuoyas. Disponible en: <http://slidesha.re/6gHXDf>

Rheingold, Howard; (1993): *The virtual community*. Addison-Wesley Pub. Co.

Rogers, Martha; Peppers, Don; (1997): *The one to one future*. Currency / Doubleday.

Rojas, Pedro; (2010): *Manual de ética del Community Manager o Responsable de Comunidad*. El Blog de Senior Manager. Disponible en: <http://t.co/jtlwgl9>

O'Reilly, Tim and John Battelle; (2004): *Opening Welcome: State of the Internet Industry*. Disponible en:

<http://sociedaddelainformacion.telefonica.es/jsp/articulos/detalle.jsp?elem=2146>

Shih, Clara Chung-wai; (2009): *The Facebook era*. Prentice Hall.

Stephenson, Karen; (1997): *Network Management*. In Focus (No. 20).