

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II



TESIS DOCTORAL

La formación especializada del *community manager* en el ámbito del estado español: análisis y propuestas

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Álvaro Ortega Maldonado

DIRECTORES

**Francisco García García
Juan Salvador Victoria Más**

Madrid, 2016

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II



TESIS DOCTORAL

**La formación especializada del *community manager* en
el ámbito del estado español: análisis y propuestas**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Álvaro Ortega Maldonado

Directores

Francisco García García
Juan Salvador Victoria Más

Madrid, 2015

*A mis padres y mi hermano,
por estar ahí cada vez que me tropecé con una piedra en el camino,
por no dejarme nunca rendido, por ayudarme siempre a levantar.*

*A la memoria de mi abuelo,
que hoy estaría muy orgulloso de mí.*

*A Álex,
sin tu generosidad y apoyo no hubiera llegado al final,
hacer no es la única forma de ayudar, me lo das todo y mereces más.*

ÍNDICE	Página
Agradecimientos.....	IX
Resumen/Abstract.....	XI
Glosario y listado de abreviaturas.....	XXIII
Índice de tablas, figuras e ilustraciones.....	XXXIII

Introducción: Contextualización de la investigación.....	39
1. De la revolución digital a la reconversión profesional.....	39
2. Justificación, contexto, propósito y objeto de Investigación.....	43
3. Objetivos y finalidades.....	44
4. Límites de la investigación.....	47
5. Esquema resumen.....	50

Parte I: Fundamentación teórica y estado de la cuestión

Capítulo 1. Revisión de la literatura científica existente.....	53
1. Fuentes documentales.....	53
2. Literatura más relevante sobre comunidades virtuales.....	55
3. Literatura principal sobre el entorno de los social media y las redes sociales.....	59
4. Literatura destacada sobre el concepto y la figura del community manager.....	62
5. Legislación y literatura esencial revisada sobre formación y especialización de posgrado en España e Iberoamérica contemplada desde el Espacio Europeo de Educación Superior.....	65

Capítulo 2. La universidad como agencia de especialización en el EEES: perspectivas comparadas de las enseñanzas de posgrado.....	71
1. Contextualización.....	71
2. De la tradición universitaria a la modernidad reticular del EEES.....	71
2.1 Orígenes históricos de la universidad actual.....	72
2.2 Las universidades europeas se asocian: El Grupo de Coimbra.....	73
2.3 El Espacio Europeo de Educación Superior: un sueño hecho realidad.....	76
3. La Relación de las universidades con los agentes económicos y sociales en el EEES: Formación universitaria y empleabilidad.....	79
3.1 Globalización del mercado laboral e innovación de los sistemas de formación.....	79
3.2 La influencia de las demandas laborales en la planeación universitaria.....	82
3.3 La necesaria colaboración estratégica entre la universidad y la empresa.....	85
3.4 El posgrado como fórmula universal de especialización universitaria.....	86
3.5 Perspectivas evolutivas emergentes de los posgrados universitarios.....	90
3.6 Regulación de los posgrados en la legislación española dentro del EEES.....	93

Capítulo 3. Las comunidades virtuales en el ciberespacio..... 105

1. Un nuevo plano para el concepto de comunidad.....	105
1.1 De la ciudadanía mundial a la e-ciudadanía.....	105
1.2 Las comunidades de prácticas y estrategias como precursoras de las comunidades virtuales.....	108
1.3 Las actuales comunidades en línea.....	114
1.4 La comunidad en el ciberespacio: acotando el término comunidad virtual.....	116
1.5 Confianza mutua y sensación de pertenencia comunitaria.....	118
1.6 Características de las comunidades virtuales, hoy.....	121
1.7 Tipología de comunidades virtuales.....	124
2. Fundamentos y estrategias de organización y gestión de comunidades virtuales.....	126
2.1. Organizar y gestionar la socialización para interactividad.....	127
2.2. Garantizar la fluidez comunicacional en la comunidad.....	130
3. El éxito en la gestión de comunidades virtuales.....	134
3.1 <i>Community Maturity Model</i>	136
3.2 <i>Viable System Model</i>	139

Capítulo 4. Social media y redes sociales..... 143

1. Antecedentes y germen: la Web 2.0.....	143
1.1 Orígenes de la Web 2.0.....	144
1.2 La Web 2.0, aportaciones al cambio de los modelos comunicativos.....	146
1.2.1 Desarrollos y aplicaciones de la Web 2.0.....	151
1.3 El camino futuro, hacia la Web 3.0.....	154
1.3.1 La Web Semántica.....	158
2. Las redes sociales en el universo digital.....	162
2.1 Evolución de las redes sociales en la red Internet.....	165
2.1.1 Sitios de redes sociales y sus aplicaciones.....	166
3. Los social media.....	170
3.1 Acotando el concepto de <i>social media</i>	172
3.1.1 Características y elementos básicos de los <i>social media</i>	173
3.2 Tipos de <i>social media</i>	176
3.2.1 Redes horizontales y personales.....	176
3.2.2 Redes verticales o especializadas.....	178
3.2.3 Redes de contenido.....	178
3.2.4 Redes profesionales.....	180
4. Importancia y penetración de las redes sociales y social media en España.....	180
4.1 La próxima generación española, en las redes sociales.....	182

Capítulo 5. El community manager, orígenes y desarrollo profesional. 187

1. De la era industrial a la era digital: La revolución de los insumos y la revisión de paradigmas.....	187
2. La importancia de la gestión de la información y del conocimiento digital.....	190
3. La necesidad y oportunidad del community manager como gestor de información y conocimiento en red.....	193
3.1 Oportunidad de la figura del <i>community manager</i>	195
3.2 Pertinencia del <i>community manager</i>	197
4. Origen y evolución del community manager.....	201
4.1 Acotando conceptualmente al <i>community manager</i> . Una cuestión de percepciones.....	203
4.2 Evolución de la figura del <i>community manager</i>	206
4.3 <i>Community manager</i> y su relación con el <i>social media manager</i> y el <i>social</i>	

media strategist.....	208
4.3.1 Community manager vs social media manager.....	210
4.3.2 Community manager vs social media strategist.....	211
4.4 Concepciones erróneas y reduccionistas de la figura del community manager.....	212
4.5 Demanda y oportunidad de empleo del community manager hoy.....	214

Capítulo 6. Profundizando en el conocimiento profesional del community manager..... 217

1. Ahondando en la descripción del perfil profesional del community manager.....	217
1.1 Delimitando con profusión las funciones del community manager.....	219
1.2 Profundizando en las competencias profesionales del community manager...	223
1.2.1 Un tecnólogo: El geek dentro del community manager.....	227
1.2.2 Indagador permanente: Early adopter en influencer.....	228
1.2.3 Un trabajador ubicuo: Mcommunity manager.....	230
1.2.4 Un fecundo creador de contenidos.....	231
1.2.5 El comunicador online.....	233
1.2.6 La voz de la marca.....	234
1.2.7 Inspirar a la comunidad desde la creatividad inspiradora.....	236
2. Reinterpretando el rol del community manager.....	238
2.1 El lugar del community manager dentro del organigrama de la empresa.....	239
2.2 El día a día del community manager.....	243
2.2.1 Antes de comenzar la labor de community manager.....	252
3. Community management en la actualidad.....	254
3.1 La necesidad y oportunidad de formación especializada para ser community manager.....	256
3.2 La importancia de la ética en la profesión de community manager.....	258
3.3 El futuro del community manager.....	262
3.3.1 Habilidades laborales futuras.....	265
3.3.2 El nuevo community manager.....	269

Parte II: Investigación aplicada

Capítulo 7. Fundamentos y decisiones del diseño de la investigación 273

1. Contextualización y precedentes.....	273
2. Hipótesis.....	275
3. Preguntas de investigación.....	275
4. Paradigmas de investigación.....	276
4.1 Paradigma racionalista cuantitativo.....	278
4.2 Modelo o enfoque naturalista cualitativo.....	278
4.3 Paradigma sociocrítico.....	281
5. Concretando los fundamentos epistemológicos de la investigación: la perspectiva hermenéutica.....	287
5.1. La hermenéutica, esencia aplicada del análisis cualitativo del lenguaje.....	288
5.2. La importancia metodológica decisiva del proceso de categorización lingüística.....	290
5.3. Selección de las fuentes documentales esenciales.....	291
5.4. La triangulación hermenéutica como estrategia de fiabilidad y validez.....	292
6. Mapa general de decisiones de investigación.....	299

Capítulo 8. Desarrollo de la investigación: Creación de contenido

científico mediante categorización y codificación documental..... 301

1. Universo y muestra.....	301
2. Segmentación de la información previa a la categorización.....	312
2.1. Estrategia de generación de categorías.....	317
3. El procesamiento de la información: el programa Atlas.ti.....	329
3.1 Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS).....	330
3.2 Aplicaciones de análisis de datos del software Atlas.ti.....	336
4. La importancia de expresar gráficamente de la información: los programas de creación de nubes de palabras.....	339
4.1. Conceptualizando la gráfica científico-didáctica.....	340
4.2 Los lenguajes que confluyen en la gráfica.....	341
4.3. El isomorfismo texto-gráfico como esencia creativa.....	341
4.4 Etapas en la creación de una gráfica científico-didáctica.....	343
4.5 Las nubes de palabras, una estrategia gráfica de gran utilidad para comunicar nuestra investigación.....	344
4.5.1. Conceptualización.....	344
4.5.2. Elección comparada de software.....	346

Capítulo 9. Análisis y representación de datos..... 359

1. Sobre la presencia de la expresión community manager en las denominaciones de los programas formativos que componen la muestra.....	360
2. Estudio de precios, duración y entidades convocantes.....	363
2.1. Análisis de los precios y duración de las acciones formativas objeto de estudio.....	363
2.1.1. Cursos cortos.....	363
2.1.2. Cursos medios.....	365
2.1.3. Cursos largos.....	366
2.2. Análisis de las entidades convocantes y organizadoras.....	368
3. Análisis del profesorado y de los líderes de los programas de formación.....	371
3.1. Análisis de la filiación del profesorado procedente del mundo académico.....	372
3.2. Análisis de la filiación del profesorado procedente del mundo laboral.....	384
3.3. Análisis de los líderes de los programas de formación.....	386
4. Análisis de los programas académicos.....	388
4.1. Análisis de los programas académicos de los cursos de corta duración.....	392
4.1.1 Análisis de epígrafes de primer nivel de concreción de los programas de cursos de corta duración.....	392
4.1.2 Análisis de epígrafes de segundo nivel de concreción de los programas de cursos de corta duración.....	396
4.1.3 Análisis de epígrafes de tercer nivel de concreción de los programas de cursos de corta duración.....	402
4.2 Análisis de los programas académicos de los cursos de media duración.....	408
4.2.1 Análisis de epígrafes de primer nivel de concreción de los programas de cursos de media duración.....	408
4.2.2 Análisis de epígrafes de segundo nivel de concreción de los programas de cursos de media duración.....	413
4.2.3 Análisis de epígrafes de tercer nivel de concreción de los programas de cursos de media duración.....	417
4.3. Análisis de los programas académicos de los cursos de larga duración.....	422
4.3.1 Análisis de epígrafes de primer nivel de concreción de los programas de cursos de larga duración.....	422
4.3.2 Análisis de epígrafes de segundo nivel de concreción de los programas	

de cursos de larga duración.....	427
4.3.3 Análisis de epígrafes de tercer nivel de concreción de los programas de cursos de larga duración.....	433
4.4. Análisis comparado de los resultados obtenidos por nivel de concreción y duración.....	439

Capítulo 10. Discusión de resultados: Trazando el perfil profesional y formativo del community manager 443

1. Recopilación de los resultados obtenidos.....	445
1.1 Resultados obtenidos desde la relevancia de las categorías más significativas	445
1.2 Resultados obtenidos por la relevación de los tópicos.....	447
2. Análisis crítico de los resultados por bloques temáticos.....	449
2.1 Construyendo la pirámide de saberes del <i>community manager</i>	450
2.2 Importancia de las comunidades virtuales, el <i>social media</i> , las redes sociales y la gestión de comunidades.....	456
2.3 Valoración de las estrategias de comercialización y <i>marketing</i> en Internet.....	457
2.4 Importancia estratégica de la analítica web y la medición de resultados.....	459
2.5 Valor añadido del uso de buscadores, desarrollo web y el software específico.	460
3. Perfil integral del community manager.....	462

Parte III: Conclusiones

1. Conclusiones del marco teórico.....	467
2. Conclusiones de la investigación aplicada.....	468
3. Conclusiones relacionadas al rigor científico de la investigación determinando su fiabilidad y validez.....	469
4. Conclusiones sobre la verificación de hipótesis.....	470
5. Conclusiones sobre la consecución de los objetivos.....	474

Parte IV: Propuesta de programas tipo de formación y prospectiva

1. Propuesta de curso tipo de corta duración.....	479
2. Propuesta de curso tipo de media duración.....	481
3. Propuesta de curso tipo de larga duración.....	484
4. Prospectiva investigadora.....	490

Parte V: Referencias bibliográficas

1. Referencias bibliográficas.....	495
---	------------

Parte VI: Anexos

1. Anexo I: Instituciones titulares de los programas de formación.....	523
2. Anexo II: Programas académicos analizados.....	525
3. Anexo III: Prototipo de entrevista a community managers.....	530

Agradecimientos

Tras cuatro años de trabajo para llevar a cabo esta investigación doctoral, la lista de personas a las que es necesario agradecer es numerosa. Han sido muchos y muchas los que, de manera desinteresada y de una forma u otra, han contribuido a que esta tesis doctoral se complete, aunque sea solo por sus ánimos para seguir adelante en los momentos duros que he atravesado en este proceso. A todo el que pueda considerarse incluido en esta afirmación, mi agradecimiento más sincero desde aquí, por si se me olvidara algún nombre.

A pesar de ello, de entre toda esta amplia lista de personas hay quienes tienen un lugar preferente por merecer un agradecimiento mayor su contribución. El primer puesto de esta lista es para Álex, que ha sufrido mis ausencias aunque estuviera en la habitación de al lado, mis cansancios, mis frustraciones y mi mal humor ocasional en el tiempo que ha llevado este trabajo, espero que sigas haciéndolo siempre.

Es muy justo agradecer el esfuerzo de mi padre, al que me atrevería decir que este trabajo le hacía tanta ilusión como a mí y que le ha puesto tantas ganas como yo. Que ha sabido suplir mi desmotivación en algunos momentos y cogerme de la mano y marcarme el ritmo para devolverme al buen camino del investigador. A mi madre, por supuesto, que ha contribuido con su exquisito gusto de avezada lectora a revisar el texto y sobre todo con su infinita capacidad para acompañar, animar, ayudar, apoyar y hacer que nunca te sientas solo en tu viaje.

Es necesario también destacar a mis directores de tesis, Francisco García y Juan Salvador Victoria, especialmente por su paciencia infinita, por entender que tenían que dejarme marcar mi ritmo, por su aliento, ánimo y persecución para que completara un trabajo, del que por temporadas me alejaba demasiado. Paco, sin tu constante ánimo y motivación, habría sido imposible llegar.

A los community managers y a aquellos que en mi entorno querían serlo y que con sus afirmaciones y comentarios consiguieron despertar mi curiosidad y se convirtieron en mis musas para inspirar este trabajo. Espero que sea útil para que se comprenda y se valore vuestra profesión y vuestra profesionalidad. Se entienda el

valor de lo que aportáis a las organizaciones para las que trabajáis y la necesidad de estar bien formado y de conocer tu trabajo. “La gestión de comunidades virtuales no es un juego que se pueda poner en manos de cualquier becario”, esto lo he aprendido de vosotros.

A mis compañeros del grupo de investigación TEIS de la Universidad de Granada por sus ánimos y por su apoyo incondicional. Especialmente destacar a Jessica Leticia Gutiérrez Bernal y Roció Llamile Leva Rendón por descubrirme el maravilloso mundo de las nubes de palabras, a María José Díaz Sánchez por su apoyo en la difícil búsqueda bibliográfica de un tema aún novedoso, Alba M Hernández Sánchez por sus ánimos, consejos e ideas, la siguiente es la tuya y por último a Juan A. Fuentes Esparell por sus ánimos, sus energías y su asesoramiento para empezar a construir esta idea y para superar el síndrome del folio en blanco.

A Zoraida por crear el caos en mi mente y a María por acabar de darle forma.

Gracias a todos por llevarme casi en volandas hasta aquí.

Resumen/Abstract

Este trabajo de investigación se encuadra en el campo de estudio de los nuevos perfiles profesionales surgidos de la evolución de los *social media*, las redes sociales en Internet y la incorporación de las entidades y empresas a la sociedad digital con fines comerciales y de comunicación. Su temática central analiza una profesión de reciente aparición y en continua evolución, marcada por la innovación de las propias redes sociales para, con posterioridad, estudiar la componente de especialización profesional.

Esta segunda finalidad se ha conseguido mediante el análisis de acciones formativas de posgrado y de formación complementaria, dirigidas a universitarios que han finalizado sus estudios de grado o están en proceso de finalizarlos y buscan completar los conocimientos adquiridos, con el deseo de especializar su perfil profesional orientándolo hacia la gestión de redes sociales, para adquirir mayores capacidades de empleabilidad. Para describir estos fenómenos y en especial el ámbito de la proliferación de la oferta formativa para profesionales del *social media*, y de manera especial del perfil del *community manager*, comenzó a gestarse hace tres años esta tesis doctoral, que culmina en el frontispicio del año 2015, cuando la crisis económica parece comenzar a superarse.

La expansión de los medios sociales en las organizaciones

En el año 1999, cuatro prestigiosos autores relacionados con el mundo del *marketing*, la publicidad y la comunicación se reunieron para escribir el Manifiesto *Cluetrain*. Se trata de un texto compuesto por noventa y cinco tesis, con el que pretendían dar a conocer el fenómeno de Internet a las empresas en los albores del siglo XXI. Este manifiesto se convirtió, sin posiblemente pretenderlo, en una especie de profecía de lo que iba a ocurrir diez años después. En una de sus tesis, el Manifiesto afirma que “los mercados son conversaciones”; una brillante visión prospectiva que encontraría pleno sentido con la llegada posterior de la *web social*.

La crisis de los medios acelerada por las aplicaciones de esta web social, unido a la llegada de la crisis económica, arrastró consigo al sector publicitario. El nuevo

medio, Internet, una infraestructura sobre la que reconstruir los medios de comunicación, hizo necesario realizar una “parada” para reflexionar sobre cómo invertir el presupuesto dedicado a la publicidad, en un momento en el que la optimización y el ingenio alcanzaban un valor aún más importante que en épocas precedentes. Surge un nuevo *marketing* en medios sociales, que poco a poco ha ido ampliando su cobertura respecto a sus funciones tradicionales. Este *marketing* es ahora publicidad, venta, atención al cliente, fidelización, comunicación corporativa, desarrollo del producto e investigación de mercados.

Nuevos perfiles profesionales relacionados con los medios sociales

El desarrollo y expansión de la red Internet y su creciente utilización por las organizaciones ha originado el nacimiento de nuevos perfiles profesionales relacionados con la gestión de la red de redes. Dentro de la web 2.0 se han expandido con facilidad las denominadas ciber-redes sociales y los *social media*, fenómeno que ha inducido a entidades y empresas a adaptar sus formas y estrategias tradicionales de comunicación para conseguir interactuar eficazmente con los nuevos sectores de público. El escaso conocimiento que en muchos casos ha venido existiendo en las corporaciones de estas nuevas estrategias de comunicación y de su creciente número de usuarios ha propiciado, en aquellas que han tomado conciencia de ello, de la incorporación de trabajadores especialistas en ese campo. Ello ha permitido aprovechar las oportunidades y rentabilizar la presencia de las empresas y entidades en este nuevo mapa de la comunicación 2.0.

El *community manager*

Esta nueva situación permite que el *community manager* pueda realizar desde las multiplataformas de comunicación la ejecución de tales tareas, desde el profundo conocimiento de las características y formatos de comunicación de cada plataforma integrada.

Se analiza por ello esta figura profesional, escasamente investigada, para conocer sus competencias y funciones y desde ellas, trazar un perfil laboral que sirva de marco de referencia para estudiar si los planes de especialización existentes en

España responden curricularmente a las competencias y conocimientos que debe poseer para ejercer adecuadamente su profesión.

Objetivos e Hipótesis

En el contexto de estas innovaciones y transformaciones comunicacionales y de desde la creciente participación empresarial en las ciber-redes sociales, se definieron los siguientes objetivos para esta investigación doctoral:

1. Analizar las diferentes conceptualizaciones existentes sobre el *community manager*, para ofrecer una visión integral actualizada de su origen, evolución y perspectivas futuras.
2. Analizar comparativamente los programas de formación de postgrado de instituciones públicas y privadas, existentes en el estado español, referidos a este perfil profesional.
3. Elaborar un perfil profesional integral y prospectivo de la figura del *community manager*, acorde con la evolución que marca el ciclo de vida de esta profesión.
4. Elaborar una propuesta formativa tipo de posgrado y especialización acorde con este perfil profesional integral.

Dos fueron son las hipótesis a verificar desde las investigaciones teórica y aplicada propuesta:

La primera se centra en el campo epistemológico y pretende comprobar *la inexistencia de una visión de conjunto y unánime sobre cuáles son las funciones y competencias que ha de desarrollar un community manager en el ejercicio de su profesión, hoy.*

La segunda, hace referencia a la investigación aplicada y pretende verificar si *analizada individualmente, la oferta formativa existente en España, es divergente y no cubre los conocimientos y competencias necesarios para garantizar el correcto desempeño de la profesión de community manager en la actualidad.*

Metodología y desarrollo de la investigación

Recordando que el objeto de esta investigación doctoral, en sus vertiente teórico-epistemológica y aplicada, realiza una reflexión crítico-científica en torno a la figura emergente del *community manager*, esta se ha realizado en dos vertientes: la visión que ofrece la literatura científica y técnica (valiosa) existente, y el análisis empírico de los currículum formativos de los cursos de especialización y de posgrado, que sobre esta figura laboral se han ofertado en el estado español, durante los dos últimos cursos.

El diseño de investigación trazado contempla la utilización de estrategias propias del modelo naturalista cualitativo (hermeneútica), basadas en la categorización de textos escritos (análisis documental), como fuente primaria de extracción y sistematización de datos. Igualmente se ha bebido de las fuentes el paradigma socio-crítico, ya que la fenomenología analizada está profundamente enraizada la descripción crítica de diversas problemáticas de la sociedad digital, para proponer mejoras desde una voluntad superadora.

Desde el enfoque hermenéutico adoptado, se ha incidido en la necesidad y oportunidad de realizar una triangulación para conseguir la validez y fiabilidad deseable, mediante la realización de un “cruce dialéctico” de la información sustancial del marco teórico con la surgida en la investigación de campo realizada y especialmente con la discusión de resultados conseguidos.

Para el desarrollo de la investigación aplicada, se tomó como referente geográfico el estado español y como horizonte temporal los años 2014 y 2015. Del total de los 54 cursos localizados en las webs institucionales que cumplían los criterios previamente establecidos en cuanto a sus temáticas, se seleccionaron los 40 que componen la muestra del estudio por cumplir los requisitos mínimos de información pública disponible.

Las acciones formativas seleccionadas se segmentaron por dos criterios: su duración y el nivel de detalle en la redacción de sus programas académicos (epígrafes referidos a los módulos, unidades didácticas, temas y subtemas).

Para generar tal listado de etiquetas (maya primigenia), se tuvieron presentes las categorías emergentes surgidas de una primera codificación abierta realizada en un grupo reducido de programas académicos, de naturaleza analítica y con relevancia para la formulación de la teoría que se estaba generando. Esta maya fue validada por jueces externos y se completó con algunas nuevas incorporaciones surgidas durante el proceso de etiquetado realizado con ayuda del programa Atlas.ti. Ello permitió procesar la información estadísticamente, para su posterior expresión gráfica mediante nubes de palabras.

Resultados

El análisis de los resultados de la investigación, iluminados con las aportaciones realizadas desde la academia, desde las propuestas de asociaciones especializadas y desde opiniones de los profesionales de prestigio, sirvieron para trazar un perfil profesional propio del *community manager*, como fruto sustantivo de la tesis doctoral.

En el proceso de sistematización de resultados de investigación se establecieron 13 categorías “sustanciales”, a las que se le fueron incorporando otras de naturaleza “complementaria”, de menor relevancia estadística pero importancia completiva.

“Los ejes clave” surgidos de esta investigación curricular se agruparon en los siguientes bloques de contenido:

1. Comunidades virtuales, social media y redes sociales en Internet
2. Marketing y comercialización en Internet
3. Analítica web y medición de resultados
4. Buscadores, aplicaciones informáticas específicas y desarrollo web

La integración curricular de estos cuatro bloques de contenido se realizó estableciendo hilos de interconexión entre ellos, lo que permitió expresar gráficamente nuestro perfil integral de un *community manager*, trazado con un formato piramidal. Esta pirámide, ordena por nivel de importancia los bloques de contenido, y su carácter jerárquico, se justifica por la necesidad secuencial de

conseguir los conocimientos de los niveles inferiores, para poder construir sobre ellos aquellos referidos en los pisos superiores de dicha pirámide curricular.

Tras ello, y a la vista de los resultados de la investigación teórica y aplicada realizada se redactó como aportación final de esta tesis doctoral, una *propuesta curricular general* tipo (de naturaleza ecléctica y superadora), para diseñar futuras acciones formativas presenciales y en línea de corta, media y larga duración, concebida como plan marco de especialización de posgrado para actuales y futuros profesionales de los social media en general y especialmente para *community manager*.

Tanto los objetivos previstos como las hipótesis formuladas han quedado cumplidos y verificados en el desarrollo de esta tesis doctoral, que incluye además una prospectiva con aspectos a completar en futuras investigaciones del autor, o en réplicas de la actualmente realizada.

Palabras clave: *community manager*, posgrado, *social media*, formación laboral, redes sociales.

THE SPECIALISED EDUCATION OF THE COMMUNITY MANAGER IN SPAIN: ANALYSIS AND PROPOSALS

This investigation project forms part of the new professional profile study field risen up from the social media evolution, social networks at Internet and the incorporation of organizations and companies to the digital society with commercial and communication aims. The main topic analyses this new profession in a continuous evolution, marked by innovation in the social networks to study, afterwards, the professional specialization.

A second aim has been reached by using the analysis of posgraduated courses and complementary education intended for university students who have already finished their grade studies or close to finish them soon. These students want to complete their skills with the aim of getting a specialized professional profile in social network to increase their employability chances. This doctoral thesis started to be developed three years ago to describe these facts, specially the proliferation of formative supply for social media professionals focused on the community manager, finishing in 2015, when the economic crisis seems overcome.

The expansion of social media in organizations

In 1999 four pretigious authors related to marketing, advertising and comunication gathered to writte the Cluetrain Manifesto. The text, composed by ninety-five thesis, was aimed at revealing the Internet phenomenon to the companies at the beginning of the 21st century. This Manifesto became, probably without intention, in a sort of prophecy about what would happen ten years later. In one of its thesis, the Cluestrain Manifesto affirms that “markets are conversations”; a brilliant prospective view that would find complete sense with the arrival of the social web.

The media crisis hasten by the applications of the social web, together with the economic crisis arrival, swept along the advertising industry. The Internet, an infrastructure where mass media should be rebuilt, made it neccesary to stop and reflect about how to invest the advertising budget, even more when the optimization and inventiveness were more important than ever. It is at in this momento when appears a new social media marketing appears that, step by step, has been

increasing its influence against traditional marketing views. Advertising, sales, customer service, customer loyalty, corporate communications, product development and market research are considered social media marketing.

New professional profiles related to social media

Development and expansion of the Internet and the increasing use of it by the organizations, has occasioned the born of new professional profiles related to the social networks net management. Within the 2.0 web the quick expansion of the cyber social networks and the social media that has prompted organizations and companies to adapt their traditional communication strategies in order to improve their relationship with this new target of users. The limited knowledge about these new communication strategies at corporations and the increasing number of users has promoted the admission of workers specialized in this new industry. This fact has allowed to take advantage of chances and make profitable the presence of companies and organizations y this new communication 2.0 map.

The community manager

Since then the community manager can handle, from the different new communication platforms, the execution of the tasks previously mentioned, from a deep knowledge of different features and options of communication at each of them.

For this reason, we analyzed this professional profile rarely investigated to find out its competences and functions. From this point, describe the community manager role in order to create a frame of reference to investigate if current education programmes in Spain meet the training needs that community managers should have to practise their profession in an optimal way.

Aims and hyphotesis

In this context of innovation and transformations and from the increasing participation of the companies in the internet social networks, the next investigation aims were defined in this doctoral thesis as follows:

1. To analyse the different concepts about the community manager to offer a complete and updated view about its origins, evolution and future perspectives.
2. To compare the different postgraduate programmes in public and private institutions existing in Spain related to this professional profile.
3. To work on a complete and pilot professional profile for the community manager in accordance with the evolution of this occupation.
4. To produce a prototype of postgraduate programme for the community manager.

We have two hypotheses to verify based on the theoretical and applied investigation:

The first one is focused on the epistemology field and expects to ensure *the absence of an unique and unanimous view about which are the functions and competences that a community manager should develop in the exercise of his/her role today.*

The second one makes reference to the applied investigation and try to verify if *individually analyzed, the educational offer existing in Spain is divergent and it does not cover the knowledges and competences needed to guarantee the right achievement of the community manager role nowadays.*

Methodology and investigation development

Remembering that the aim of this investigation is to make a critic and scientific reflection about the emerging figure of the community manager, this one has been considered in two aspects: the view offered by the existing scientific and technical literature and the empirical analysis of the educational curricula of the postgraduate and complementary courses that, about this role, have been offered in Spain during the last two academic years.

The investigation design elaborated considers the use of strategies based on the naturalism and qualitative model (hermeneutic) following the categorizing of written texts (documentary analysis) as primary source of extraction and systematization of

data. Altogether, sociocritical paradigm ideas have been considered because the phenomenology analyzed is deeply rooted to the critic description of the different problems of the digital society, and that needs to be improved from a will of progress.

From hermeneutic focus adopted, we made a triangulation to achieve the validity and reliability desired, by the development of a dialectical exchange of the substantial information from the theoretical frame with the results of the applied investigation done, specially the discussion of them.

For the development of the applied investigation, we used as geographical reference, the Spanish land, and as time line the years 2014 and 2015. Of the total of 54 courses located in the corporate web sites that met the criteria previously established about topics, 40 were selected composing the sample of study to meet the requirements of public information available. The 14 courses left had to be dismissed because they did not offer the minimum information needed or due to their short duration.

The educational actions were segmented by two criteria: duration and details level in the curricula offered (topics, teaching unit and lessons).

To create a label list, we considered emerging labels risen up from a first open coding applied to the content analysis of two academic programmes selected as pilot. This list was validated by external judges and was completed with some news incorporations emerged while the label procedure made with the support of Atlas.ti. That allowed us to process statistically the information, and finally show it by using word clouds.

Results and conclusions

The analysis of the investigation results, uplifted with the contributions of the academy and prestigious professionals, were useful to design the professional profile for the community manager, as final result of this doctoral thesis.

In the process of systematization of the investigation results, 13 essential labels were established, together with complementary ones, with less statistical relevance but of high interest.

As result of this investigation, we obtained four blocks of contents considered the central axis:

1. Virtual communities, social media and social networks in the internet.
2. Marketing and commercialisation on line.
3. Web analytics and results measurement.
4. Search engines, specific computing apps and web development.

The curricular inclusion of those four contents blocks of contents was done establishing connection between them, what produces a graphical expression of a community manager profile designed in a pyramidal structure. That pyramide helps to order the blocks of contents according with their priority and their overlap is justified because the secuencial need to obtain the knowledge in lower levels, so that those refered to the highers levels from that pyramde can be built on them.

After that, and from the theorical and applied investigation results, we did writte as final contribution of this doctoral thesis a curricular general proposal (eclectic and overcoming) in order to desing future educational proposals in-person and in a short, medium and long duration for the future professionals of the social media, specifically for community managers.

Either, specific aims and hyphotesis have been covered and verified in the development of this doctoral thesis that also includes a foresight with some aspects that could be completed in the future by the author or in some replica of this investigation.

Key words: community manager, postgraduate, social media, work training, social networks.

Glosario y listado de abreviaturas

Adwords: El programa anunciante que rellena el programa *Adsense*. El anunciante paga a *Google* en una base por clic, en la que él mismo puede elegir las palabras clave que los usuarios verán en sus búsquedas en *Google*. El anuncio aparece junto a los resultados de búsqueda, con lo que estos anuncios estarán dirigidos a un público interesado en ellos de alguna manera.

Analítica web: Es un conjunto de técnicas relacionadas con el análisis de datos relativos al tráfico en un sitio web con el objetivo de entender su tráfico como punto de partida para optimizar diversos aspectos del mismo.

Aplicación móvil o widgets: Pequeña aplicación o programa para el teléfono móvil. Entre sus objetivos están los de dar fácil acceso a funciones frecuentemente usadas y proveer de información visual, pueden ser vistosos relojes en pantalla, notas, calculadoras, calendarios, agendas, juegos, ventanas con información del tiempo en su ciudad, etcétera. Los *widgets* de escritorio también se conocen como *gadgets*.

Bechmark: Es una técnica utilizada para medir el rendimiento de un sistema o componente del mismo, frecuentemente en comparación con el que se refiere específicamente a la acción de ejecutar un *benchmark*. La palabra *benchmark* es un anglicismo traducible al español como *comparativa*. El *benchmarking*, en las ciencias de la administración de empresas, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones.

Blog: O bitácora. Es un sitio web donde se recopila información, generalmente monográfica, procedente de uno o varios autores. Dicha información se actualiza con cierta periodicidad y se organiza de manera cronológica, mostrándose el último artículo publicado en primer lugar. Cualquier artículo de un blog puede ser objeto de discusión, donde los lectores publican sus opiniones al respecto y el autor da su réplica, estableciéndose de esta manera un diálogo diferido.

Branding: Es el conjunto de estrategias que se ponen en práctica para construir y visibilizar la marca de una empresa o producto. A través del marketing online y el

social media se pueden desarrollar diversas estrategias para que una marca aumente su notoriedad, el número de ventas y su popularidad.

CEO (*Chief executive officer*): Inicialmente servía para definir a la persona con la más alta responsabilidad dentro de una corporación. equivale al consejero delegado o el director ejecutivo de la compañía, es decir, el máximo responsable de la gestión y la dirección administrativa de una compañía.

Ciberespacio: Es una realidad simulada que se encuentra implementada dentro de los ordenadores y de las redes digitales de todo el mundo.

CMS (Sistemas de Gestión de Contenidos): Es un programa que permite crear una estructura de soporte para la creación y administración de contenidos, principalmente en páginas web, por parte de los administradores, editores, participantes y demás roles. Consiste en una interfaz que controla una o varias bases de datos donde se aloja el contenido del sitio web. El sistema permite manejar de manera independiente el contenido y el diseño de páginas web estáticas, blogs o wikis.

Community manager: Persona encargada de gestionar y dinamizar la comunidad online que gira en torno a una marca. Entre sus muchas funciones es creador de contenidos, gestor de la reputación online de la marca así como analizar y usar métricas para medir los resultados de las acciones implantadas.

Comunidad Virtual (community): Grupos de personas que se comunican principalmente a través de Internet, ya sea por un interés común, por alguna red social o foro, o por conversaciones alrededor de o entre autores de blog. Los vínculos, interacciones y relaciones tienen lugar en un espacio virtual como Internet.

Content curation: Se trata de una nueva tendencia de las estrategias de *marketing* de contenidos que las empresas han incorporado, recientemente, a sus planes de marketing 2.0, para cubrir las necesidades que algunos buscadores de contenido en Internet, tales como Google, les han ido imponiendo, con el fin, de hacer que la información que aportan los sitios web, vaya adquiriendo valor por sus contenidos,

de forma que los usuarios adquieran experiencias de máxima calidad mientras "navegan" por Internet, en su incesante búsqueda de información.

CPA (Coste por acción): Va más allá del simple clic, ya que requiere además una determinada acción por parte del usuario cuando este llega a la página del anunciante, ya sea la suscripción a una lista, descarga de software, compra de producto, etc... En este modelo el anunciante solo paga cuando se produce dicha acción, si bien el CPA suele tener un coste más elevado que puede ascender hasta varias decenas de dólares.

CPC (Coste por clic): Es una forma de comercializar y financiar la publicidad en redes sociales. El anunciante paga un precio acordado sólo cuando los usuarios hacen clic en el anuncio.

CPM (Coste por mil): Es una estrategia de puja para la publicidad online. En este caso el anunciante paga según el número de impresiones, es decir, por las veces que se ve el anuncio haga o no hagan clic.

CPV (Coste por venta): Este sistema lo que provoca es que únicamente cobrarás si el tráfico que acceda a la web del anunciante le compra, por lo tanto, el *webmaster* corre con todo el riesgo, si no vendes no cobras. Para el anunciante es genial, el sistema perfecto, y para el *webmaster* o soporte es la peor forma que puedes escoger, ya que dependes del *marketing* del anunciante.

Early adopter: Un *early adopter* (se podría traducir como consumidor temprano o primer consumidor) es una categoría de consumidor, generalmente de artículos tecnológicos, que por su afán de descubrimiento y curiosidad tecnológica, es el primero que adquiere artículos novedosos, mucho antes que en la fase de consumo de masas.

E-ciudadanía: También conocida como ciudadanía digital. Supone la comprensión de asuntos humanos, culturales y sociales relacionados con el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), así como la aplicación de conductas pertinentes a esa comprensión y a los principios que la orientan: ética,

legalidad, seguridad y responsabilidad en el uso del Internet, las redes sociales y las tecnologías disponibles.

Empleabilidad: Capacidad potencial de incorporarse y permanecer en el mercado laboral, esto es, las posibilidades personales para encontrar empleo y adaptarse a un mercado de trabajo en continuo cambio.

Foro: Es una aplicación web que da soporte a discusiones u opiniones en línea. Dicha aplicación suele estar organizada en categorías. Estos últimos foros son contenedores en los que se pueden abrir nuevos temas de discusión en los que los usuarios de la web responderán con sus opiniones.

Geek: Es un término que se utiliza para referirse a la persona fascinada por la tecnología y la informática.

Hermenéutica: Es el arte o teoría de interpretar textos.

Hipermedia: Hipermedia es el término con el que se designa al conjunto de métodos o procedimientos para escribir, diseñar o componer contenidos que integren soportes tales como: texto, imagen, video, audio, mapas y otros soportes de información emergentes.

Influencer: Son personas cuyas recomendaciones, que dirigen a sus miles de seguidores constantemente, deberían ser de fiar o, al menos, deberían ser tenidas en cuenta. Por eso, aquellos que intentan aprovechar las capacidades de esos individuos de conectar con un grupo de gente, se supone que confían en que su mensaje se distribuirá en positivo por ahí.

Interactividad: La interactividad supone un esfuerzo de diseño para planificar una navegación entre pantallas en las que el usuario sienta que realmente controla y maneja una aplicación

KPI (*Key Performance Indicator*): Son aquellos indicadores y herramientas de medición de los que se obtiene información útil del nivel de rendimiento de una campaña o estrategia de marketing.

Lenguaje de programación: Es un lenguaje formal diseñado para expresar procesos que pueden ser llevados a cabo por máquinas como las computadoras. Pueden usarse para crear programas que controlen el comportamiento físico y lógico de una máquina, para expresar algoritmos con precisión, o como modo de comunicación humana.

Marketing en buscadores: Se engloba dentro del Marketing de Resultados. Son acciones de marketing realizadas sobre los resultados de búsqueda que los usuarios obtienen sobre determinadas keywords o palabras clave. Dentro de estas acciones nos encontramos con dos disciplinas: SEM y SEO.

Marketing Mix: El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las organizaciones para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

Medición de audiencia/tráfico: El tráfico web es la cantidad de datos enviados y recibidos por los visitantes de un sitio web. Esta es una gran proporción del tráfico de Internet. El tráfico web es determinado por el número de visitantes y de páginas que visitan. El tráfico web es medido para ver la popularidad de sitios web y páginas individuales o secciones sin que estos estén en un portal.

Medición de resultados: Todo plan de *marketing*, estrategia, acción, campaña... requiere de una serie de pasos concretos que terminan en el análisis e interpretación de los datos y la medición de los resultados obtenidos. La analítica web o medición de resultados, es una de las fases más importantes de una campaña de marketing, puesto que nos dará la respuesta a todas nuestras preguntas ¿lo vamos a hacer bien? ¿lo estamos haciendo bien? ¿obtendremos los resultados esperados? ¿reorientamos nuestra estrategia?

Monitoring: Se trata de herramientas específicamente orientadas a localizar perfiles, de individuos o entidades, en redes sociales, y a medir la actividad que realizan estos usuarios y la de otros sobre tales perfiles (esto es, tanto el uso activo en cuanto a la publicación de contenido como en lo referente a interacciones). Herramientas que realizan, en síntesis, una monitorización no ya de los websites sino de usuarios online. Son muy útiles por tanto, además de para localizar públicos

online y extraer informes sobre su actividad en red que muestren tendencias, para valorar los resultados de nuestras acciones a través de estos medios sociales, esto es, el ROI de la actividad desarrollada a través de nuestras identidades digitales.

Newsletter: El *newsletter* es una publicación digital más bien informativa que se distribuye a través del correo electrónico con cierta periodicidad (diaria, semanal, mensual, bimensual o trimestral). Normalmente contienen artículos de interés sobre la marca y del ámbito en que la misma se desenvuelve.

Personal Branding: Conjunto de estrategias enfocadas a potenciar las capacidades y aptitudes de una persona en el medio online.

Posicionamiento web: El posicionamiento en buscadores u optimización en motores de búsqueda o posicionamiento web es el proceso técnico mediante el cual se realizan cambios en la estructura e información de una página web, con el objetivo de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores.

Redes Sociales: Son estructuras sociales compuestas de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes o que comparten conocimientos.

Reputación online: Es el conjunto de opiniones y experiencias (positivas o negativas) de usuarios y consumidores que giran en torno a una marca, producto o empresa generadas en el entorno 2.0 y las redes sociales.

Retweet: Reenviar a tus seguidores en *Twitter* un mensaje de un usuario que sigues.

ROI (Return of investment): Significa retorno de la inversión. Es un indicador que mide el beneficio frente al gasto de la inversión de un proyecto.

RSC (Responsabilidad Social Corporativa): También llamada responsabilidad social empresarial (RSE), se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas,

generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido.

RSS (Really Simple Syndication): Es un formato XML para syndicar o compartir contenido en la Web. Se utiliza para difundir información actualizada frecuentemente a usuarios que se han suscrito a la fuente de contenidos. Está desarrollado específicamente para todo tipo de sitios que se actualizan con frecuencia y por medio del cual se puede compartir información y usarla en otros sitios web o programas. A esto se le conoce como redifusión web o sindicación web.

Segmentar: En redes sociales, segmentar es la acción por la cual se dirige una publicación a un grupo de personas con un perfil determinado, edad, estado civil, ocupación o gustos. Las marcas y empresas usan la segmentación en Facebook para aumentar la efectividad de la publicación entre su público objetivo.

SEM (*Search Engine Marketing* o Posicionamiento pagado en buscadores): Son los resultados patrocinados que muestran los motores de búsqueda en las posiciones más relevantes para distintas palabras clave y que viene identificado como tal. El método de pago es CPC y el importe a abonar por cada click lo fija el propio anunciante a través de un sistema de pujas por palabras clave. Los precios por cada palabra quedan fijados, exclusivamente, por la ley de la oferta y la demanda. Este hecho, unido a la no existencia de cuotas por creatividad ni consumo mínimo mensual, hace que este sistema publicitario sea extremadamente democrático y transparente. El posicionamiento en estos resultados está determinado por la combinación entre el CPC y el rendimiento del propio enlace, medido en términos de CTR.

SEO (*Search Engine Optimization* o Posicionamiento orgánico/natural/algorítmico en buscadores.): Es una disciplina orientada a la optimización de los sitios web para mejorar su posicionamiento en los resultados naturales de los motores de búsqueda. El proceso de optimización SEO requiere un análisis constante de los algoritmos que utilizan los buscadores para generar sus rankings de resultados, un amplio conocimiento de redacción web, conocimientos de navegación, arquitectura de la información, diseño, marketing y finalmente un análisis estadístico post-optimización.

Social Media: Medios de Comunicación Social. Son plataformas de comunicación online donde el contenido es creado por los propios usuarios mediante el uso de las tecnologías de la web 2.0, que facilitan la edición, la publicación y el intercambio de información. Los medios sociales han cambiado la comunicación entre personas, y entre las marcas y personas. Los tipos de medios sociales más utilizados son las redes sociales, los blogs, los microblogs y los servicios de compartición multimedia.

Social media manager: Profesional encargado de planificar la estrategia social media de una organización, producto o empresa.

SMM (*Social Media Marketing*): El *marketing* en medios sociales combina los objetivos de *marketing* en Internet con medios sociales, sitios de compartición de contenidos, redes sociales, sitios de microblogging y muchos otros. Los objetivos de este tipo de marketing serán diferentes para cada empresa y organización, sin embargo, la mayoría abarca de alguna manera la forma de *marketing* viral para crear una idea, posicionar una marca, incrementar la visibilidad e incluso vender un producto. También incluye gestión de la reputación, las acciones de influencia positiva y siempre teniendo en cuenta que se basa en un diálogo entre la empresa y los usuarios, sean estos clientes o no.

SMO (*Social media optimization*): Es un conjunto de prácticas para generar publicidad a través de los medios sociales, comunidades online y redes sociales. La atención se centra en dirigir el tráfico a partir de fuentes distintas de los motores de búsqueda, a pesar de clasificación mejorada de búsqueda también es un beneficio del SMO éxito

Social media strategist: Es quien define la estrategia de la marca a seguir en redes sociales, qué acciones realizar, cómo hacerlo, realiza planes de crisis y reputación, *marketing* de contenidos, elige los canales en los que vamos a tener presencia y de qué manera vamos a estar presentes en ellos. Es el cerebro de la operación.

Spam: En *social media* hace referencia a un correo, comentario o contenido basura no deseado que principalmente lleva asociado contenido comercial.

Storytelling: Técnica de marketing cuyo objetivo es conectar y vincular al usuario directamente con el contenido contado en forma de historia gráfica o audiovisual.

Target: Público objetivo. Es el conjunto de personas o nicho de mercado potencialmente receptivo a un tipo de producto o área de negocio. Son las personas a las que se dirige una marca para vender y promocionar sus productos.

Tweet: Mensaje que se lanza en la red social *Twitter*.

Web 2.0: Está comunmente asociado con aplicaciones web que facilitan el compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la World Wide Web. Ejemplos de la *Web 2.0* son las comunidades web, los servicios web, las aplicaciones web, los servicios de red social, los servicios de alojamiento de vídeos, las wikis, blogs, mashuos y folksonomías. No se refiere a una actualización de las especificaciones técnicas de la web, sino más bien a cambios acumulativos en la forma en la que desarrolladores de software y usuarios finales utilizan la Web.

Web semántica: Son un conjunto de actividades desarrolladas en el seno de World Wide Web Consortium tendente a la creación de tecnologías para publicar datos legibles por aplicaciones informáticas. El objetivo es mejorar Internet ampliando la interoperabilidad entre los sistemas informáticos usando "agentes inteligentes". Agentes inteligentes son programas en las computadoras que buscan información sin operadores humanos.

Índice de tablas, figuras e ilustraciones

ÍNDICE DE FIGURAS E ILUSTRACIONES

Num.	Denominación	Pag.
1.	Usuarios de redes sociales en Internet en España	43
2.	Representación gráfica del procedimiento previsto para alcanzar el objetivo 1	45
3.	Representación gráfica del procedimiento previsto para alcanzar el objetivo 2	46
4.	Representación gráfica del procedimiento previsto para alcanzar el objetivo 3	46
5.	Representación gráfica del procedimiento previsto para alcanzar el objetivo 4	47
6.	Esquema resumen de la investigación	50
7.	Distribución geográfica de universidad miembro del Grupo Coimbra	74
8.	Logotipo oficial actual del EEES e imagen publicitaria alegórica de la movilidad académica que promueve dicho espacio	78
9.	Índices de empleabilidad de los egresados universitarios españoles.....	83
10.	Estructura y vertebración de las enseñanzas universitarias españolas dentro del EEES	93
11.	Estructura de los estudios de máster.....	98
12.	Evolución y universalización del concepto de ciudadanía.....	106
13.	Valores defendidos por la UNESCO en pro de la extensión de la ciudadanía universal.....	106
14.	Mapa general de las dinámicas básicas de la gestión del conocimiento en las inter-comunidades ciber-formativas.....	112
15.	Evolución de la penetración del uso de las redes sociales en España.....	136
16.	<i>Community Maturity Model</i> de la <i>Community Roundtable</i>	138
17.	Características de la web 1.0 y web 2.0.....	144
18.	Evolución cronológica de la web 1.0 a la web 2.0.....	147
19.	Evolución prospectiva, y un tanto polémica, de la Web 1.0 a la 4.0.....	156
20.	¿Qué es la Web Semántica?.....	159
21.	Mapa de los <i>social media</i>	171
22.	Características del <i>social media</i>	175
23.	Evolución de las redes usadas/visitadas en España.....	181
24.	Frecuencia de uso (días por semana).....	182
25.	Imagen publicitaria utilizada por la red Iberoamericana EduSOC.....	185
26.	Ciclo activo de la gestión del conocimiento en red.....	192

27.	Esquema transformacional del conocimiento en las organizaciones.....	192
28.	Tareas desempeñadas por el <i>community manager</i>	201
29.	Tareas asumidas por miembros de la comunidad en inducidas por detrimento del <i>community manager</i>	208
30.	Ámbitos de trabajo del <i>community manager</i>	219
31.	Las funciones del <i>community manager</i>	222
32.	Desarrollo de las funciones del <i>community manager</i>	223
33.	Las mil profesiones del <i>community manager</i>	225
34.	Perfil del <i>community manager</i>	237
35.	Roles del <i>community manager</i>	239
36.	Ubicación del <i>social media</i> dentro de empresa.....	241
37.	Áreas de influencia del <i>community manager</i> dentro del organigrama de la empresa	242
38.	Ejes impulsores del cambio de <i>Future Work Skills</i>	266
39.	Habilidades laborales futuras según <i>Future Work Skills</i>	267
40.	Fases del análisis de contenido.....	291
41.	Mapa de decisiones de investigación.....	299
42.	Objetos en Atlas.ti.....	338
43.	La esencia comunicacional de la gráfica.....	340
44.	Secuencia de acciones para diseñar gráficos científico-didácticos de calidad...	344
45.	Ejemplo de nube de palabra.....	345
46.	Síntesis de las denominaciones por agrupamientos temáticos.....	362
47.	Adscripción a áreas de conocimiento del profesorado de los cursos ofertados por universidades públicas que ofrecen tal información	370
48.	Adscripción a áreas de conocimiento del profesorado de los cursos ofertados por universidades públicas que ofrecen tal información.....	383
49.	Adscripción de los profesores de cursos estudiados provenientes del mundo profesional	385
50.	Adscripción de los profesores de cursos estudiados provenientes del mundo profesional.....	387
51.	Distribución de los cursos que componen la muestra objeto de estudio, en función de la duración de los cursos.....	389
52.	Distribución de los cursos que componen la muestra objeto de estudio, en función de los niveles de concreción en la redacción de sus epígrafes y subepígrafes.....	391

53.	Nube de palabras por frecuencias de aparición en los epígrafes de primer nivel de los programas de los cursos de corta duración.....	395
54.	Nube de palabras por frecuencias de aparición en los epígrafes de segundo nivel de los programas de los cursos de corta duración.....	401
55.	Nube de palabras por frecuencias de aparición en los epígrafes de tercer nivel de los programas de los cursos de corta duración.....	407
56.	Nube de palabras por frecuencias de aparición en los epígrafes de primer nivel de los programas de los cursos de media duración.....	412
57.	Nube de palabras por frecuencias de aparición en los epígrafes de segundo nivel de los programas de los cursos de media duración.....	416
58.	Nube de palabras por frecuencias de aparición en los epígrafes de tercer nivel de los programas de los cursos de media duración.....	421
59.	Nube de palabras por frecuencias de aparición en los epígrafes de primer nivel de los programas de los cursos de larga duración.....	426
60.	Nube de palabras por frecuencias de aparición en los epígrafes de segundo nivel de los programas de los cursos de larga duración.....	432
61.	Nube de palabras por frecuencias de aparición en los epígrafes de tercer nivel de los programas de los cursos de larga duración.....	438
62.	Categorías destacadas en primer o segundo lugar en los cursos de corta duración.....	446
63.	Categorías destacadas en primer o segundo lugar en los cursos de media duración.....	446
64.	Categorías destacadas en primer o segundo lugar en los cursos de larga duración.....	447
65.	Arquitectura primigenia del perfil y programa formativo experimental.....	448
66.	Saberes y competencias esenciales del community manager surgidos de los resultados de la investigación aplicada y la iluminación de la teoría.....	454
67.	Perfil general del <i>community manager</i>	463

ÍNDICE DE TABLAS

Núm.	Denominación	Pág.
1.	Caracterización de las comunidades de prácticas de Storck y Hill.....	109
2.	Supuestos básicos sobre los que se crean las comunidades de prácticas de Peña.....	110
3.	Actitudes y valores que comparten los miembros de las comunidades virtuales en las que existe confianza mutua de Ortega.....	113
4.	Fases del proceso de creación de conocimiento en línea de Marcelo y Perera.....	119
5.	Componentes del VSM como constructo de Rosenkranz y Feddersen.....	141
6.	Ventajas y desventajas de la Web semántica de Salazar-Argonza.....	160
7.	Análisis comparado Web 2.0, Web 3.0 y Web Semántica.....	161
8.	Comparativa de cambios de las eras industrial e informacional.....	188
9.	Comparativa de las diferencias existentes entre conocimiento tácito y explícito de Ortega.....	191
10.	Perfiles <i>social media marketing</i>	209
11.	Los perfiles del <i>community manager</i>	218
12.	Conocimientos tecnológicos para <i>community managers</i>	228
13.	Formato de los contenidos.....	232
14.	Comparativo de los paradigmas de investigación cuantitativo y cualitativo.....	281
15.	Universo de los cursos localizados.....	311
16.	Desglose de los cursos por niveles de concreción.....	314
17.	Clasificación de los programas académicos que componen la muestra.....	316
18.	Tabla para poder plasmar comparativamente las fortalezas y debilidades de cada programa 1/2.....	348
19.	Tabla para poder plasmar comparativamente las fortalezas y debilidades de cada programa 2/2.....	349
20.	Gama de colores hexagesimal con sus códigos identificadores.....	354
21.	Duración y precio de los cursos de corta duración.....	364
22.	Duración y precio de los cursos de media duración.....	365
23.	Duración y precio de los cursos de larga duración.....	367
24.	Clasificación de entidades convocantes y organizadoras de los cursos que componen la muestra.....	369

25.	Panorama general del profesorado y directores de los cursos que conforman la muestra.....	373-378
26.	Composición de los claustros de profesores de cada uno de los cursos que componen la muestra.....	379-381
27.	Frecuencias absolutas de adscripción de profesorado proveniente del mundo académico a las áreas de conocimiento establecidas que figuran en la información web de los cursos.....	382
28.	Frecuencias absolutas de adscripción de profesionales y titulados que proceden del mundo laboral.....	384
29.	Frecuencias absolutas de filiación de los líderes de los programas de formación.....	386
30.	Frecuencias absolutas de aparición categorías en el primer nivel de concreción para cursos cortos.....	392
31.	Frecuencias absolutas de aparición categorías en el segundo nivel de concreción para cursos cortos.....	397
32.	Frecuencias absolutas de aparición categorías en el tercer nivel de concreción para cursos cortos.....	383
33.	Frecuencias absolutas de aparición categorías en el primer nivel de concreción para cursos medios.....	409
34.	Frecuencias absolutas de aparición categorías en el segundo nivel de concreción para cursos medios.....	413
35.	Frecuencias absolutas de aparición categorías en el tercer nivel de concreción para cursos medios.....	418
36.	Frecuencias absolutas de aparición categorías en el primer nivel de concreción para cursos largos.....	423
37.	Frecuencias absolutas de aparición categorías en el segundo nivel de concreción para cursos largos.....	427
38.	Frecuencias absolutas de aparición categorías en el tercer nivel de concreción para cursos largos.....	434
39.	Cuadro resumen de categorías con mayor frecuencia en los diferentes niveles.....	440
40.	Categorías sustanciales para la formación y el ejercicio profesional de <i>community manager</i>	450

Introducción: Contextualización de la investigación

1. DE LA REVOLUCIÓN DIGITAL A LA RECONVERSIÓN PROFESIONAL

El desarrollo y expansión de la red Internet y su creciente utilización por las organizaciones ha originado el nacimiento de nuevos perfiles profesionales relacionados con la gestión de la red de redes. El rápido desarrollo de las aplicaciones que componen la denominada web 2.0, está produciendo cambios en quienes tienen la responsabilidad de dirigir y gestionar departamentos empresariales tales como *marketing*, *comunicación*, *tecnología*, *redacción* y *gerencia*. Estas instancias han tenido que reconvertir sus estrategias ante el auge de la comunicación digital y de las nuevas posibilidades que sus formatos y canales les brindan para interactuar día a día con sus clientes y usuarios.

Dentro de rápida web 2.0 ha sido la rápida expansión de las denominadas *ciber-redes sociales* y de los “*social media*” quienes han obligado a entidades y empresas a adaptar sus formas y estrategias tradicionales de comunicación para llegar e interactuar con nuevos sectores de público que ya no usa los “viejos” canales (prensa, radio, televisión y correo electrónico).

El escaso conocimiento que en muchos casos existe en las corporaciones de estas nuevas formas de comunicación y de su creciente número de usuarios ha propiciado, en aquellas que han tomado conciencia, la incorporación de trabajadores especialistas en esta materia. Y ello con la función de aprovechar las oportunidades y rentabilizar la presencia de las empresas y entidades en este nuevo mapa de la comunicación 2.0.

La coincidencia en el tiempo de este fenómeno de eclosión de la interacción digital con la *crisis económica* desencadenada en la última década, pudiera ser causante del surgimiento de una “burbuja” entorno a estos nuevos perfiles profesionales. Este fenómeno ha sido especialmente destacado en España, con una de las mayores tasas de desempleo de la Unión Europea y del mundo. Algunas cifras justifican nuestra llamada de atención: entre enero de 2007 y enero de 2014 la

tasa de desempleo creció en España un 17,4%, mientras que el global de la zona euro lo hizo un 4% durante el mismo periodo de tiempo según las fuentes oficiales (Encuesta de Población Activa del Instituto Nacional de Estadística y Comisión Europea).

Estas tasas de desempleo y la necesidad de reducirlas, habrían podido jugar un papel fundamental en el hecho de que las agencias de publicidad y los profesionales del *marketing* y la comunicación, se hayan transformado, casi de la noche a la mañana, en agencias expertas en *social media*, para adaptarse a los nichos de empleo emergentes.

Igualmente y por las mismas causas, decenas de entidades que promueven la formación complementaria y el posgrado (Universidades, Cámaras de Comercio y Fundaciones entre otras instancias) han incrementado en este periodo de manera importante sus ofertas formativas de especialización sobre estos yacimientos de empleo.

Ambas circunstancias explican la existencia de centenares y miles de universitarios cualificados que hoy conforman una “burbuja digital”, acaso similar a la ocurrida en el sector de la construcción años atrás, salvando claro está las distancias conceptuales.

Para describir estos fenómenos y en especial el ámbito de la proliferación de la oferta formativa para profesionales del “*social media*”, y de manera especial del perfil del *community manager*, nació hace tres años esta tesis doctoral, que culmina en el frontispicio del año 2015, cuando la crisis económica parece comenzar a repuntar.

En ella, usaremos diversas expresiones en inglés habituales entre los profesionales del sector de la comunicación digital y especialmente la de *community manager* y *social media*, ya que sus traducciones no reflejan con exactitud la conceptualización original propia de la lengua inglesa. Igualmente usaremos estos términos en letra minúscula, a pesar de su uso cuasi-generalizado en mayúscula, ya que ortográficamente es adecuado utilizar la minúscula según las normas de la gramática castellana. Igualmente las escribiremos en letra redonda (salvo cuando interese resaltar su valor), siendo conscientes de que deberían escribirse siempre en

cursiva, por tratarse de términos procedentes de otro idioma. Dada la alta repetición de estas denominaciones en el texto de esta tesis, se ha considerado que el uso de la letra cursiva podría resultar cansado e incómodo, por reiterativo.

Volviendo al tema central de esta tesis doctoral, conviene recordar que dentro de las estrategias que el denominado *Social media Marketing* ha promovido entorno a los últimos años de la pasada década, destacaba el perfil del *community manager*, definida en el Libro Blanco del *Community manager* como un “gestor o moderador de comunidades *online*”.

En el año 1999, cuatro prestigiosos autores relacionados con el *marketing*, la publicidad y la comunicación se reunieron para escribir el Manifiesto *Cluetrain*, un texto compuesto por noventa y cinco tesis, con el que pretendían dar a conocer el fenómeno de Internet a las empresas en los albores del siglo XXI. Este manifiesto se convirtió, sin posiblemente pretenderlo, en una especie de profecía de lo que iba a ocurrir diez años después. En una de sus tesis, el Manifiesto afirma que “los mercados son conversaciones”, brillante visión prospectiva encontraría pleno sentido con la llegada de la *web social*.

Pero la crisis de los medios acelerada por la llegada de la web social y la visibilización pública de las conversaciones que hasta entonces eran privadas unido a la llegada de la crisis económica, arrastró consigo al sector publicitario. El nuevo medio, Internet, una infraestructura sobre la que reconstruir los medios de comunicación, hizo necesario realizar una “parada” para reflexionar sobre cómo invertir el presupuesto dedicado a la publicidad, en un momento en el que la optimización y el ingenio alcanzaban un valor aún más importante que en épocas precedentes. Esta necesidad hizo que todas las miradas se volvieran hacia los nuevos medios sociales digitales, que con sus posibilidades de interacción y su efecto multiplicador, están transformando la industria de la publicidad desde la redefinición de la propia función publicitaria.

El nuevo *marketing* en medios sociales, ha ampliado su cobertura respecto a sus funciones tradicionales y ahora es publicidad, venta, atención al cliente, fidelización, comunicación corporativa, desarrollo del producto e investigación de mercados.

Pero, además, con una novedad importante: todas estas tareas se realizan desde la misma plataforma de comunicación que adquiere la calidad de multiplataforma, correspondiendo al *community manager* la ejecución de tales tareas, desde el profundo conocimiento de las características y formatos de comunicación de cada plataforma.

La presente investigación doctoral pretende profundizar en la evolución de esta figura laboral en nuestro país, a sabiendas de la escasa existencia de investigaciones de carácter científico.

Se analizará su figura para conocer sus competencias y funciones y desde ellas, trazar un perfil profesional que sirva de norte para estudiar si la formación que se ofrece responde realmente a las competencias y conocimientos que debe tener, para un adecuado y eficaz ejercicio profesional.

2. JUSTIFICACIÓN, CONTEXTO, PROPÓSITO Y OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

Tal como venimos señalando, este trabajo de investigación se inserta en el campo de estudio de los perfiles profesionales surgidos en torno a la evolución de los *social media*, las redes sociales en Internet y la incorporación de las entidades y empresas a estas redes con fines comerciales y de comunicación.

Es un estudio que pretende indagar sobre una profesión de reciente aparición y en continua evolución, marcada por la innovación de las propias redes sociales donde opera, para desde sus resultados analizar la componente de especialización profesional.

Con la expansión y la creciente demanda que los perfiles profesionales relacionados con el *social media* experimentaron hace unos años, cundió la percepción de la existencia de un cierto *vacío académico* sobre el mismo. Pronto centros de formación y universidades detectaron tal carencia, lanzándose a diseñar y desarrollar acciones formativas de diversa entidad y duración, para responder a tal demanda. Los buenos datos de matriculación y la repetición de ediciones de ciertos

cursos, eran un hilo de esperanza en un sector que comenzaba a ser duramente castigado por la crisis interna y externa, pero se trataba a la vez de un sector vivo e inquieto, en el que sus profesionales eran conscientes de la necesidad de *reconversión* para poder ajustarse a las demandas de los nuevos medios, y así poder seguir desarrollando su carrera profesional con calidad y eficacia.

Diversos informes elaborados por instituciones públicas y privadas a lo largo de los años 2012 y 2013, pusieron de manifiesto que el perfil del *community manager* sería uno de los más demandados en nuestro país y por ello, con mayores posibilidades de empleabilidad. El gran incremento que la participación en redes sociales a través de Internet se experimentó en aquellos años, (tal y como muestra el gráfico adjunto), despertaron en las empresas el interés por las nuevas oportunidades de publicitarse y hacer negocio en estas plataformas sociales: innovadoras formas de conectar y atender a diario a sus clientes o potenciales usuarios.

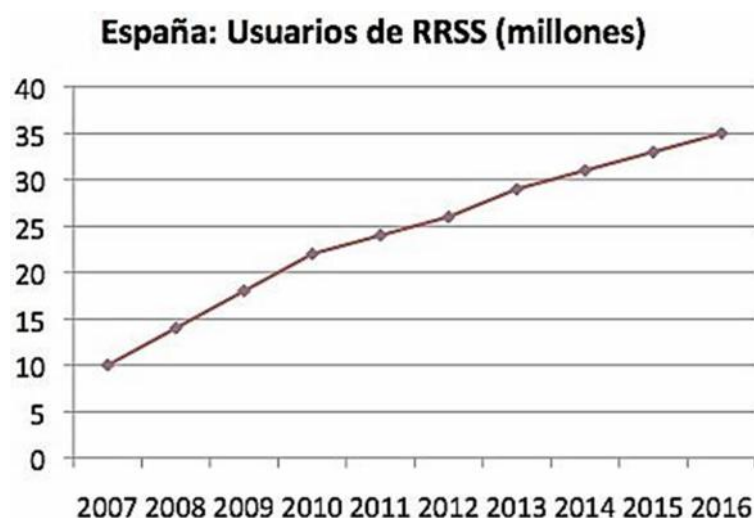


Figura 1. Usuarios de redes sociales en Internet en España (millones). Fuente: Strategy Analytics.

La presente investigación plantea el análisis de acciones formativas de posgrado y de formación complementaria, dirigidas a universitarios que han finalizado sus estudios de grado o están en proceso de finalizarlos y buscan completar los conocimientos adquiridos, con el deseo de especializar su perfil profesional orientándolo hacia la gestión de redes sociales, para adquirir mayores capacidades de empleabilidad. La justificación de esta decisión se fundamenta en la consideración de que las competencias y responsabilidades que un profesional

dedicado a ser la representación de una marca en el ciberespacio, exigen una formación y conocimientos especializados de tipo superior.

Por consiguiente, el *objeto* de la presente investigación doctoral, es analizar las diferentes acciones formativas de posgrado y especialización existentes en España sobre la figura del *community manager*, prestando especial atención a la descripción de sus *competencias* y perfil profesional, para desarrollar una propuesta formativa tipo para la especialización de posgrado, que responda a las necesidades profesionales de dicho perfil, posibilitando el ejercicio adecuado de su actividad y su adaptación a la evolución del desempeño profesional del *community manager* y a las nuevas demandas del mismo.

3. OBJETIVOS Y FINALIDADES

En el contexto de transformación comunicacional y de creciente participación empresarial en las ciber-redes sociales y desde el propósito y objeto de esta tesis doctoral, se han definido los siguientes objetivos:

1. Analizar las diferentes conceptualizaciones existentes sobre el *community manager*, para ofrecer una visión integral actualizada de su origen, evolución y perspectivas futuras.

Con tal fin, se procederá a realizar una revisión epistemológica de las diferentes definiciones existentes sobre esta figura, así como de sus funciones. En muchos casos habrá que usar literatura proveniente de trabajos e informes de naturaleza profesional, ante la escasez de literatura científica sobre el tema. Un análisis riguroso de la documentación disponible, permitirá proponer una visión global de carácter prospectivo de este perfil profesional, definiendo con claridad sus competencias, atributos, conocimientos, habilidades, actitudes y funciones



Figura 2. Representación gráfica del procedimiento previsto para alcanzar el objetivo 1.

Fuente: Elaboración propia.

2. Analizar comparativamente los programas de formación de postgrado de instituciones públicas y privadas, existentes en el estado español, referidos a este perfil profesional.

Para ello se hará un estudio comparado de las acciones formativas localizadas a través de las web institucionales de las diferentes entidades de formación españolas que hayan tenido una edición durante los años 2014 o 2015. Estas acciones formativas habrán de estar promovidas por entidades públicas o privadas, tener un título o certificado oficial o propio, y abordar entre sus tópicos programáticos la gestión de *social media*, el *marketing online* o la publicidad a través de Internet, siendo su tópico central el *community manager* y las profesiones conexas.

En la realización de este estudio se tendrán en cuenta aspectos tales como su denominación y nomenclatura, su duración, las entidades organizadoras, el número de edición, la modalidad de cursado, las plazas disponibles, las condiciones de admisión, el programa académico, perfil y adscripción académica del profesorado y de la dirección y/o coordinación académica. Datos que se extraerán como única fuente de las páginas webs institucionales y de los folletos que puedan descargarse de ellas.

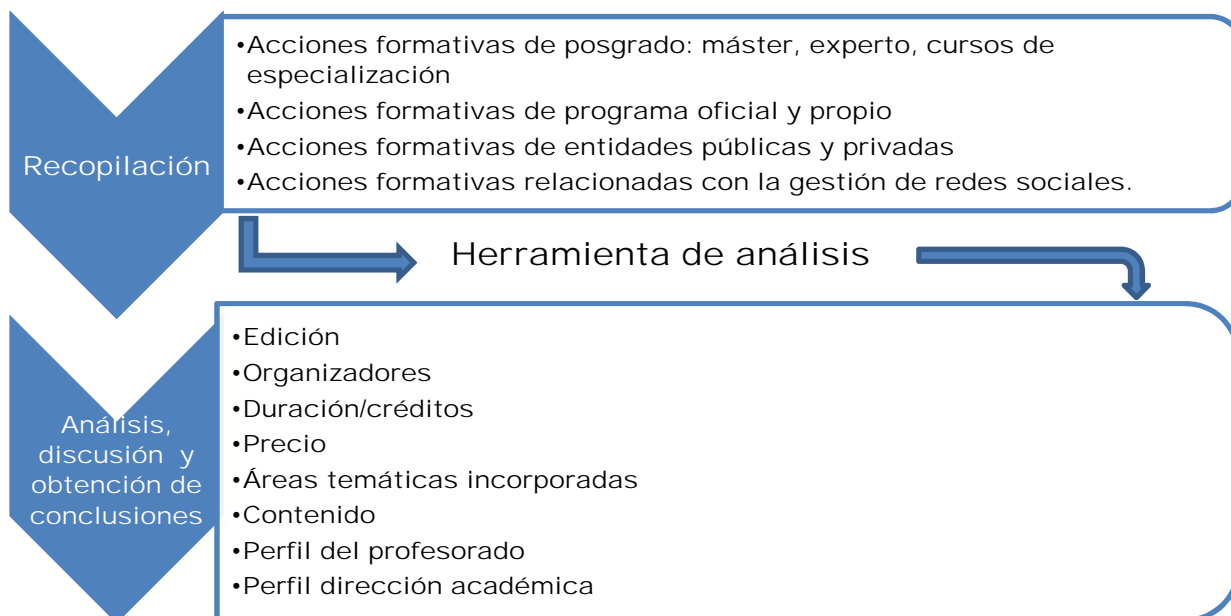


Figura 3. Representación gráfica del procedimiento previsto para alcanzar el objetivo 2.

Fuente: Elaboración propia.

3. Elaborar un perfil profesional integral y prospectivo de la figura del *community manager*, acorde con la evolución que marca el ciclo de vida de esta profesión.

Desde la revisión de la literatura científica y profesional y a la luz del estudio de los programas académicos, se procederá a elaborar un perfil profesional general de la figura del *community manager*. El perfil surgido de este trabajo resultará fundamental a la hora de delimitar las competencias y contenidos que compondrán la propuesta tipo de programa de formación y especialización para *community managers* y profesionales de la gestión de *social media*, que se anuncia en el objetivo siguiente.



Figura 4. Representación gráfica del procedimiento previsto para alcanzar el objetivo 3.

Fuente: Elaboración propia.

4. Elaborar una propuesta formativa tipo de posgrado y especialización acorde con este perfil profesional integral.

Para finalizar el proceso de investigación se procederá a realizar, como aportación propositiva de esta tesis doctoral, una propuesta de programa formativo tipo que contenga las competencias y contenidos necesarios para ejercitar la profesión de *community manager* con una visión realista pero a la vez prospectiva, teniendo para ello en cuenta las nuevas tendencias emergentes.

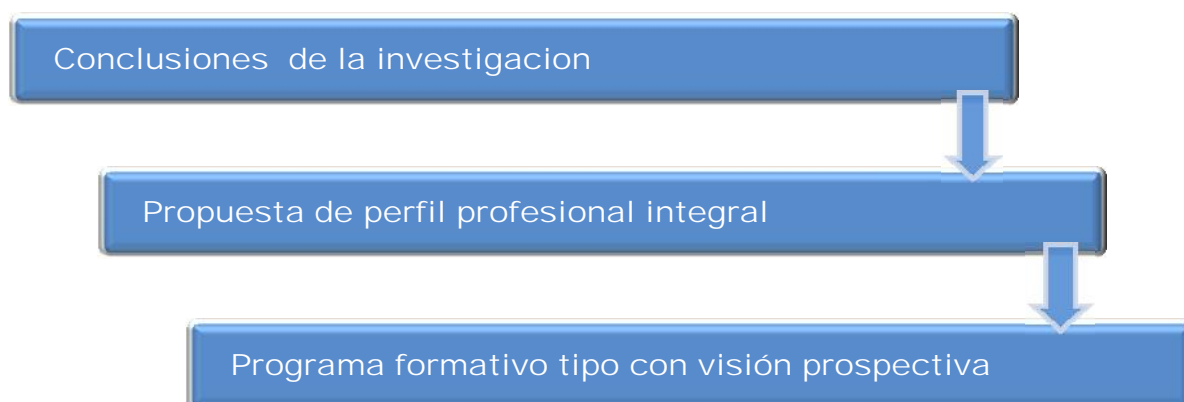


Figura 5. Representación gráfica del procedimiento previsto para alcanzar el objetivo 4.
Fuente: Elaboración propia.

4. LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN

Las decisiones de investigación anunciadas y el devenir de la misma han acotado ligeramente sus propósitos, que se han traducido en el surgimiento de ciertos límites que por honestidad y rigor pasamos a comentar, aunque algunos de ellos ya se han anunciado tímidamente en páginas anteriores.

- En lo referente a la *investigación teórica* debe subrayarse la dificultad de localizar bibliografía científica que contenga resultados de investigaciones extensas y rigurosas sobre la profesión de *community manager*, tanto en la literatura en lengua española como inglesa y francesa. Solo existe una tesis doctoral relacionada con esta figura y su trabajo en las empresas del País Vasco y la Comunidad Foral de Navarra, que incluye un pequeño apartado en el que la autora reflexiona sobre tal figura. En cuanto a investigaciones de menor envergadura, existen algunas que abordan

tangencialmente la figura del *community manager*, sin que hayamos encontrado ninguna que describa estado del desempeño de tareas ni el nivel de especialización de los trabajadores que vienen desempeñando este perfil. En cambio sí existe cierta abundancia de ensayos de opinión en forma de artículos publicados en revistas, webs y blogs especializados del sector. En ellos se recogen opiniones sobre las situaciones que se producen en otros países, se analiza la situación profesional y se hacen recomendaciones sobre el trabajo con los *social media*.

- El desarrollo de la investigación aplicada ha coincidido en el tiempo con ciertos procesos normativos nacionales y propios de las universidades. En ellos se han regulado aspectos tales como el reconocimiento y gestión de titulaciones de especialización y posgrado, dentro de las necesarias adaptaciones al Espacio Europeo de Educación Superior. Tal circunstancia ha producido una cierta heterogeneidad a la hora de redactar los programas académicos en cuanto a su extensión y nivel de concisión (detalles) que han incidido en el trabajo de campo realizado en esta tesis doctoral, complejizando la estructuración de los datos y su análisis.

Estos procesos de ajuste han motivado igualmente que muchos de los planes de formación de posgrado se hayan modificado de una convocatoria a otra, o bien se han extinguido o han variado notablemente, por lo cual nos hemos visto obligados a actualizarlos hasta el mes de mayo de 2015. Tal decisión ha producido un notable retraso en el análisis y discusión de datos, y en la obtención de conclusiones.

- En lo referente al acceso a la información completa y desarrollada de los planes de formación desde las webs, no siempre se ha podido acceder a ellos y en muchos casos nos hemos visto obligados a rellenar formularios específicos desde las webs para solicitar el envío por correo electrónico de los mismos, lo que ha retrasado notablemente el trabajo de campo.

- Por todo ello no ha sido posible obtener una información homogénea de los programas académicos. Se ha podido constatar que la información obtenida sobre la estructura de los programas académicos es esencialmente de tres tipos. Un primer nivel de concreción que marca los bloques temáticos que componen el programa del curso; un segundo nivel que incluye la denominación de las unidades temáticas que componen cada uno de esos bloques y, un tercer nivel de concreción en el que los epígrafes detallan los contenidos que componen cada una de esas unidades temáticas. Esta estructura no se repite uniformemente en los cursos que componen la muestra, por lo que existen másteres con programas de dos páginas y otros de la misma entidad con programas de 25 páginas, por citar un ejemplo ilustrativo. Tales desniveles van a afectar cuantitativamente a los resultados de la investigación, aunque se intentarán corregir adoptando una visión selectiva de la información categorizada y valorándola con otros criterios además del proveniente de las frecuencias de repetición.
- En lo referente a la acotación temporal y tal como se ha señalado, la muestra está conformada por programas formativos activos ofertados en los cursos académicos 2013-2014 y 2014-2015. Esta acotación permite que los resultados del análisis sean de máxima actualidad. La adopción de tal criterio ha reducido ligeramente la muestra al dejar de contemplarse un conjunto de cursos anteriormente existentes, que actualmente no son ofertados.

A pesar de estas limitaciones, pensamos que la investigación planteada tiene cierta coherencia interna y externa y se ha realizado persiguiendo conseguir los niveles máximos de fiabilidad, validez, actualidad y respuesta a las demandas sociales, objetivo final de cualquier investigación doctoral.

5. ESQUEMA RESUMEN

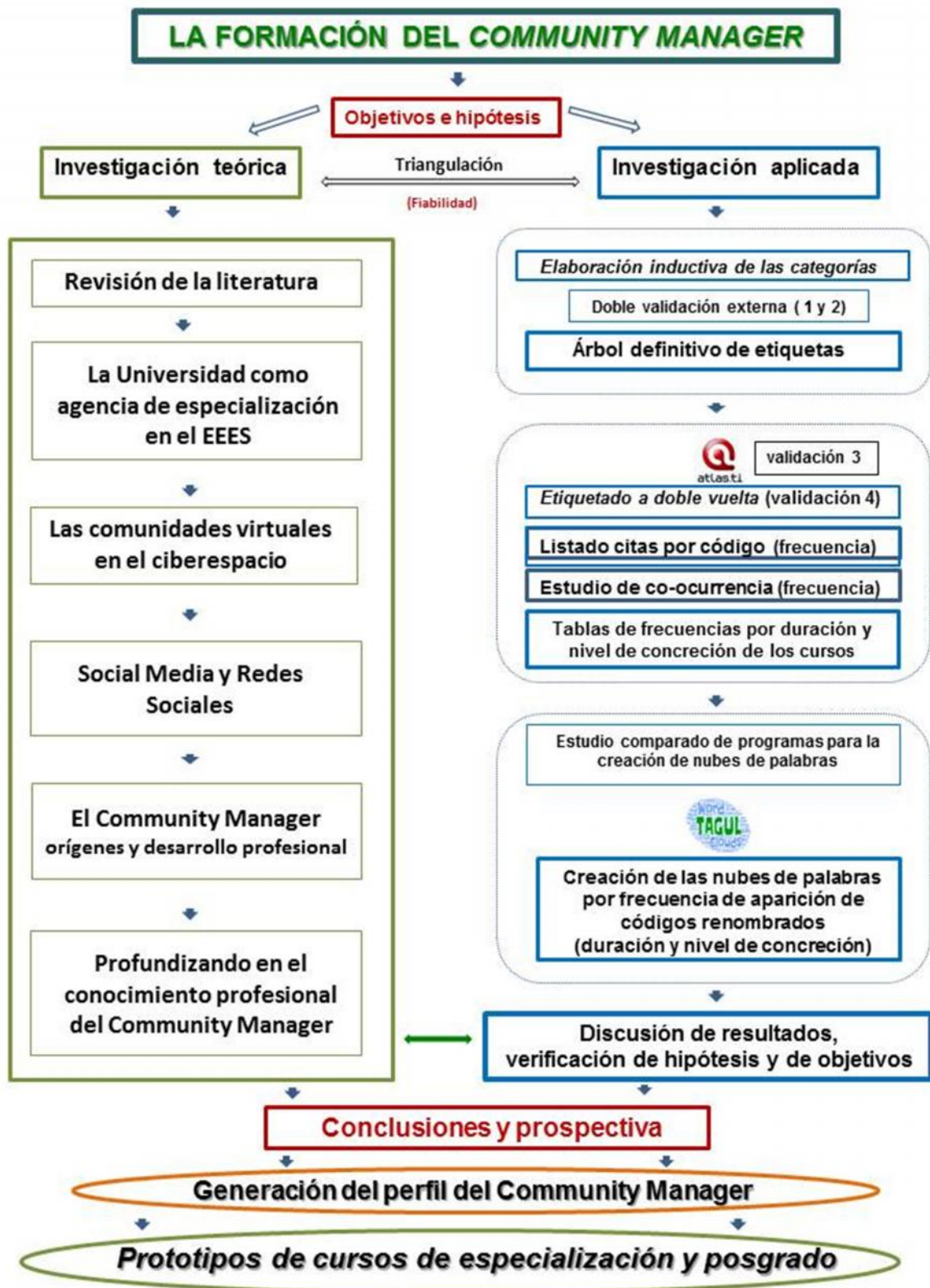


Figura 6. Esquema resumen de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

Parte I

FUNDAMENTACION TEORICA Y ESTADO DE LA CUESTION

Capítulo 1: Revisión de la literatura científica existente

1. FUENTES DOCUMENTALES

Abordar una investigación cuya temática se enmarca en un entorno evolutivo y cambiante, relativamente reciente, posiblemente próximo a alcanzar un punto de inflexión y ciertamente complejo, implica recapitular, ordenar, sistematizar y vertebrar interdisciplinariamente el conocimiento científico y profesional existente, y en muchos casos disperso en diversas disciplinas y fuentes documentales.

Estas acciones han de realizarse teniendo como norte las finalidades, objetivos, preguntas de investigación e hipótesis marcadas en esta tesis doctoral, respondiendo con especial atención a los significados de las palabras que componen su título.

El planteamiento de fundamentación teórica que se va a llevar a cabo, coincide con las propuestas realizadas por el sociólogo Carlos Sabino (1992) en su reconocida obra “El Proceso de Investigación”, quien considera que:

El planteamiento de una investigación no puede realizarse si no se hace explícito aquello que nos proponemos conocer: es siempre necesario distinguir entre lo que se sabe y lo que no se sabe con respecto a un tema para definir claramente el problema que se va a investigar. (p.59)

Ese y solo ese es el objetivo central de este capítulo: sustentar con claridad las diversas vertientes de las temáticas centrales a investigar y marcar los puntos de partida y de llegada.

Cierto es que en las últimas décadas, en los entornos especializados en comunicación y *marketing* digital, se ha venido hablando sobre la figura emergente que da título a esta tesis doctoral para intentar concretar su importancia, papel y funciones en el entorno de las organizaciones. La juventud de tal temática, es una

clara limitación al contenido de este capítulo. Esta circunstancia determina la existencia de cierta escasez de literatura científica y de proyectos de investigación, que aborden de manera rigurosa el estudio de la gestión de redes sociales, verdadera piedra angular de este trabajo.

Al igual que escasea la literatura científica, no ocurre lo mismo con la literatura profesional y asociativa que en muchos casos, describe y analiza con detalle y claridad situaciones y problemas relevantes. Esta literatura podría calificarse como pre-científica. Sus fuentes (informes, blog, webs especializadas y páginas y perfiles de redes sociales, entre otras), provienen de organizaciones, asociaciones y profesionales reputados, adquirirán un cierto valor documental en nuestra investigación, por responder en cierto sentido con ideas y propuestas valiosas al objeto de análisis propuesto.

La comparación de las propuestas provenientes de la literatura científica y profesional (que denominamos “precientífica”, siguiendo a Platón que la considera como acumulación de saber), servirán para el contraste y enriquecimiento epistemológico de nuestra fundamentación teórica, y por derivación, para sustentar sólidamente el diseño y desarrollo de la investigación aplicada proyectada, ya que como señala Sabino (1992):

El investigador que se plantea un problema no lo hace en el vacío, como si no tuviese la menor idea acerca del mismo, sino que siempre parte de algunas ideas o informaciones previas, de algunos referentes teóricos y conceptuales, por más que estos puedan no tener todavía un carácter preciso y sistemático [...] se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde este cobre sentido, incorporando los conocimientos previos referentes al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útiles en nuestra tarea. (p.59)

Tal como hemos indicado, la investigación teórica nos va a ayudar a sistematizar el saber existente al que hemos tenido acceso para sustentar epistemológicamente la investigación aplicada. Esta se está realizando mediante la revisión de investigaciones previas, ensayos, descripción de buenas prácticas y reflexiones profesionales, referidas al campo de estudio de la tesis doctoral. Estas acciones, se

vienen realizando con la finalidad de descubrir si las concepciones y percepciones teóricas previas existentes, se ajustan a la realidad práctica diaria de los *community manager*.

Este marco teórico servirá para crear una nueva vuelta al espiral de conocimiento, recapitulado en las escasas investigaciones precedentes, evitando repetir el trabajo realizado por anteriores estudiosos. Ello permitirá orientar fielmente la recogida e interpretación de los datos de la investigación aplicada, centrada en el análisis de la formación de estos profesionales.

Se incluyen pues en este capítulo, una síntesis de hallazgos relevantes encontrados en la literatura relacionada con la materia, así como opiniones y análisis de destacados profesionales y expertos y de portavoces de asociaciones profesionales, cuya opinión resulta pertinente, por el prestigio y alto grado de conocimiento que tienen del campo objeto de estudio. La convergencia de estos análisis documentales, permitirá discernir las diversas perspectivas teórico-prácticas (o perfilar mejor los matices de las mismas), generadas desde diferentes enfoques, en muchos casos de naturaleza multidisciplinar y en algunos otros interdisciplinar.

La presentación de la literatura científica localizada, consultada y reflejada en este trabajo, se hará siguiendo tres descriptores: las *comunidades virtuales*, los *social media* y las *redes sociales*, la figura profesional del *community manager* y la *especialización profesional y de posgrado*.

2. LITERATURA MÁS RELEVANTE SOBRE COMUNIDADES VIRTUALES

A pesar de que el concepto de comunidad virtual es relativamente reciente, este descriptor está reflejado directa o indirectamente en un significativo número de artículos. Muchos de ellos abordan la temática desde el conocimiento previo acumulado por análisis realizados en las comunidades presenciales, (conformación y dinámicas de comportamiento), y de manera especial de las denominadas “comunidades estratégicas” y “comunidades de prácticas”.

Es el ámbito de las ciencias de la educación el que mayor volumen de literatura científica aporta en numerosos estudios realizados sobre comunidades virtuales de aprendizaje, fenómeno justificable por la eclosión y desarrollo continuo de la enseñanza a distancia en entornos virtuales.

Como precursor y primer exponente de relevancia, reseñamos el artículo del profesor Julio Cabero, publicado en la revista *EduTec* en el año 2006. Su clarividencia nos resultó clave, ha resultado capital para entender este fenómeno. Este trabajo analiza las posibilidades y limitaciones de las comunidades de enseñanza en línea, realizando una recopilación valiosa de definiciones y características de estas comunidades. En el mismo, también se analizan los posibles indicadores de garantía de continuidad y éxito de una comunidad virtual, convirtiendo al profesor Cabero en uno de los primeros y más fecundos autores de habla española que ha realizado contribuciones relevantes en las últimas décadas, creando y sistematizando conocimiento científico sobre este campo.

Para poder profundizar en este campo de conocimiento ha sido un punto esencial estudiar los trabajos de la profesora Jenny Preece, quien desde la Universidad de Maryland y su Laboratorio de Interacción Hombre-Máquina, aporta luces brillantes para comprender bien las dinámicas de las comunidades virtuales. Sus trabajos se centran en el estudio de las comunidades *online* como soporte y estímulo del compromiso social, generando el nacimiento del término “engagement”, rápidamente asumido y utilizado en el argot de la profesión. Su trabajo de 2000 sobre *comunidades online: diseñando la usabilidad y apoyando la socialización*, ha sido especialmente significativo, destacando sus reflexiones sobre las bases conceptuales y los fundamentos de este tipo de comunidades, para descender posteriormente al análisis del éxito de toda comunidad virtual, desde la perspectiva de la usabilidad y la socialización.

Por su naturaleza precursora, nos parecieron muy interesantes las aportaciones de Gilda Sotomayor García y publicadas en 2006 por la revista *Teoría de la Educación*, sobre la *socialización en los espacios virtuales*, donde se analiza desde diversos prismas este fenómeno, aportando una valiosa recopilación bibliográfica referida a cómo la implementación y normalización del uso de las redes sociales, ha

influido en el carácter de las relaciones sociales. También reflexiona sobre diferentes posibilidades de socialización en la red, para finalizar describiendo los procesos básicos que acontecen en comunidades virtuales, analizando con especial énfasis su creación, mantenimiento y desarrollo. De especial interés nos resultó como aborda el concepto de *identidad*, visto desde la perspectiva del ciberespacio.

Otro investigador de la tecnología educativa, Jesús Salinas, profesor de la Universitat de les Illes Balears, publicó en 2003 un valioso trabajo, también precursor, cuya lectura permite entender el funcionamiento de las comunidades virtuales, al hacer una recopilación y concreción de la evolución del término, proponiendo una tipología de las comunidades virtuales existentes hasta entonces. Centra su estudio en las comunidades virtuales de aprendizaje, de las que analiza en profundidad su determinación, estructura, funcionamiento, bases que fundamentan procesos de aprendizaje y roles existentes dentro de ellas.

Un estudio de caso que nos ha resultado también muy enriquecedor fue publicado en 2013 por los profesores mexicanos David Ramírez y José Antonio Amaro, quienes partiendo del análisis generalizado de las comunidades virtuales, afirman que a pesar de su novedad las inquietudes son similares a las comunidades físicas, que han venido investigado durante varios años. Aportan un interesante trabajo de campo sobre la red social “Taringa!”, una comunidad virtual desarrollada en Argentina y en la que los usuarios comparten música, cine, literatura y otros recursos destinados al ocio. Resultaron especialmente reveladoras las reflexiones realizadas en torno al concepto y dinámicas que centran las “reglas de juego” que se establecen en esta comunidad virtual, que para estos autores supone un ejemplo claro de lo que ocurre en el mundo virtual, como extensión de lo que acontece en el mundo físico.

Continuando con la valoración de trabajos especialmente relevantes, Tramizi y Vreede (2005), partiendo de ciertas bases teóricas de las comunidades virtuales, incorporan en el entorno de la comunidad a un nuevo actor, al que dan el nombre de *facilitador*. La descripción realizada de este perfil, puede considerarse, como un primer basamento teórico de lo que unos años más tarde se convertirá en el perfil objeto de análisis de esta tesis doctoral: el *community manager*.

En esta misma línea nos resultó clave estudiar el trabajo de Rosenkranz y Feddersen (2008), sobre la *gestión y control* de comunidades virtuales, cuyo contenido es claramente precursor de la catalogación de funciones del muy próximo a llegar *community manager*.

Localizar en el ciberespacio a la norteamericana *Communtty Roundtable* resultó vital en nuestra investigación. Estudiar detenidamente sus informes anuales escritos en una lengua inglesa muy técnica, nos permitió disponer de un observatorio profesional privilegiado para conocer las evoluciones, aportaciones y últimos avances desarrollados por sus miembros, sobre la comprensión de la fenomenología existente en las dinámicas de las comunidades virtuales, *social media* y *social bussiness*. Un informe cuyo contenido ha resultado de especial relevancia para nuestra fundamentación teórica, aborda el *Maturity Community Model*, un modelo de gestión que busca ayudar a las organizaciones a entender, organizar, planificar y evaluar las acciones e iniciativas llevadas a cabo en el marco de las comunidades virtuales, para garantizar su éxito, modelo que nos impactó sobre manera.

La garantía de éxito en el trabajo con comunidades virtuales, se ha configurado como una de las grandes líneas de investigación y profundización que más se van desarrollando en torno a esta temática. Este hecho parece justificado, si se tiene en cuenta el alto interés estratégico de esta cuestión para las organizaciones y entidades que trabajan comercialmente con estas comunidades. El hallazgo del denominado *Viable System Model*, desarrollado por Rosenkranz y Feddersen en su trabajo de 2008 y presentado en el marco de la 14 edición del Congreso de la Asociación Americana de Sistemas de Información, fue igualmente valioso para esta tesis. Aunque pueda calificarse como literatura pre-científica, haremos referencia a dos trabajos bien sistematizados elaborados desde el estudio y la experiencia técnica y profesional amplia y prestigiosa. El primero es el manual titulado “El Arte de la Comunidad”, escrito en 2009 por Jon Bacon, uno de los *community manager* más influyentes del mundo. Esta obra ha sido catalogada como fundamental (casi una biblia), por los expertos del sector y por parte de la comunidad investigadora estudiosa de esta materia.

La segunda fuente proviene de los escritos del crítico y ensayista estadounidense Howard Rheingold, especializado en las implicaciones culturales, sociales y políticas de las TIC. Se le considera el responsable de acuñar el término “comunidad virtual” y ha publicado una decena larga de ensayos y trabajos relacionados con este tema, que hemos podido leer con atención, destacando el que vio la luz en 1993 y en el que sienta las bases sobre las comunidades virtuales, el hogar de aquellos que viajan por Internet, cuyo contenido ha sido especialmente revelador para quien firma esta tesis.

3. LITERATURA PRINCIPAL SOBRE EL ENTORNO DE LOS SOCIAL MEDIA Y LAS REDES SOCIALES

De entre todos los temas que vienen surgiendo sobre el universo de Internet en los últimos años, es el fenómeno de la rápida expansión y éxito de los *social media* y las redes sociales, uno de los que está consiguiendo despertar mayor atención entre los profesionales e investigadores del sector.

Comenzaremos la revisión sobre tales aspectos describiendo dos investigaciones doctorales en esta universidad, que hemos estudiado a fondo y que han constituido una base fundamental del planteamiento teórico realizado entorno al *social media*. Se trata de los trabajos de los doctores Varona Aramburu (2014), sobre *La influencia de las redes sociales de Internet en las prácticas, hábitos y técnicas de los periodistas españoles* y Moreno Reyes (2015), sobre *Las redes sociales en Internet como herramienta de estimación de voto*.

La investigación doctoral de Varona Aramburu, analiza en qué manera las redes sociales de Internet están cambiando la forma de trabajar de los profesionales de la comunicación y su relación con los públicos con quienes interactúan. Igualmente, analiza en qué medida se están transformando los medios de comunicación a partir de estas nuevas herramientas y usos comunicacionales. Para ello, Varona realiza una valiosa interpretación de las aportaciones previas de otros estudios y de trabajos de campo, previamente realizados sobre redes sociales. También realiza un interesante análisis sobre cómo los profesionales de la comunicación usan las redes

sociales tanto en su vida personal como en sus tareas profesionales. Nos hemos valido de ambos trabajos recientes y muy actualizados para hilvanar los fundamentos de los *social media* y las redes sociales, de gran novedad y complejidad, como esencia que ha de orientar el análisis del *community manager*, ya que ambos se conforman como la herramienta fundamental de su entorno laboral.

Igualmente la tesis doctoral de Moreno Reyes (2015), indaga sobre como las redes sociales en Internet pueden servir como herramienta para medir la intención de voto. El autor realiza un estudio del origen de las redes sociales y su penetración en la sociedad española, articulando una recopilación bibliográfica y de informes y estudios, realizados en nuestro país.

La aparición en 2014 de una monografía denominada *Interactividad y Redes Sociales*, ha sido otro hallazgo apreciado, ya que su lectura nos ha ayudado a entender mejor el fenómeno de los *social media* y las redes sociales de Internet, desde las perspectiva de la evolución experimentada y en especial de la situación actual en España. Dentro de esta monografía, Caldevilla y Ramos, escriben un capítulo dedicado a la construcción de la identidad a través de las redes sociales, en el que incluyen una interesante cronología del desarrollo de estas a partir de la conocida “Teoría de los Seis Grados”, que nos resultó especialmente valiosa para nuestra construcción epistemológica.

Volviendo al campo de artículos publicados en revistas científicas, resaltamos ahora el alumbrado por Santiago y Navaridas (2012), en la revista Pixelbit, sobre las bases que definen el término web 2.0 y describe su funcionamiento y evolución. En el mismo, se perfilan las esencias sobre las que se construyen los *social media* y las redes sociales y se analiza profusamente el contenido Manifiesto *Cluetrain*, elaborado en 1998 por un grupo de expertos, considerado por muchos autores y por nosotros, como origen de los nuevos paradigmas sobre las posibilidades que Internet podía ofrecer a la evolución de las estrategias y canales de comunicación y su renovado uso con fines comerciales.

Igualmente, las ya clásicas aportaciones de Tim O’Reilly considerado padre del término web 2.0 han sido leídas con detenimiento por el autor de esta tesis. De

todos los consultados, ha sido especialmente interesante el presentado en 2004 en la conferencia organizada por su propia editorial, en el que sentó las bases conceptuales de la web 2.0.

Otro de los artículos que hemos analizado en profundidad, es de autoría del ilustre catedrático de esta universidad y recientemente fallecido, Mariano Cebrián Herreros, publicado en esta ocasión en la revista “Estudios sobre el Mensaje Periodístico” (2008), en el que profundiza sobre la web 2.0 como red social de información y comunicación. En el mismo, parte de la delimitación del concepto web 2.0 como expansión de las redes sociales de comunicación y analiza sus desarrollos y aplicaciones, así como los nuevos modelos de comunicación interactiva que se generan y la innovación de los campos formativos. En este trabajo, destaca especialmente el análisis que se realiza de las herramientas y aplicaciones de la web 2.0, como elementos de mediación que han permitido que la sociedad civil pase de ser receptora de la información a productora de la misma. De este mismo autor, también se han utilizado como marco de referencia para comprender este fenómeno dos monografías publicadas en el año 2007, en las que se analizan los blogs como nuevas herramientas de periodismo y la emergente radio interactiva.

Para entender mejor este fenómeno de la participación, ha resultado fundamental el estudio del trabajo de Lize de Clerq (2009), publicado en el volumen titulado *web 2.0 nuevas formas de aprender y participar*. En el mismo, De Clerq considera la web 2.0 como un generador de herramientas que facilitan publicar, compartir y difundir contenidos digitales que fomenten la colaboración y la interacción en línea.

Para profundizar en el conocimiento de los *social media sites* más destacados, acudimos al trabajo de Danah M. Boyd y Nicole B. Ellison (2010), publicado en la revista *Engineering Management Review*, en el que analiza la historia y evolución de los espacios en Internet destinados al encuentro de las redes sociales.

En el apartado de informes españoles, elaborados por distintas entidades profesionales de naturaleza privada, hemos acudido a varios cuya consulta minuciosa nos permitieron realizar un acercamiento sobre la penetración e importancia de las redes sociales de Internet y los *social media* en nuestro país. Dos

fueron los estudios más consultados. El primero, es el informe elaborado anualmente por la Fundación Telefónica sobre la *Sociedad de la Información en España* (en especial la edición de 2014). Su contenido nos ha permitido conocer los usos y costumbres de los españoles en lo relacionado con Internet, destacando, por el interés que tiene para esta investigación, los datos relacionados a cuánto tiempo y qué tareas realizan mientras están conectados, bien a través de ordenador o a través de dispositivos móviles.

El segundo informe estudiado con profusión, es el publicado por la consultora IAB Spain relativo a las *Redes Sociales en España* (2014), y del que hemos consultado especialmente su IV Edición. Desde el mismo, hemos comprendido mejor las costumbres y preferencias de uso de las redes sociales de la población española.

Un segundo estudio que nos ha interesado, elaborado por la Fundación Telefónica (2009), analiza el futuro de las redes sociales desde la perspectiva de las costumbres de la nueva generación de usuarios, no solo considerando a los nativos digitales, sino contemplando también a los colectivos de personas que nacieron en pleno apogeo y uso de estas aplicaciones cibernéticas.

Queremos destacar la consulta y el uso de otras fuentes documentales, tales como ciertas infografías elaboradas de gran valor por las visiones de síntesis epistémica que realizan, destacando especialmente las aportaciones efectuadas por el Dr. Manuel Gil Mediavilla a través de su blog “Tecnolopedia”.

4. LITERATURA DESTACADA SOBRE EL CONCEPTO Y FIGURA DEL COMMUNITY MANAGER

Uno de los objetivos de esta tesis, plantea la necesidad de conocer y analizar las diferentes conceptualizaciones existentes sobre el *community manager* y su contextualización en el ámbito español, encontrando que en año 2013, se realizó en la Universidad del País Vasco una tesis doctoral con el perfil de *community manager* y fue pionera y hasta ahora única en nuestro país. Elaborada por la Dra. Elorriaga Illera, lleva por título *El marketing y las redes sociales: la figura del community*

manager en las empresas de la Comunidad Autónoma Vasca y la Comunidad Foral de Navarra. Tras conectar con la autora, ella nos envió en formato digital la tesis doctoral y se puso a nuestra disposición para comenzar un sendero de trabajo y colaboración conjunto, tras la defensa de este trabajo.

El objeto de esta investigación se resume en el análisis del efecto que la normalización del uso de Internet (y más concretamente la web social) han generado en las actividades del *marketing* de las empresas, estudiando la creación de una nueva figura profesional: el *community manager*. A partir de esta premisa, la autora elabora un estudio en el que busca conocer cómo es la figura del *community manager* en las empresas de la Comunidad Autónoma Vasca y la Comunidad Foral de Navarra.

El hallazgo de esta tesis coincidente en algunos sentidos con nuestra propuesta, nos ayudó a comprender su estructura y tras revisar su bibliografía reorganizamos levemente el índice de nuestra fundamentación tomando algunas ideas y enfoques de la misma.

La localización de literatura científica española sobre la figura que nos ocupa, ha sido fundamental, al margen de la literatura anglosajona consultada y no siempre citada por no adecuarse a nuestros objetivos. Como primer referente, traemos a estas páginas los trabajos de Araceli Castelló Martínez, y especialmente, el publicado en el año 2010 en la revista Pangea, donde analiza esta nueva figura, por primera vez en nuestra lengua, haciendo un recorrido comparado por las diferentes conceptualizaciones, tareas y funciones a realizar.

También en el año 2011, la profesora Tani Lucía Cobos, publicó en la revista Razón y Palabra el artículo titulado *Y surge el community manager*, en el que analiza por primera vez en nuestra lengua los antecedentes, responsabilidades, funciones, destrezas, habilidades y formación de estos profesionales de reciente aparición, así como las herramientas que utilizan y las buenas y malas prácticas, errores de percepción, demanda y oportunidades.

En 2010, Germán Rodillo publica su trabajo con el sugerente título *Soy community manager y me pagan por twittear*. Este ensayo profesional, tiene relevancia, por ser el que describe críticamente la figura del *community manager* en nuestra lengua.

Igualmente, se han consultado innumerables trabajos publicados en revistas especializadas del sector, elaborados por profesionales con amplio reconocido y prestigio. Una de ellas se denomina *Puro Marketing* y lleva anexo su propio blog digital. También se han consultado varias decenas de blogs especializados gestionados por profesionales de cierto nombre, en muchos casos auténticos líderes innovadores, cuya reputación hemos intentado contrastar por diversas fuentes.

Volviendo a la literatura impresa, destacamos el manual escrito por el consultor especializado en estrategias de *social media*, Pedro Rojas en el año 2011 y publicado con el título *Community manager para dummies*. Se trata de un manual sencillo y bastante práctico, que recoge las principales concepciones sobre el community management y las redes sociales y que tiene por objeto ayudar a aquellas personas que tienen necesidad de trabajar con las herramientas de la web social, sin disponer de excesivos conocimientos o experiencia previa. Su consulta resultó ser muy valiosa para nuestra formación.

Especial mención merece el estudio del catálogo de publicaciones de la Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales del *Social media* (AERCO-PSM), que tal y como indican sus principios fundacionales, procura ayudar a los profesionales del sector a que cuenten con la mayor cantidad de información y ayuda posible en el desempeño de su tarea. Tras revisar y ojear tal catálogo, destacamos una publicación realizada colaborativamente con la prestigiosa consultora *Territorio Creativo* en 2009, que se ha convertido en manual de cabecera para quienes desarrollan su tarea como *community manager*, o son estudiosos o investigadores de este perfil profesional. Se trata del volumen titulado *Libro Blanco del Community manager* publicado en 2009 en el que se describe con gran lucidez su concepto, las tareas y funciones.

En lo referente a informes, también hemos consultado varios que como en los casos anteriores, nos han permitido acercarnos a conocer la situación del sector de

primera mano. Este es el caso del informe y estudio elaborado por la consultora IAB Spain en 2010, relacionado con *Tendencias del mercado laboral en el sector de la publicidad digital*. El objetivo de este estudio, era conocer las claves del mercado laboral en el ámbito de la publicidad y el *marketing* digital en el estado.

Hemos manejado igualmente, con cierta profusión, el estudio realizado en 2011 por la compañía Enconexo, denominado estudio sobre *Herramientas de gestión de redes sociales*. En el mismo se traza un panorama situacional de los *Community managers* en las organizaciones, con especial incidencia en el mundo empresarial, recogiendo resultados de 75 encuestas realizadas a expertos en redes sociales, (primer estudio de campo conocido sobre esta temática en España).

5. LEGISLACIÓN Y LITERATURA ESENCIAL REVISADA SOBRE FORMACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN DE POSGRADO EN ESPAÑA E IBEROAMÉRICA CONTEMPLADA DESDE EL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

El análisis científico de la evolución del proceso de implementación del Espacio Europeo de Educación Superior en España, se ha realizado consultando numerosos artículos de los que destacamos, por su clara relación con el tema, los que son autoría de Ruiz Corbella (2004), Zambrana y Manzano (2004), Sánchez (2008) y Jiménez (2009).

El trabajo de Ruiz Corbella (2004), titulado *El Espacio Europeo de Educación Superior y las titulaciones de Educación*, fue publicado en la Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado. En él la autora plantea que el mercado de una sociedad que evoluciona a un ritmo trepidante, requiere nuevas capacidades de sus trabajadores. Piensa Ruiz Corbella que la idea de una Universidad que ofrece una formación demasiado genérica, poco práctica y que no se adapta a las exigencias de los empleos no se siga extendiendo, se requiere formar titulados flexibles, autónomos y emprendedores. La investigadora plantea que el mercado necesita agentes activos de cambio y esta es la mejor forma para que la Universidad pueda instalar sus fuerzas intelectuales en el mundo del trabajo. Continúa la autora expresando que el reto de la calidad solo será posible si la

comunidad investigadora acepta las transformaciones producidas y adecua la universidad a esos cambios, que podrían resumirse en una nueva organización del saber y en una gestión más profunda. Finaliza su trabajo señalando que los perfiles profesionales y académicos no tienen por qué coincidir, se necesitan sistemas con valor adaptativo más que programas estrictamente especializados; la organización de un currículo requerido por la sociedad, precisa de la cooperación de varias especialidades académicas con estructuras ágiles y flexibles.

Por su parte, las investigaciones de Zambrana y Manzano (2004), englobadas en el trabajo titulado, *¿Hacia dónde camina la Universidad? Reflexiones acerca del Espacio Europeo de Educación Superior*, fueron publicadas en la Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado. En sus páginas los autores reflexionan sobre un riesgo evidente de la reforma europea de la educación superior: subordinar sus propios fines al objetivo de lograr una economía altamente competitiva. Se analizan igualmente las coincidencias entre demandas para el aumento de la competencia y los pilares que sustentan la reforma universitaria: movilidad, cualificación versátil, formación continua, cooperación Universidad-Empresa, educación internacional atractiva, traslación del espíritu de competitividad. En el trabajo se invita también a iniciar un debate sobre las consecuencias sociales de esta reforma.

Igualmente Sánchez (2008) publicó en la revista Ciencia y Sociedad un interesante artículo titulado, *Una propuesta conceptual para diferenciar los programas de postgrado profesionalizantes y orientados a la investigación. Implicaciones para la regulación, el diseño y la implementación de los programas de postgrado*. En este trabajo el autor plantea que en la denominada "revolución de los números" en la educación superior latinoamericana, el nivel postgraduado persiste significativamente subdesarrollado no solo en lo que concierne a la matriculación sino también en lo que respecta a la amplitud o cobertura de las áreas de saber, conocimiento y competencias que cubren los programas existentes. Igualmente propone que la subrayada orientación profesionalizante de gran parte de la educación superior en América Latina se refleja en el predominio de una oferta

conformada por programas de posgrado de corte profesionalizante, en detrimento de programas propiamente académicos y orientados a la investigación.

Finalmente, traemos a colación el trabajo de Jiménez (2009), *Reflexiones sobre la necesidad de acercamiento entre universidad y mercado laboral* y publicado en la Revista Iberoamericana de Educación. En este trabajo el investigador plantea que el mercado de una sociedad que evoluciona a un ritmo trepidante, requiere nuevas capacidades de sus trabajadores (...) Para que la idea de una Universidad que ofrece una formación demasiado genérica, poco práctica y que no se adapta a las exigencias de los empleos no se siga extendiendo, se requiere formar titulados flexibles, autónomos y emprendedores. Dice Jiménez que el mercado necesita agentes activos de cambio y esta es la mejor forma para que la Universidad pueda instalar sus fuerzas intelectuales en el mundo del trabajo. Para este autor, el reto de la calidad solo será posible si la comunidad investigadora acepta las transformaciones producidas y adecua la universidad a esos cambios, que podrían resumirse en una nueva organización del saber y en una gestión más profunda. Finaliza su trabajo este autor, proponiendo que, los perfiles profesionales y académicos no tienen por qué coincidir, se necesitan sistemas con valor adaptativo más que programas estrictamente especializados; la organización de un currículo requerido por la sociedad, precisa de la cooperación de varias especialidades académicas con estructuras ágiles y flexibles.

Estos análisis y enfoques se vieron completados con un estudio analítico comparado, realizado con otros trabajos procedentes de autores de iberoamérica que abordan a título personal o representando a asociaciones de universidades, diversas perspectivas de análisis de iniciativas de posgrado nacionales o conjuntas, surgidas en el tiempo de implantación del Espacio Europeo de Educación Superior, en el que se comenzó a vertebrar el denominado Espacio académico América Latina-Caribe-Unión Europea (ALCUE). De ellos citamos por su calidad los trabajos de Palacio (2005), Manzo, Rivera y Rodríguez (2006); Rama (2006) y el más reciente de Cruz (2014).

En un volumen titulado *Tendencias de desarrollo de los programas de posgrado en América Latina y el Caribe. Contexto y situación actuales en la formación*

posgraduada en el espacio europeo, latinoamericano y caribeño de educación superior, publicado en Salamanca por el servicio de Ediciones de la Asociación Iberoamericana de Posgrado (AUIP), Palacio (2005), plantea que indagar en las fronteras de la ciencia y las demandas sociales de los pueblos de Iberoamérica, es la misión que le ha sido encomendada al Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad. Concebido como un instrumento para consolidar el Espacio Iberoamericano del Conocimiento (EIC) y facilitar el logro de las Metas 2021, el Observatorio depende del Centro de Altos Estudios Universitarios de la OEI y cuenta con el patrocinio de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Los temas que componen su agenda, apuntan a explorar las oportunidades con que cuentan los países iberoamericanos para consolidar y movilizar sus recursos en ciencia y tecnología, a fin de promover la innovación y dar respuesta a las demandas sociales. Por este motivo se trata de una agenda dinámica que se actualiza en la medida en que los actores más destacados plantean la necesidad de abordar nuevas temáticas. Desde su punto de observación fronterizo, una de sus tareas principales consiste en obtener evidencias acerca de las capacidades, los desafíos y las oportunidades de los países de Iberoamérica para la práctica de la investigación, así como también de sus aptitudes para el desarrollo tecnológico y la innovación.

Un año después Rama (2006), publica un capítulo titulado *Los postgrados en América Latina en la sociedad del saber*, dentro del Informe sobre *la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005*, editado en Caracas por el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe-Unesco. El capítulo está precedido de una introducción en la que describe el nuevo modelo de acumulación y de internacionalización de los capitales, que ha generado una verdadera industria del conocimiento que está transformando la economía mundial. Modelo basado según sus palabras en procesos de alta densidad tecnológica y que ha creado una nueva división internacional del trabajo, con producción de los conocimientos en los países centrales e importación de los mismos en productos o patentes por parte de diversas regiones. En este contexto, la información y los conocimientos aplicados comienzan a perfilarse como los insumos más eficientes y dinámicos para promover el incremento de la productividad y de la producción. La

información y el conocimiento se constituyen en ejes organizadores de una nueva economía mundial. Considera que la aseveración “información es poder” es hoy una realidad tangible en el sistema económico motorizado por la expansión permanente del saber, que está reestructurando las bases tradicionales de la sociedad y de las estructuras productivas. A la vez, se producen toda una serie de modificaciones en los sistemas educativos a escala planetaria, en paralelo a estos cambios, con tendencias a la educación transnacional y virtual, las que se manifiestan asimismo en la cultura y en las comunicaciones, con fuertes implicaciones en la sociedad. Sitúa a los postgrados en este nuevo escenario, los que considera se están transformando en el eje de la nueva educación y de la nueva economía, y describe las formas que asumen en la sociedad del saber mercantilizado, constituyéndose en “el motor que promueve el capital intelectual, contribuyendo a la expansión disciplinaria, a la innovación tecnológica y a la investigación básica y aplicada”.

Ese mismo año Manzo, Rivera Michelena y Rodríguez (2006), publican un interesante trabajo denominado *La educación de posgrado y su repercusión en la formación del profesional iberoamericano*, en la revista Educación Médica Superior. El objetivo esencial de este estudio se encaminó a valorar la importancia de este nivel de enseñanza como requerimiento fundamental para el fortalecimiento y mantenimiento de las competencias profesionales y en última instancia para elevar la calidad de la actividad laboral. Son modalidades importantes en la educación de posgrado, la superación profesional y la formación académica, que caracterizan dos direcciones diferentes pero complementarias. Se realizó una valoración que sustenta la importancia de estos estudios avanzados y la necesidad de profundizar en la didáctica particular, lo que le da peculiaridades específicas como proceso de problematización, donde el profesor se torna un orientador que propicia situaciones de aprendizaje para que el alumno construya sus conocimientos y logre los objetivos deseados.

Para finalizar este sintético recorrido, traemos a estas páginas los trabajos de Cruz, quien publica en 2014 en la prestigiosa revista Ciencia y Sociedad, un artículo de gran valor y actualidad, denominado *Tendencias del posgrado en Iberoamérica*. Este autor analiza los modelos de formación y aquellos otros que organizan la

creación de conocimiento. Como síntesis de sus propuestas, este autor señala que es preciso reconocer que el posgrado es y seguirá siendo un instrumento estratégico de desarrollo (...) y una prioridad para la región en la medida en que el crecimiento económico, el bienestar y la cohesión social dependan de la capacidad que se tenga para generar, transferir y aplicar el conocimiento en forma responsable, pertinente e innovadora.

Las normativas legales y de política educativa europea más relevantes, revisadas en los capítulos del marco teórico, han sido la Carta Magna de las Universidades Europeas (1988), la Declaración de Bolonia (1998) y el Comunicado del Consejo Europeo de Lisboa (2001). Finalmente, las normas legales españolas estudiadas con mayor profusión, fueron el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre que establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales (2007) y, el Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales (2010).

Capítulo 2: La universidad como agencia de especialización laboral en el Espacio Europeo de Educación Superior: perspectivas comparadas de las enseñanzas de posgrado

1. CONTEXTUALIZACIÓN

Tal y como se ha anunciado en páginas precedentes, uno de los pilares de la investigación que se presenta en esta tesis doctoral, es el análisis de los currículum académicos de cursos de posgrado elaborados por universidades e instituciones públicas, privadas y mixtas, en solitario o mediante alianzas de colaboración estratégicas, y difundidos para el público general desde páginas web institucionales.

En este capítulo se analizará el papel que están desempeñando las universidades españolas (y por extensión latinoamericanas), en la oferta de cursos de especialización de corta, media y larga duración para profesionales en activo y futuros profesionales, interesados en la gestión de comunidades virtuales con fines comerciales, con especial incidencia en las redes sociales como espacios de interacción de los *Community manager* con sus públicos.

Este análisis incluye necesariamente la perspectiva de colaboración de las universidades públicas y privadas con empresas, organismos e instituciones como fórmulas de diseño y desarrollo de cursos de especialización, con especial énfasis en los másteres, como iniciativas de máximo rango contempladas por los ordenamientos jurídicos universitarios en todo el mundo, para la formación de profesionales de alta cualificación en áreas laborales emergentes, tales como la que nos ocupa.

2. DE LA TRADICIÓN UNIVERSITARIA A LA MODERNIDAD RETICULAR DEL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Las universidades son el nivel más alto del sistema educacional. Su función consiste en desarrollar conocimiento científico y para eso se acompañan por las tareas de investigación (Brockhaus Enzyklopädie ,1968). Para la Real Academia

Española (1970), son instituciones donde se estudian especialidades tales como Derecho, Medicina, Farmacia, Filosofía, Literatura, Ciencias Naturales, etc., y el lugar donde se obtienen los títulos que acreditan las competencias en esos campos. En un nivel más especializado, la Enciclopedia de las Ciencias Sociales las define como “...organizaciones encargadas del avance del conocimiento, en ellas se enseñan, entrenan y examinan a estudiantes en variados campos profesionales y científicos (...) los propósitos intelectuales definen su prevalencia en los niveles de competencia más altos en estos campos...” (Ben-David, 1972, pp. 191). Coincidente con estos planteamientos, Klüber (1983, pp. 78), declara que su particularidad, con relación a otros ámbitos de la enseñanza, reside en que constituyen la parte central del sistema científico institucionalizado. Estas instituciones tienen como función primaria la producción y reproducción del conocimiento científico. De esta forma, son una de las más importantes formas organizacionales de las cuales se vale el sistema científico (Prahl, 1978).

2.1. ORÍGENES HISTÓRICOS DE LA UNIVERSIDAD ACTUAL

Desde una perspectiva histórica, afirma Arnold (2000), en términos específicos, el aumento de los conocimientos, desarrollados fundamentalmente al amparo de las Escuelas Catedráticas y, su difusión a través de los contactos bélicos y comerciales, junto a la dinamización y diversificación de las estructuras sociales de Europa, pueden ser considerados factores contextuales que favorecieron la emergencia de las organizaciones universitarias.

Para este autor, estas condiciones confluyeron más rápida e intensamente en Italia, Francia, Inglaterra y España, surgiendo más tempranamente la institucionalización de esas organizaciones. Concretamente, en el centro europeo del comercio y la industria: Universidad de Bolonia en 1088; en el centro del poder político: Universidad de París en 1150 y posteriormente, en Inglaterra, Universidad de Oxford en 1168 y finalmente en España la Universidad de Salamanca en 1215). Más de un siglo tendrá que transcurrir para que estas condiciones, alentadas por los modelos ya existentes, promuevan la fundación de las primeras universidades en territorios, por aquel entonces, alemanes (Universidad de Praga en 1348, Heidelberg

en 1386 y Öln en 1388. El auge fundacional prosiguió, y en la Europa de inicios del siglo XV ya funcionaron 79 universidades (Bayen, & Pont, 1978).

La universidad medieval se organizó bajo la figura de facultades, aunque inicialmente este término se refería a la *facultas docendi* que la institución daba a sus graduados al permitirle actuar como maestros y otorgarles la licencia docendi (permiso para enseñar). Las principales facultades de algunas universidades se reducían a cuatro: Artes Liberales, Medicina, Derecho y Teología.

2.2. LAS UNIVERSIDADES EUROPEAS SE ASOCIAN: EL GRUPO DE COÍMBRA

Diez siglos de historia universitaria han servido para que en pleno siglo XX, en la vieja Europa, surgiera una de las primeras redes institucionales con el objetivo de promover el diálogo y la cooperación transfronteriza entre instituciones de educación Superior: el denominado *Grupo Coímbra*.

Fundado en 1985, se constituyó oficialmente en 1987 y actualmente congrega a 38 Universidades, algunas de las cuales son de las más antiguas y prestigiosas del continente europeo. El grupo tomó su nombre de la ciudad portuguesa de Coímbra, sede de una de las universidades más antiguas de Europa, (<http://www.coimbra-group.eu/>) y en la actualidad está presidido por la Universidad de Granada.

Las 38 universidades miembros del Grupo en 2015 son: Aarhus Universitet, (Denmark); Universitat de Barcelona, (Spain); Universitet i Bergen, (Norway); Università degli Studi di Bologna, (Italy); University of Bristol, (United Kingdom); Eötvös Loránd University Budapest, (Hungary); Universidade de Coimbra, (Portugal); Trinity College Dublin, (Ireland); University of Edinburgh, (United Kingdom); National University of Ireland Galway, (Ireland); Université de Genève, (Switzerland); Georg-August-Universität Göttingen, (Germany); Universidad de Granada, (Spain); Karl-Franzens-Universität Graz, (Austria); Rijksuniversiteit Groningen, (Netherlands); Ruprecht-Karls Universität Heidelberg, (Germany);. Alexandru Ioan Cuza University of Ia i, (Romania); Istanbul University, (Turkey). Friedrich-Schiller Universität Jena, (Germany); Uniwersytet Jagiellński Kraków,(Poland); Universiteit Leiden, (Netherlands); KU Leuven, (Belgium); Université Catholique de Louvain, (Belgium); Université de Lyon, (France); Université Montpellier, (France); Università degli Studi

di Padova, (Italy); Università degli Studi di Pavia, (Italy); Université de Poitiers, (France); Charles University Prague, (Czech Republic); Saint Petersburg State University, (Russia); Universidad de Salamanca, (Spain); Università degli Studi di Siena, (Italy); University of Tartu, (Estonia); Turun yliopisto Turku, (Finland); Uppsala Universitet, (Sweden); Vilnius University, (Lithuania); Julius-maximilian-Universität Würzburg, (Germany) y Åbo Akademi University, (Finland).



Figura 7. Distribución geográfica de universidad miembro del Grupo Coimbra. Fuente: Grupo Coimbra.

Para alcanzar sus objetivos el Grupo Coímbra pretende en la actualidad:

- Facilitar el intercambio de conocimientos entre las universidades que constituyen el grupo, mediante el intercambio tanto de alumnos como de profesorado, de manera que se beneficien de pertenecer al Grupo Coímbra, a la vez que se respeta la identidad cultural y nacional de las universidades y su

autodeterminación a la hora de establecer sus políticas de aprendizaje e investigación.

- Trabajar de la mano de las instituciones de la Unión Europea para poder participar en la política de educación superior e investigación, en beneficio de los propios miembros del Grupo.
- Contribuir al debate europeo sobre la calidad en la educación superior y promover la adopción de medidas de mejora de la calidad en las universidades del Grupo.
- Convertirse en la vanguardia de la creación y el desarrollo del Espacio Europeo de Educación Superior y promover los conocimientos académicos de sus miembros, así como de los miembros del Espacio Europeo de Investigación.
- Ser reconocido como un grupo especializado en educación, para dar consejo a sus miembros y a las instituciones de la UE en temas de educación superior, tales como el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, aplicadas a nuevos métodos de enseñanza y educación continua.
- Promover la cooperación en actividades culturales, sociales y deportivas entre sus miembros.
- Promocionar el Grupo Coímbra a nivel mundial como fuente de excelencia académica en Europa, con vistas a atraer estudiantes de todo el mundo a las universidades pertenecientes al Grupo Coímbra.

En sus quince años de existencia el Grupo de Coímbra ha jugado un papel destacado como red impulsora asesora en el largo y complejo proceso de gestación del Espacio Europeo de Educación Superior, y en el naciente espacio académico ALCUE (América latina, Caribe-Unión Europea), tal como se desprende de las actas de sus asambleas y comités ejecutivos y de los informes técnicos de sus seminarios y proyectos conjuntos (<http://www.coimbra-group.eu/publications/policy-papers>).

2.3. EL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR: UN SUEÑO HECHO REALIDAD

Es también en la vieja Europa donde surge el gran marco reticular denominado Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Una compleja arquitectura político-normativa que está haciendo posible que desde 2010, millones de estudiantes puedan cumplir el sueño de ejercitar la movilidad académica presencial y virtual, desde la seguridad de conseguir la homologación de estudios y titulaciones, gracias a la articulación de un eficiente sistema de transferencia y reconocimiento de créditos, cursados en distintas universidades de la Unión Europea adscritas a este espacio. Son los denominados créditos ECTS (European Credit Transfer System), un estándar adoptado por todas las universidades del EEES para garantizar la convergencia de los diferentes sistemas europeos de Educación Universitaria (<http://www.eees.es>).

Como señalaba Ruíz (2004, pp.62), es a partir de la Declaración de la Sorbona, formulada en 1998, cuando se inician los diferentes programas y acciones que han abierto el camino para la configuración del EEES. Diez años antes, los ministros representantes de Francia, Alemania, Italia y el Reino Unido, firmaron en Bolonia el día 18 de septiembre la Carta Magna de las Universidades Europeas, en la que se refleja la voluntad de confluir. En la citada carta se propone que:

Las Universidades y en particular las europeas ven, tanto en el intercambio recíproco de información y documentación como en la multiplicación de iniciativas científicas comunes, los instrumentos fundamentales para un progreso continuo de los conocimientos (...). Es por lo que las Universidades, encontrando en ello sus fuentes, alientan la movilidad de profesores y estudiantes y consideran que una política general de equivalencia en materia de status, títulos, exámenes (aun manteniendo los diplomas nacionales) y de concesión de becas, constituye el instrumento esencial para garantizar el ejercicio de su misión actual. Por ello, los Rectores abajo firmantes, en nombre de sus respectivas Universidades, se comprometen a hacer todo lo posible para que los Estados y los organismos supranacionales implicados, se inspiren progresivamente en las disposiciones de esta Carta, expresión unánime de la voluntad autónoma de las Universidades,

<https://www.ucavila.es/calidad/images/files/cartaMagnaUniversidadesEuropeas1988.pdf>)

En este marco de acuerdos preliminares, unos meses después, se redactó y firmó por 29 ministros de educación europeos, el día 19 de junio de 1999, la denominada Declaración de Bolonia, en la que con carácter general se propuso un programa de acción con un horizonte a medio plazo (diez años), con la participación de todos los países miembros de la Unión Europea.

El propio texto de la Declaración de Bolonia reconoce que:

La declaración realizada el 25 de Mayo de 1998 en la Sorbona, hacía hincapié en el papel central de las Universidades en el desarrollo de las dimensiones culturales Europeas. En ella, se resaltaba la creación del Área Europea de Educación Superior como vía clave para promocionar la movilidad de los ciudadanos y la capacidad de obtención de empleo y el desarrollo general del Continente.

Para, seguidamente, subrayar que:

Debemos apuntar, en particular, hacia el objetivo de incrementar la competitividad del sistema Europeo de educación superior. Puesto que la validez y eficacia de una civilización se puede medir a través del atractivo que tenga su cultura para otros países, necesitamos asegurarnos de que el sistema de educación superior Europeo adquiera un grado de atracción mundial igual al de nuestras extraordinarias tradiciones culturales y científicas, (...) nos comprometemos a coordinar nuestras políticas para alcanzar en un breve plazo de tiempo, y en cualquier caso dentro de la primera década del tercer milenio, los objetivos siguientes, que consideramos de capital importancia para establecer el área Europea de educación superior y promocionar el sistema Europeo de enseñanza superior en todo el mundo.

Para ello, los ministros firmantes de la Declaración se comprometieron a:

- Adoptar un sistema de titulaciones fácilmente comprensible y comparable, incluso a través de la puesta en marcha del Suplemento del Diploma, para promocionar la obtención de empleo y la competitividad del sistema de educación superior Europeo.
- Adoptar un sistema basado esencialmente en dos ciclos fundamentales, diplomatura (pregrado) y licenciatura (grado). El acceso al segundo ciclo requerirá que los estudios de primer ciclo se hayan completado, con éxito, en un periodo mínimo de tres años. El diploma obtenido después del

primer ciclo, será también considerado en el mercado laboral Europeo, como nivel adecuado de cualificación. El segundo ciclo conducirá al grado de maestría y/o doctorado, al igual que en muchos países Europeos.

- Establecer un sistema de créditos -similar al sistema de ETCS –como medio adecuado para promocionar una más amplia movilidad estudiantil. Los créditos se podrán conseguir también fuera de las instituciones de educación superior, incluyendo la experiencia adquirida durante la vida, siempre que esté reconocida por las Universidades receptoras involucradas.
- Promover la movilidad, eliminando los obstáculos para el ejercicio efectivo de libre intercambio (...)
- Promover la cooperación Europea en aseguramiento de la calidad con el objeto de desarrollar criterios y metodologías comparables.
- Promover las dimensiones Europeas necesarias en educación superior, particularmente dirigidas hacia el desarrollo curricular, cooperación entre instituciones, esquemas de movilidad y programas de estudio, integración de la formación e investigación.

(http://www.uah.es/universidad/espacio_europeo/documentos/declaracion_bolonia.pdf)

En reuniones posteriores, se perfilarían cambios y se sumarían nuevos estados. Los encuentros más importantes y los comunicados resultantes fueron:

- Comunicado de Praga (19 de mayo de 2001)
- Comunicado de Berlín (19 de septiembre de 2003)
- Comunicado de Bergen (19 y 20 de mayo de 2005)
- Comunicado de Londres (18 de mayo de 2007)



Figura 8. Logotipo oficial actual del EEES e imagen publicitaria alegórica de la movilidad académica que promueve dicho espacio. Fuente: www.eees.es

Actualmente la red ha trascendido los límites geográficos de la Unión Europea, estando integrada por 48 países, que por orden alfabético son: Albania; Alemania; Andorra; Armenia; Austria; Azerbaiyán; Bélgica; Bosnia Herzegovina; Bulgaria; Croacia; Chipre; República Checa; Dinamarca; Estonia; Eslovaquia; Eslovenia; España; Finlandia; Francia; Georgia; Grecia; Holanda; Hungría; Irlanda; Islandia; Italia; Letonia; Liechtenstein; Luxemburgo; Macedonia; Malta; Moldavia; Montenegro; Noruega; Polonia; Portugal; Reino Unido; Rumanía; Rusia; Serbia; Suecia; Suiza; Turquía; Ucrania y Vaticano.

3. LA RELACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES CON LOS AGENTES ECONÓMICOS Y SOCIALES EN EL EEES: FORMACIÓN UNIVERSITARIA Y EMPLEABILIDAD

El trabajo como categoría psicosocial clave se encuentra mediado por una representación social que lo liga de inmediato con la modalidad de empleo, lo cual implica que, a nivel de conocimiento común y compartido, la primera asociación del trabajo como actividad económico-productiva se hace con el modelo tradicional consolidado a lo largo del siglo XX, que estaba marcado por la relación hombre-empresa, o mejor aún, hombre-empleo. Sin embargo, las nuevas realidades de flexibilización mundial de los mercados y relaciones de trabajo han ido acompañadas de la disminución estructural de cupos de empleo. Asimismo, la transformación de la empresa sólida y estable en unidades de negocios flexibles en permanente transformación y en red, ha llevado a las personas a trabajar en modalidades diferentes al empleo, como servicios profesionales independientes, “outsourcing”, y formas de trabajo asociativo, (Enríquez & Rentería, 2007).

3.1. GLOBALIZACIÓN DEL MERCADO LABORAL E INNOVACIÓN DE LOS SISTEMAS DE FORMACIÓN

Las nuevas realidades corresponden a una modernidad líquida, en la cual los contextos, tiempos y espacios rígidos y claramente estructurados han transformado

su solidez, en una dinámica social caracterizada por la levedad, la velocidad y la transformación. Esto implica, necesariamente, según Bauman (2005), que los referentes de construcción de lo social, lo organizacional y lo personal sean cada vez más difíciles de aprehender por su propia fluidez, modificando el posicionamiento que debe asumir el individuo frente a sus propios intereses (profesionales, personales, culturales) y a su contexto. Esta situación se agrava por la radicalización de procesos de individualización de lo social (Beck & Beck-Gernsheim, 2002), en los que se pierden opciones de respuestas construidas colectivamente.

En estos complejos horizontes, Malvezzi (2002) evidencia la relación que tienen las condiciones globalizadas de la sociedad actual con el mundo de los negocios, los mercados, las organizaciones, el mundo del trabajo, y, por último, pero no menos importantes, los trabajadores. En este plano destaca la necesidad de generar movilizaciones, entendidas como un cambio en el papel de simple actor en el mercado laboral, para convertirse en un agente económico *reflexivo*. Es decir, en un individuo con la capacidad de producir resultados favorables para su trabajo y para su vida por medio del desarrollo de su capacidad reflexiva en su actividad y desempeño. La reflexividad implica, de alguna manera, identificar y asumir conscientemente las estrategias de aprendizaje para la *lectura de los contextos*, y para el despliegue de acciones pertinentes y eficaces; situación que en un estado de modernidad sólida no hacía parte de las condiciones o exigencias del mercado de trabajo para las personas (Enríquez & Rentería, 2007).

La globalización económica está generando situaciones de inestabilidad que están abocando a la aparición de crisis sociales y económicas. Como señalan Rodrigo Martín, García García & Rodrigo Martín (2014):

De las crisis surgen las oportunidades y este podría ser el momento de que la comunidad científica, académica, artística e intelectual lidere un proyecto universitario ilusionante que permita, no solo superar la crisis económica, sino también abrir nuevos horizontes y oportunidades de desarrollo global y sostenible, que amplíen progresivamente el número de personas que pueden acceder a los bienes y servicios. (p. 26).

Contemplado desde la universidad, los fenómenos de cambio laboral, el panorama del mundo del trabajo, caracterizado por la amplia reducción estructural de cupos de empleo (Bridges, 1997), la consolidación de otras modalidades de trabajo (Agudelo & Salazar, 1999; Almeida Dos Santos, 1997; Bauman, 1999 y 2005; Blanch, 1996; Bridges, 1997; Jahoda, 1987; Julio, 2002; Pochmann, 2001) y las exigencias ligadas con la ruptura, la velocidad y la compresión del tiempo y el espacio, implican una reflexión sobre posibilidades y condiciones reales de inserción en el mercado de trabajo de los profesionales que se gradúan constantemente en las universidades.

Cada vez será más difícil “conseguir un empleo”, serán exigidas nuevas estrategias para ingresar, mantenerse y desarrollarse en el mercado de trabajo. El punto de partida de la formación propia de la carrera debe ser complementado por competencias de carácter relacional y estratégico (Van der Heijden, 2002; Weinert, Baukens, Bollérot, Pineschi-Gapàne, & Walwei, 2001), y por una postura reflexiva relacionada con la noción de agency. Esta última está claramente ligada con estrategias y experiencias de aprendizaje que permitan comprender y movilizar acciones exitosas en el contexto de actuación y desarrollo de los profesionales (Ayerbe, Montoya & Viveros. 2002; Weinert *et al.*, 2001).

La empleabilidad emerge, pues, como alternativa para explicar todo aquello que permite a las personas ingresar o permanecer en el mercado de trabajo. Es un “constructo”, pues corresponde a una serie de afirmaciones y acepciones que no configuran todavía un corpus conceptual para facilitar su discusión teórica (Rentería, 2005; Ayerbe *et al.*, 2002; Malvezzi, 2002; Arthur & Rousseau, 1996; Bruttin, 2003; Casalli, Rios, Teixeira, & Cortella, 1997; OIT, 2001; y Watt, 1999).

La empleabilidad es una condición de preparación para afrontar demandas inmediatas o futuras del mercado de trabajo (Casalli *et al.*, 1997) que implica la aprehensión de objetivos móviles, así como aprender a aprender y usar el conocimiento en el desarrollo social y humano a través del trabajo. Esto es: “es una construcción social evolutiva y dinámica y no una atribución aislada y exclusiva de los individuos; esa construcción emerge íntimamente ligada a otros requisitos cada

vez más exigidos: la calidad de vida y del trabajo como derechos sustantivos” (Casalli *et al.*, 1997, pp. 22).

3.2. LA INFLUENCIA DE LAS DEMANDAS LABORALES EN LA PLANEACIÓN UNIVERSITARIA

Este panorama está incluyendo las formas y estrategias que vienen desarrollando las universidades para relacionarse con las sociedades en las que se insertan. Por ello pensamos, al igual que Jiménez (2009), que la flexibilización del mercado de trabajo, los avances tecnológicos, económicos y demográficos junto a la democratización de la universidad y el aumento de otras posibilidades formativas, ha originado que la preocupación por la búsqueda de un empleo adecuado a una cualificación determinada, sea una constante en las personas que obtienen una titulación.

En España los últimos datos publicados en 2014 por el diario, El País, ponen de manifiesto la preocupación de las universidades por la empleabilidad de sus titulados:

Capítulo 2: La universidad como agencia de especialización en el EEES: perspectivas comparadas de las enseñanzas de posgrado

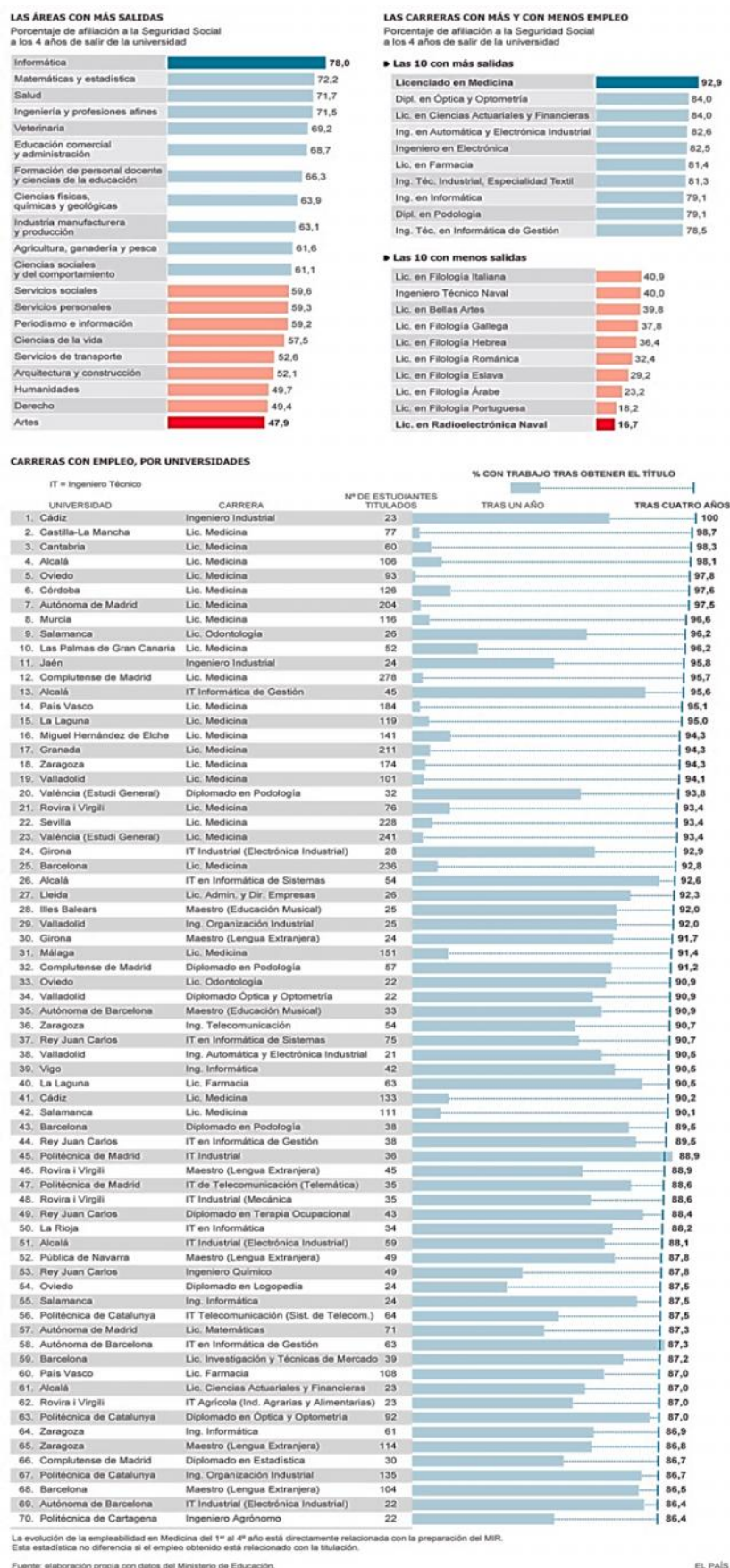


Figura 9. Índices de empleabilidad de los egresados universitarios españoles.
Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2014).

Desde estas realidades parece claro el protagonismo que vienen asumiendo en las últimas décadas, las demandas del mercado laboral en la planeación de reformas de la educación superior española y por ende europea e iberoamericana, dada la influencia que España y Portugal ejercen en este ámbito mundial a través de la continuadas y fecundas políticas de cooperación interuniversitaria.

Por ello conviene recordar que la necesidad de contemplar estas demandas en el planeamiento de acciones de educación superior adquirió carta pública de legitimidad en la reunión del Consejo de Europa celebrada en Lisboa, en 2001. Es por ello por lo que pensamos, siguiendo a Zambrana & Manzano (2004), que a partir de aquella fecha el resto de las motivaciones siguen apareciendo en un lugar claramente secundario y se simplifican sensiblemente, de tal forma que algunos documentos dejan incluso de hacer mención a cualquiera de los aspectos relatados en la Carta Magna anteriormente aludida. Para estos autores una prueba de ello es el texto mencionado de la Comisión de las Comunidades Europeas donde, en su primera página sentencia que:

Europa necesita excelencia en sus Universidades para optimizar los procesos que sustentan la sociedad del conocimiento y lograr el objetivo fijado en el Consejo Europeo de Lisboa de convertirse en la economía más competitiva y dinámica del mundo basada en el conocimiento, capaz de sustentar el crecimiento económico y crear un mayor número de puestos de trabajo de mejor calidad y una mayor cohesión social. El Consejo Europeo de Barcelona reconoció esta necesidad de excelencia al abogar por que los sistemas europeos educativos se convirtieran en una «referencia de calidad mundial» para 2010 (Zambrana & Manzano, 2004, pp. 271).

Pensamos con estos autores, que dado que en el EEES en la formación orientada a la adquisición de competencias es uno de sus pilares fundamentales, tales competencias han de ser definidas por la academia, los profesionales y los empleadores (modelo de *Tunning*). Si bien conviene subrayar que los requerimientos formativos del mercado quedan, además, reforzados con tres medidas claves: la especificidad, la interdisciplinariedad y la adaptación formativa continua:

- El mayor grado de *especificidad* permite la producción de empleados que han adquirido habilidades muy concretas, antesala de la eficiencia.

- La *interdisciplinariedad* es indispensable para abordar los problemas prácticos que se resisten a estar sujetos en el marco del conocimiento monográfico de una disciplina concreta
- La *acción formativa continua* (bien sea por agentes externos o mediante el autoaprendizaje), permite garantizar que la fuerza de trabajo mantiene un nivel actual de formación, con independencia del momento en que adquirió el grado universitario, característica que le permitirá reaccionar pertinentemente a los cambios continuos del mercado, (Zambrana & Manzano, 2004, 273-274).

Esta arquitectura conceptual permite vislumbrar que el grado de excelencia de una institución de enseñanza superior dependa, entre otros elementos, del grado de cumplimiento de sus metas y de que estas se adecuen a las necesidades sociales de un determinado contexto y en un momento dado, por lo que la inserción de los titulados en el mercado de trabajo ha de considerarse como uno de los criterios de calidad de las universidades (Jiménez, 2009).

3.3. LA NECESARIA COLABORACIÓN ESTRATÉGICA ENTRE LA UNIVERSIDAD Y LA EMPRESA

Estos argumentos justifican que desde hace unas décadas adquiera una especial relevancia la intensificación de la cooperación entre universidades y empresas. Esta colaboración se presenta no solo como una necesidad desde la dimensión empresarial y del mercado de trabajo, sino también para la propia subsistencia de la institución universitaria y por consiguiente como un elemento clave de sus planes estratégicos de supervivencia y mejora de la calidad.

Tradicionalmente las vías abiertas en esta colaboración son tres: Por un lado, tal cooperación permite establecer los requerimientos formativos anteriormente aludidos. Por otro lado, la cooperación dota a la empresa de una estrategia fructífera para saciar sus necesidades continuas de innovación mediante el trabajo con grupos de investigación universitarios. Por último, la empresa puede suponer una fuente nada despreciable de ingresos para el mantenimiento de la Universidad,

mediante los acuerdos con grupos de investigación, departamentos, institutos o centros, o mediante la venta directa de conocimientos universitarios (Zambrana & Manzano, 2004, pp. 273-274).

Esta colaboración universidad-empresa se hace especialmente presente en la necesaria permeabilidad que debe existir entre docentes y directivos universitarios y profesionales y cuadros de empresas en los procesos de planeamiento de acciones de perfeccionamiento laboral y profesional, que dentro de los estudios universitarios de posgrado pasamos a analizar.

Además de las Fundaciones Universidad-Empresa, existentes en todas las universidades públicas españolas, es digno de destacar la constitución de la REDUE que inicia sus actividades el 7 de septiembre de 2011, fecha en que 21 instituciones firmaron el protocolo de creación en Cocoyoc, México. REDUE es una red de instituciones que operan en el espacio ALCUE (América Latina y el Caribe-Unión Europea), dedicadas a impulsar la relación de las universidades con el mundo productivo, particularmente las PYMES, promoviendo la transferencia de conocimiento para su aplicación, con el fin de impulsar el desarrollo económico y social desde la innovación (<http://www.redue.redue-alcue.org/>).

3.4. EL POSGRADO COMO FÓRMULA UNIVERSAL DE ESPECIALIZACIÓN UNIVERSITARIA

En el concierto mundial, la educación de posgrado, constituye el conjunto de procesos de enseñanza-aprendizaje dirigidos a garantizar la preparación de los graduados universitarios, con el propósito de completar, actualizar y profundizar en los conocimientos y habilidades que poseen, y alcanzar un mayor nivel de ejercicio profesional o de conocimiento y habilidades científicas, en correspondencia con los avances científico-técnicos y las necesidades de las entidades en que laboran. Su objetivo esencial es contribuir a la elevación de la eficiencia, la calidad y la productividad en el trabajo (Manzo y otros, 2006).

Desde la Asociación Universitaria Iberoamericana de Estudios de Posgrado (AUIP), se define la formación de posgrado como la formación superior avanzada que se imparte después de una licenciatura, grado o título universitario, cuyo propósito fundamental es el ejercicio especializado de una profesión, la preparación para la docencia universitaria, la investigación científica o la aplicación tecnológica. Suele hacer referencia, también, en muchos países, a la formación que se ofrece como respuesta a la demanda de conocimiento y competencias necesarias para atender la evolución del entorno productivo, en un contexto de educación continua y permanente (*life-long learning*) que combina alternativamente el aprendizaje y la acción, la formación y la práctica profesional (Cruz, 2014, pp. 642).

Ambas definiciones coinciden en la necesidad de adecuar los diseños y desarrollos de los posgrados a las cambiantes necesidades del mercado laboral y coexistencia del modelo de sociedad industrial con el desarrollo de la sociedad digital en la que los insumos de información han pasado a tener una relevancia decisiva.

Cierto es que Europa envejece y no lo hace a ritmo más rápido debido a la inmigración. Pero esta ocupa, básicamente, los peldaños de producción menos cualificados. Sin embargo, la competitividad europea solo puede orientarse hacia la industria y, aún más, hacia los servicios y las finanzas. Se requiere, pues, una fuerza de trabajo joven y altamente cualificada desde los posgrados universitarios.

En la actualidad la Universidad de EEUU es el foco de atracción para los jóvenes estudiantes de todo el mundo. Es necesario darle la vuelta y convertir el EEES en una iniciativa muy atractiva para que los estudiantes extranjeros se acerquen a formarse en posgrados que se oferten en Europa. Se trata de jóvenes sin problemas económicos, que adquirirán una formación muy cualificada y que, presumiblemente, terminen constituyendo parte de la población activa de una Europa que, gracias a ello, será más competitiva (Zambrana & Manzano, 2004, pp. 273-274).

Pero es necesario resaltar que los sistemas legales y administrativos de la mayoría de los países europeos y latinoamericanos, otorgan solo una parte de

autonomía a las instituciones de enseñanza superior, que, por un lado se rigen internamente por ideales académicos que, por otro, son impedidos constantemente por una mezcla de presiones externas e intervenciones en pro de funciones profesionales y demandadas por el mercado de trabajo. De todas estas tensiones y ajustes surgen discrepancias en las relaciones entre universidad y empleo. Para los representantes de la universidad esta suele verse presionada, los agentes externos, en cambio, la culpan de ser excesivamente cerrada, “una torre de marfil demasiado elitista”. El predominio de una u otra postura en la opinión pública, viene determinado por el momento económico que se viva; en tiempos con problemas de desempleo y con importante expansión de titulados, a la universidad se le reclama mayor ajuste a las características del mercado, cuando la situación es menos acuciante, las presiones externas también se vuelven más débiles (Teichler & Khem, 1995).

Pensamos que estas fluctuaciones y tensiones afectan a los procesos de diseño y desarrollo de iniciativas académicas de posgrado, que ponen sus puntos de mira en los yacimientos de empleo emergentes, muchos de los cuales están relacionados con el desarrollo de la sociedad digital y los tecno-empleos. Por ello conviene no perder de vista, que las quejas que se vienen produciendo sobre el desajuste entre la Universidad y la realidad social y empresarial en la que vive, se han dirigido a proponer una mayor orientación de las acciones de posgrado a las demandas de empleo, pero lo cierto es que esas necesidades no están claramente definidas y que además debe contarse con un periodo de tiempo hasta que los titulados de las cualificaciones demandadas pudieran estar preparados. Incluso si la Universidad fuera transformada de forma que su única finalidad fuera adaptarse al mercado, quedarían imperfecciones con respecto a la capacidad de adelantarse a las futuras demandas. En suma, la universidad debe integrar la educación especializada, que proporciona mayor estabilidad y posibilidades de promoción, con una suficiente formación generalizada que permita a los universitarios adaptarse a los puestos de trabajo (Jiménez, 2009).

A comienzos de este siglo, el proyecto *Tuning* (González, J. y Wagenaar, 2006), tanto en Europa como en Latinoamérica, tuvo especial relevancia al proponer las

principales competencias tanto genéricas como específicas a desarrollar por los estudiantes universitarios. Sus propuestas estructuran los nuevos planes de estudio con un enfoque de convergencia. Al tiempo, la consecución de las competencias descritas posibilitarán una mayor vinculación entre la educación superior y el empleo, formando profesionales competentes y adaptables a nuevos retos. Se pretende “diseñar proyectos formativos que sitúen a los estudiantes en condiciones de generar aplicaciones prácticas para mejorar la vida social y el área profesional de cada titulación” (Yaniz & Villardón, 2006, pp.15).

En su segunda fase, el Proyecto Tuning Alfa Tuning América Latina: Innovación Educativa y Social (2011-2013) ha continuado con el debate ya iniciado con la primera parte de este proyecto llevada a cabo de 2004-2007. El eje de la discusión parte de los logros alcanzados en las distintas áreas temáticas en la primera etapa, para seguir "afinando" las estructuras educativas de América Latina a través de consensos, cuya meta es identificar e intercambiar información y mejorar la colaboración entre las instituciones de educación superior para el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia.

Es un proyecto independiente, impulsado y coordinado por Universidades de distintos países, tanto latinoamericanos como europeos. En el mismo participan más de 230 académicos y responsables de educación superior de Latinoamérica (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela) y Europa (Alemania, Bélgica, Dinamarca, Eslovenia, España, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Lituania, Países Bajos, Portugal y Rumania). Conformados en 16 redes de áreas temáticas y 1 red de Responsables de Política Universitaria (<http://www.tuningal.org/>).

3.5. PERSPECTIVAS EVOLUTIVAS EMERGENTES DE LOS POSGRADOS UNIVERSITARIOS

En este marco euro-iberoamericano de diseño acordado de competencias formativas hay que subrayar con Manzo *et al.* (2006) que entre las funciones de la educación de posgrado destacan:

- La *actualización* que posibilita la renovación sistemática de los conocimientos y habilidades profesionales, a nivel con los avances y el desarrollo científico.
- La *complementación* que permite la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades profesionales, no recibidos en sus estudios precedentes o adquiridos sin la profundización requerida.
- La *profundización* que sirve para la obtención de un nivel superior en los conocimientos científico-técnicos y habilidades profesionales, en el campo específico de una profesión o de un área concreta de la ciencia y la técnica.

Al planificar los programas educativos de posgrado con este nuevo enfoque, es necesario abordarlos desde un punto de vista prospectivo, es decir, comparando la imagen-objetivo del futuro deseado con las características actuales, reales, de los recursos humanos implicados. De modo tal, que a través del proceso educativo se logre una transformación que permita la calificación del recurso humano, pero de forma más importante aún, dirigir un proceso capaz de inducir y facilitar los cambios deseados (Hatim & Arteaga, 1998).

En referencia a los estudios de maestría, desde hace más de tres décadas, en los Estados Unidos, y poco más de una, en Europa e Iberoamérica, se acepta la coexistencia de maestrías académicas y maestrías profesionales, con una cada vez más clara distinción de fines, propósitos y competencias (Palacio, 2005, Rama, 2006, Sánchez, 2008).

En esta atmósfera de reflexión prospectiva la Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching (citado por Cruz, 2014, pp.6), ante la necesidad de repensar la forma como funcionan los estudios de postgrado, sugieren que quizás

sea necesario volver al pasado y recuperar el modelo de formación académica que durante siglos ha favorecido:

- La integración académica, referida a la posibilidad de integrar en una sola, las “pedagogías” que se suelen utilizar para formar docentes universitarios (Teach or preach), investigadores (Publish or perish) y líderes con responsabilidad ética y social (Nieto, 2010);
- La conformación de comunidades académicas con cultura, roles y formas de aprendizaje, y
- La existencia, en el tiempo, de “guardianes” de los campos disciplinares, en referencia a quienes asumen la responsabilidad de avanzar uno o varios campos del conocimiento, custodiar sus logros y asegurar que las nuevas generaciones puedan continuar el trabajo.

Cruz (2014, pp. 647) nos invita a repasar cuáles son las transformaciones radicales que se están operando en el postgrado global (Barber *et al.*, 2013; Chiang, 2012; Pellegrino & Hilton, 2012; Pulido San Román, 2009; Walker *et al.*, 2008; Espacio Europeo de Educación Superior, 2005; Palacio, 2005; Park, 2005; Green & Powell, 2005; Montesinos *et al.*, 2003; Nyquist, 2002).

A saber cambios en:

- Los esquemas de organización y funcionamiento de los cuerpos colegiados sobre quienes recae la responsabilidad de formar maestros y doctores (por ejemplo, la eliminación de Departamentos y Escuelas y creación de Escuelas de Doctorado y Centros e Institutos multi e interdisciplinares).
- El tipo de competencias que maestros y doctores deben apropiar y demostrar no solo como requisitos de titulación sino como *conditio sine qua non* para asegurar empleabilidad (i. e. capacidad para integrarse fácilmente a entornos y colectivos académicos, científicos o laborales; capacidad para resolver problemas en forma creativa e innovadora, etc.).

- La forma de concebir y manejar procesos de producción del conocimiento (i. e. generación y transferencia de conocimiento codificado y codificación de conocimiento tácito).
- La forma de abordar la complejidad y la incertidumbre.
- El uso de las tecnologías de comunicación y de información, caracterizadas por la diversidad, la velocidad y la conectividad.
- En las estrategias de enseñanza y aprendizaje para asegurar que esos cambios finalmente, se den.

En referencia a la formación postgraduada, Nerad & Heggelund (2008) y Golde & Walker (2006), sugieren que en todas las disciplinas, los egresados debieran exhibir competencias genéricas inconfundibles y duraderas, manifiestas en su capacidad para:

- Pensar crítica y creativamente.
- Ampliar, profundizar y generar nuevo conocimiento.
- Interactuar con personas de otras disciplinas.
- Enseñar.
- Actuar con responsabilidad ética y social.

El nuevo paradigma debiera asegurar que los alumnos desarrollen competencias básicas (Austin, 2009, Gómez, 2009, European University Association, 2007, Montesinos et al, 2003., Park, 2005, Gilbert *et al.*, 2004, Nyquist y Woodford, 2000, Council for Australian Deans and Directors of Graduate Studies, 1999) o ventajas sostenibles, duraderas, insustituibles o difícilmente imitables que, en condiciones de escasez, demanda externa y apropiabilidad puedan contribuir efectivamente a la construcción de una sociedad del conocimiento. En este sentido, el postgrado debiera asegurar o reforzar, competencias genéricas que el alumno pudiera exhibir como resultado tangible, propio e inconfundible de su formación, (Cruz, 2014, pp. 649).

3.6. REGULACIÓN DE LOS POSGRADOS EN LA LEGISLACIÓN ESPAÑOLA DENTRO DEL EEES

El Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. Este texto legal maestro se modificó tres años después mediante el Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, que reorganiza la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. Ambas normativas regulan y vertebran las enseñanzas de grado y posgrado en el estado español.

Su análisis en los aspectos referidos al posgrado, y más concretamente a los estudios de máster, es oportuno y pertinente en esta fundamentación teórica para poder entender las estructuras de los currículum formativos de los máster que se ofertan en el estado español y que son objeto de análisis en la investigación aplicada a esta tesis doctoral.

El Real Decreto matriz (1393/2007), en su artículo 3 hace referencia a las enseñanzas universitarias y la expedición de títulos, señalando que:

1. Las universidades impartirán enseñanzas de Grado, *Máster* y Doctorado conducentes a la obtención de los correspondientes títulos oficiales.

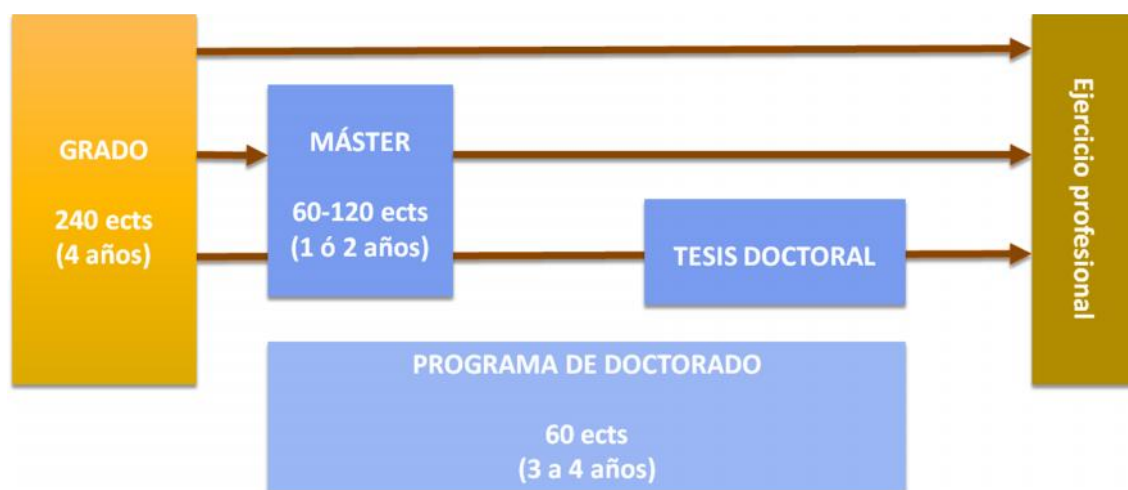


Figura 10. Estructura y vertebración de las enseñanzas universitarias españolas dentro del EEES. Fuente: Web del Espacio Europeo de Educación Superior.

El punto 2 dictamina que “los títulos oficiales serán expedidos, en nombre del Rey, por el Rector de la Universidad en que se hubiesen concluido las enseñanzas que den derecho a su obtención, de acuerdo con los requisitos básicos que respecto a su formato, texto y procedimiento de expedición se establezcan por el Gobierno, previo informe del Consejo de Universidades”.

Igualmente en el punto 3 se plantea que “las enseñanzas universitarias oficiales se concretarán en planes de estudios que serán elaborados por las universidades, con sujeción a las normas y condiciones que les sean de aplicación en cada caso. Dichos planes de estudios, habrán de ser verificados por el Consejo de Universidades y autorizados en su implantación por la correspondiente Comunidad Autónoma, de acuerdo con lo establecido en el artículo 35.2 de la Ley Orgánica 6/2001, modificada por la Ley 4/2007, de Universidades. Los títulos a cuya obtención conduzcan, deberán ser inscritos en el RUCT y acreditados, todo ello de acuerdo con las previsiones contenidas en este real decreto”.

El punto 4 regula como “las universidades podrán, mediante convenio con otras universidades nacionales o extranjeras, organizar enseñanzas conjuntas conducentes a la obtención de un único título oficial de Graduado o Graduada, Máster Universitario o Doctor o Doctora. A tal fin, el plan de estudios deberá incluir el correspondiente convenio en el que se especificará, al menos, qué Universidad será responsable de la custodia de los expedientes de los estudiantes y de la expedición y registro del título, así como el procedimiento de modificación o extinción de planes de estudios. En el supuesto de convenios con universidades extranjeras, en todo caso, la Universidad española custodiará los expedientes de los títulos que expida”.

En contenido los dos puntos anteriores resultan de especial interés para nuestra investigación ya que otorga en exclusiva a las Universidades la prerrogativa de establecer los programas académicos de los títulos oficiales, estableciendo mecanismos de verificación de calidad y homologación tendentes a homogenizar los formatos curriculares y organizativos de tales titulaciones. Igualmente regulan la posibilidad de establecer alianzas docentes estratégicas entre universidades nacionales y extranjeras que abran la puerta a la organización de titulaciones de pregrado y posgrado conjuntas, reforzando la tendencia a la internacionalización que

auspician tanto el Espacio Europeo de Educación Superior con espacio de la RedUE-ALCUE (Universidad Empresa-América Latina y el Caribe-Unión Europea), (<http://redue.redue-alcue.org/quienessomos>). En nuestra investigación aplicada serán objetos de análisis diversos programas académicos de posgrados surgidos desde estas alianzas estratégicas, a las que, en ciertos casos, se suman empresas y fundaciones relacionadas con las temáticas de tales cursos y másteres.

El punto 5 regula los principios generales que deberán inspirar el diseño de los nuevos títulos, especificando que “los planes de estudios deberán tener en cuenta que cualquier actividad profesional debe realizarse:

- a) desde el respeto a los derechos fundamentales y de igualdad entre hombres y mujeres, debiendo incluirse, en los planes de estudios en que proceda, enseñanzas relacionadas con dichos derechos.
- b) desde el respeto y promoción de los Derechos Humanos y los principios de accesibilidad universal y diseño para todos de conformidad con lo dispuesto en la disposición final décima de la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de Igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad, debiendo incluirse en los planes de estudios en que proceda, enseñanzas relacionadas con dichos derechos y principios.
- c) de acuerdo con los valores propios de una cultura de paz y de valores democráticos, y debiendo incluirse, en los planes de estudios en que proceda, enseñanzas relacionadas con dichos valores.

Tal como venimos señalando, para entender la investigación aplicada de esta tesis doctoral resulta crucial la importancia del contenido de este artículo ya que deja en manos de la autonomía de las universidades el diseño de los planes de estudios, siempre sujetos a las normas y condiciones que sean de aplicación en cada caso, incluyendo los *títulos propios* de cada universidad, que se regulan por normativas específicas de cada institución y que en su mayoría tienen carácter “profesionalizante”.

Si continuamos con el análisis del Real Decreto podemos constatar en su artículo 10 regula las Enseñanzas de Máster, y concretamente en su punto 1, que prescribe que “las enseñanzas de Máster tienen como finalidad la adquisición por el estudiante de una formación avanzada, de carácter especializado o multidisciplinar, orientada a la especialización académica o profesional, o bien a promover la iniciación en tareas investigadoras”.

En su punto 2 indica que “la superación de las enseñanzas previstas en el apartado anterior dará derecho a la obtención del título de Máster Universitario, con la denominación específica que figure en el RUCT”.

El apartado 3 de este Real Decreto fue modificado por el Real Decreto 861/2010 en los siguientes términos: «3. Los títulos oficiales de Máster Universitario podrán incorporar especialidades en la programación de sus enseñanzas que se correspondan con su ámbito científico, humanístico, tecnológico o profesional, siempre que hayan sido previstas en la memoria del plan de estudios a efectos del procedimiento de verificación a que se refieren los artículos 24 y 25 de este real decreto. En todo caso, las Administraciones Públicas velarán por que la denominación del título sea acorde con su contenido y en su caso, con la normativa específica de aplicación, y no conduzca a error sobre su nivel o efectos académicos ni a confusión sobre su contenido y, en su caso, efectos profesionales.

La denominación de estos títulos será Máster Universitario en T, en su caso, en la especialidad E, por la Universidad U, siendo T el nombre específico del título, E el de la especialidad y U la denominación de la Universidad que lo expide».

La regulación de los másteres universitarios denominados usualmente “oficiales”, contempla la doble naturaleza de los mismos “profesionalizantes” y de “investigación”, si bien, conocemos que muchas universidades han diseñado pasarelas para que sus másteres “profesionalizantes” puedan, mediante una formación complementaria de investigación y un trabajo final de esta naturaleza, permitir la obtención de la condición de máster de investigación, abriendo la puerta de esta manera a los titulados para el acceso a los programas de doctorado.

El capítulo 4 de este Real Decreto, regula con más detalle las enseñanzas universitarias oficiales de máster. En su artículo 15 plantea las directrices para el diseño de títulos de Máster Universitario, incidiendo en su apartado 1 en lo enunciado anteriormente reafirmando que “los planes de estudios conducentes a la obtención del título de Máster Universitario, serán elaborados por las universidades y verificados de acuerdo con lo establecido en el presente real decreto. El apartado 2 de este Real Decreto fue modificado por el Real Decreto 861/2010 con la siguiente redacción: «2. Los planes de estudios conducentes a la obtención de los títulos de Máster Universitario tendrán entre 60 y 120 créditos, que contendrá toda la formación teórica y práctica que el estudiante deba adquirir: materias obligatorias, materias optativas, seminarios, prácticas externas, trabajos dirigidos, trabajo de fin de Máster, actividades de evaluación, y otras que resulten necesarias según las características propias de cada título. La Universidad propondrá la adscripción del correspondiente título de Máster Universitario a alguna de las ramas de conocimiento relacionadas en el artículo 12.4. Dicha adscripción será igualmente de aplicación en aquellos casos en que el título esté relacionado con más de una disciplina y se hará respecto de la principal».

El resto de apartados no se modifican, por lo que su contenido regulatorio propone en el apartado 3 que “estas enseñanzas concluirán con la elaboración y defensa pública de un trabajo de fin de Máster, que tendrá entre 6 y 30 créditos; especificando en su apartado 4, que “cuando se trate de títulos que habiliten para el ejercicio de actividades profesionales reguladas en España, el Gobierno establecerá las condiciones a las que deberán adecuarse los correspondientes planes de estudios, que además deberán ajustarse, en su caso, a la normativa europea aplicable. Estos planes de estudios deberán, en todo caso, diseñarse de forma que permitan obtener las competencias necesarias para ejercer esa profesión. A tales efectos la Universidad justificará la adecuación del plan de estudios a dichas condiciones”.

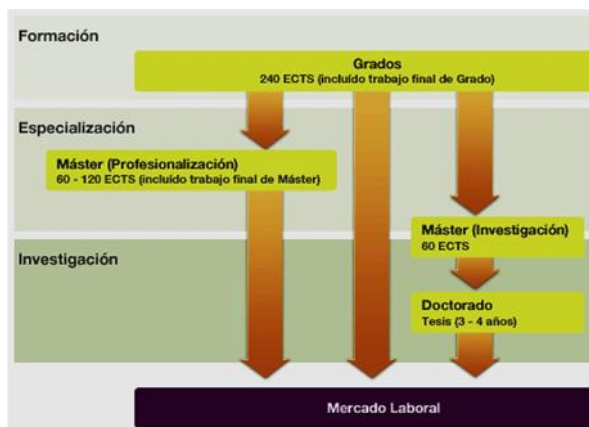


Figura 11. Estructura de los estudios de máster. Fuente: Portal UNED

Cabe resaltar cómo este capítulo 4 vuelve a subrayar que los másteres deben estar orientados a la adquisición de competencias profesionales, en aquellos casos que tales títulos habiliten para el ejercicio profesional, al igual que sucede con el Máster Universitario de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanza de Idiomas.

En la disposición adicional undécima del Real Decreto se regulan aspectos complementarios de los títulos, en este caso de los denominados “Títulos no oficiales”. Se trata de Diplomas y Másteres que en nuestra investigación adquieren una gran relevancia por su naturaleza profesionalizante y su relación con las demandas del mercado laboral. El texto de esta disposición adicional plantea que “las universidades en uso de su autonomía, podrán impartir otras enseñanzas conducentes a la obtención de otros títulos distintos a los expresados en el artículo 3.1. La expedición de estos títulos se realizará del modo que determine la universidad, sin que ni su denominación ni el formato en que se confeccionen los correspondientes títulos puedan inducir a confusión con los títulos oficiales que se establecen en los artículos 9, 10 y 11 del presente real decreto.

Son, por tanto, las universidades en virtud de su autonomía y su relación con las empresas e instituciones públicas y privadas las encargadas, al amparo de esta norma, de crear titulaciones de posgrado propias y de regularlas mediante los correspondientes reglamentos orgánicos. Tal es el caso de la Universidad de Granada, de la que somos actualmente personal investigador contratado y en cuya Fundación General Universidad de Granada-Empresa hemos trabajado varios años,

por lo que conocemos *in situ* el proceso de diseño y tramitación de los títulos propios. En el artículo 181 de los Estatutos de la Universidad se regulan estas enseñanzas señalando que:

1. La Universidad de Granada tendrá entre sus fines desarrollar enseñanzas propias orientadas a la especialización, ampliación, actualización de conocimientos y al perfeccionamiento profesional, científico o artístico. Dichas enseñanzas conducirán a la obtención de los correspondientes diplomas y títulos propios. En todo caso, se procurará dar la mayor proyección social e internacional a estas enseñanzas.
2. La Universidad velará por la calidad de estas enseñanzas y determinará criterios de evaluación periódica, de conformidad con la correspondiente normativa reguladora aprobada por el Consejo de Gobierno. Estas enseñanzas responderán a necesidades científicas, profesionales y sociales, y deberán ser diferenciadas de las conducentes a la obtención de títulos universitarios de carácter oficial, a cuyos efectos se establecerá, en su caso, el nivel máximo de coincidencia con los contenidos de los planes de estudios de títulos universitarios de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional.
3. Las acciones formativas conducentes a la obtención de títulos propios serán aprobadas por el Consejo de Gobierno a propuesta de la Escuela de Posgrado, a la que corresponde el control previo y seguimiento de su calidad, así como la gestión y coordinación de las enseñanzas propias.
4. Asimismo, la Universidad de Granada fomentará la realización de enseñanzas permanentes para personas mayores, dirigidas a adquirir, actualizar y ampliar sus conocimientos y capacidades, así como a contribuir a su desarrollo personal y participación en la

sociedad,

(<http://secretariageneral.ugr.es/pages/normativa/temas/titulospropios>).

El último reglamento aprobado por los órganos de gobierno de la Universidad de Granada referido a la creación, desarrollo y expedición de títulos propios fue publicada en el Boletín Oficial de la Universidad de Granada n.º 73 de 26 de julio de 2013, siguiendo las recomendaciones del documento denominado, “Las Universidades y la Formación Permanente en España”, aprobado por el pleno del Consejo de Universidades del día 6 de julio de 2010 y refrendado por la Conferencia General de Política Universitaria en su sesión del día 7 de julio de 2010 (disponible en http://secretariageneral.ugr.es/bougr/pages/bougr73/_doc/ncg733/%21).

En este reglamento se reconocen las siguientes modalidades de formación conducente a títulos propios de la institución:

- Título Propio de *Diplomado* que constará de un mínimo de 180 créditos ECTS. Deberá contar con planes docentes claramente definidos, estructurados en módulos, materias y asignaturas. Asimismo, contarán con una descripción de la metodología docente, actividades formativas y sistemas de evaluación. Se trata pues de un título de grado.
- *Diploma* referido a cursos de ampliación de conocimientos, de actualización de conocimientos, de perfeccionamiento profesional, científico o artístico, y de formación permanente. Constarán de un mínimo de 5 créditos ECTS.

Títulos de posgrado:

- *Máster Propio*. Los estudios conducentes a la obtención de un Título de Máster Propio deberán contar con planes docentes claramente definidos, estructurados en módulos, materias y asignaturas. Asimismo, contarán con una descripción de la metodología docente, actividades formativas y sistemas de evaluación. Tendrán como mínimo 60 ECTS e incluirán obligatoriamente la elaboración y defensa de un Trabajo Final de Máster con una duración entre 6 y 18 ECTS.

- *Diploma de Especialización.* Los estudios conducentes a la obtención de un Diploma de Especialización deberán contar con planes docentes claramente definidos, estructurados en módulos, materias y asignaturas. Asimismo, contarán con una descripción de la metodología docente, actividades formativas y sistemas de evaluación. Tendrán como mínimo 30 ECTS y será recomendable, pero no obligatorio, la elaboración y defensa de un Trabajo Final de Estudios de Especialización.
- *Diploma de Posgrado.* Constarán como mínimo de 10 ECTS. Deberán contar con planes docentes claramente definidos, estructurados en módulos, materias y asignaturas. Asimismo contarán con una descripción de la metodología docente, actividades formativas y sistemas de evaluación.

Se trata, pues, de una normativa muy similar a las existentes en el resto de universidades públicas españolas que reemplaza a las anteriores en las que los cursos de media duración se denominaban “expertos universitarios” y los de corta duración se denominaban “diplomas de especialización”.

Hemos traído a colación esta clasificación de la Universidad de Granada ya que los cursos cuyos programas académicos se analizan en la investigación aplicada de esta Tesis Doctoral tienen duraciones relativamente similares a la que propone esta normativa, si bien aquellos organizados por entidades públicas o privadas no universitarias plantean en muchos intervalos de horas de cursado diferentes e incluso créditos de 10 horas (duración precedente a los créditos ECTS que equivalen a 25 horas contemplado el trabajo personal del alumnado).

Volviendo al análisis de los Reales Decretos que nos ocupan, el Real Decreto 861/2010 modifica el contenido del anexo 1 en su apartado 3.3, quedando el siguiente contenido: Se garantizarán, como mínimo las siguientes competencias básicas, en el caso del Máster, y aquellas otras que figuren en el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior, MECES:

- Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.

- Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio;
- Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios;
- Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones –y los conocimientos y razones últimas que las sustentan– a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades;
- Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

Igualmente se modifica el apartado 5.3 de dicho anexo 1 por el Real Decreto 861/2010 que explicita como han de describirse los módulos o materias de enseñanza-aprendizaje que constituyen la estructura del plan de estudios, incluyendo las prácticas externas y el trabajo de fin de Grado o Máster. Cada módulo o materia del plan de estudios deberá contener información sobre:

- Denominación del módulo o materia:
- Competencias que adquiere el estudiante con dicho módulo o materia.
- Breve descripción de sus contenidos.
- Actividades formativas con su contenido en créditos ECTS, su metodología de enseñanza-aprendizaje y su relación con las competencias que debe adquirir el estudiante.
- Sistema de evaluación de la adquisición de las competencias y sistema de calificaciones de acuerdo con la legislación vigente.

Igualmente el R.D. 861/2010 el apartado 6 referido al Personal académico, cuyo texto simplifica su contenido. Este apartado indica que en el plan de estudios deberá detallarse “*el profesorado y otros recursos humanos necesarios y disponibles para llevar a cabo el plan de estudios propuesto.*”

Las prescripciones de estos apartados del anexo citado son igualmente valiosas para nuestra investigación aplicada ya que si bien solamente se analizan los contenidos de los programas académicos presentes en las páginas web institucionales, el hecho de que al menos los cursos promovidos por universidades deban tener explicitados los datos anteriormente referidos a la denominación de cada módulo y a la breve descripción de sus contenidos, cuando las universidades trasladan estas informaciones a sus web se observan estrategias de difusión muy dispares que van desde aquellas que describen los contenidos de un master oficial con 10-15 grandes epígrafes que ocupan menos de una página, a otras que optan por detallar con epígrafes y diversos niveles de subepígrafes tales contenidos cubriendo en la descripción programática de ciertos másteres entre 10 y 25 páginas con alto grado de detalle en la descripción de sus contenidos, aspecto que igualmente se ha tenido en cuenta en el análisis de programas académicos que se realiza en la investigación aplicada de esta tesis doctoral.

Capítulo 3: Las comunidades virtuales en el ciberespacio

1. UN NUEVO PLANO PARA EL CONCEPTO DE COMUNIDAD

Tras casi 20 años de expansión de Internet con fines comerciales, puede decirse, sin temor a equivoco, que la WWW se ha consolidado como una gran herramienta global de comunicación. Es un soporte en el que se realizan una inmensa variedad de actividades con crecimiento exponencial que ya supera los 3.000 millones de usuarios en todo el planeta, según los últimos datos aportados por Internet World Stats en diciembre de 2014. Este dato supone que, aproximadamente, el 40% de la población mundial dispone ya de una conexión a internet, sea privada o pública. En algunas zonas del planeta como Europa, Norte de América u Oceanía, esta cifra supera el 70%. Las previsiones se han quedado pequeñas por el constante crecimiento de la ciber-ciudadanía. Basta recordar como ejemplo ilustrativo que en el año 2000, la Unión Internacional de Telecomunicaciones cifraba en 400 millones las personas con acceso a Internet.

Valorar adecuadamente la importancia de estas cifras, resulta imprescindible para comprender a escala cuantitativa y cualitativa el fenómeno de las *comunidades de cibernautas*, como esencia y sustancia básica de los nuevos yacimientos de empleo de la era digital, de cuyo análisis se ocupa esta tesis doctoral.

1.1. DE LA CIUDADANÍA MUNDIAL A LA E-CIUDADANÍA

En el campo de la sociología política están emergiendo nuevos conceptos auspiciados por el fenómeno de la globalización y de la interactividad digital. Uno de los más relevantes deriva de la adopción de una visión holística de la ciudadanía, auspiciada por la consideración de que “nuestro pueblo es nuestro planeta”. Fariñas (1999) define la ciudadanía universal como la “*transfronterización*” de la ciudadanía o, incluso se podría decir, el fenómeno de la “globalización” de la ciudadanía. La ciudadanía universal comienza con la aceptación de la unidad de la familia humana

y la interconexión de las naciones de nuestro verdadero hogar: la tierra. Esta lealtad a la vasta comunidad de la naturaleza, implica una pluralidad importante de débitos que nos llevan a aceptar que todas las personas nos importan, es decir, que ninguna persona debe quedar fuera de nuestra incumbencia moral y ética. Afirman Arbós y Giner (1996), que la cuestión “global” no ha estado nunca dentro de las consideraciones de hombres y mujeres y, puesto que los problemas se han globalizado, las respuestas a estos también deben ser globalizadas.

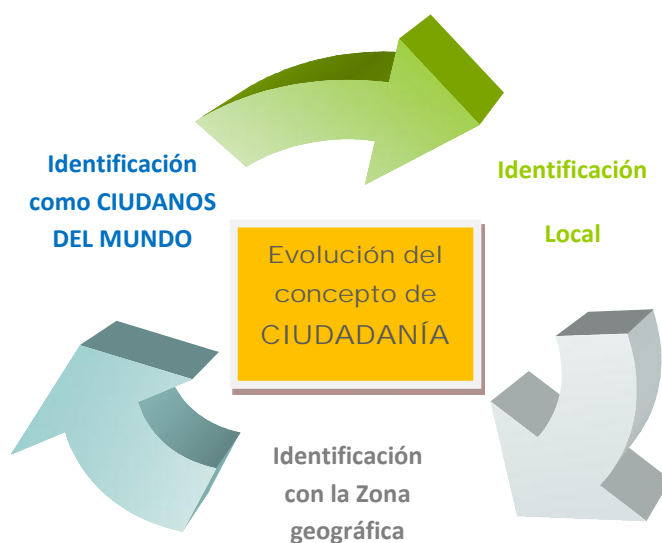


Figura 12. Evolución y universalización del concepto de ciudadanía. Fuente: Ortega y Robles (2007)

El concepto de ciudadanía mundial o universal estaría pues basado en el principio de unidad de los seres humanos, teniendo como premisa el respeto y la tolerancia y el convencimiento de la riqueza que aportan los diferentes sistemas culturales, religiosos y sociales a la humanidad.

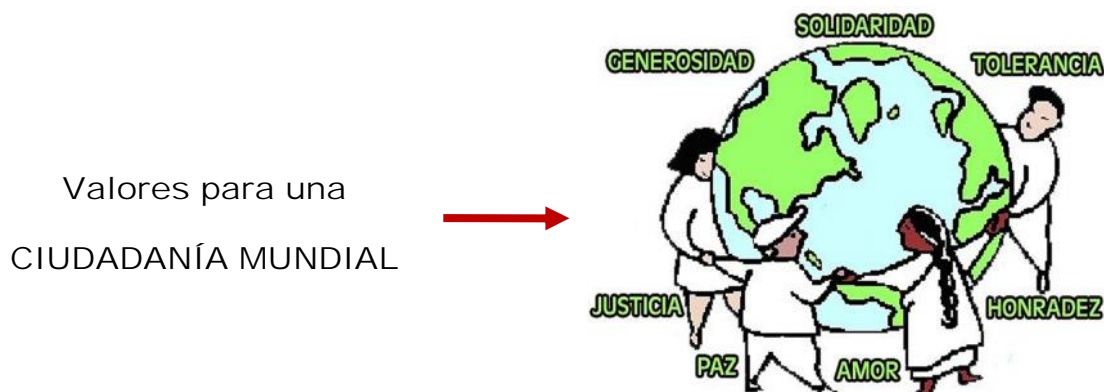


Figura 13. Valores defendidos por la UNESCO en pro de la extensión de la ciudadanía universal
Fuente: Ortega y Robles (2007)

Adela Cortina (1999) justifica que este sentimiento de unidad nace desde la necesidad de las sociedades contemporáneas de generar entre sus miembros un sentimiento de pertenencia a ellas, dado el déficit que los ciudadanos de este tipo de comunidades adolecen en cuanto a la adhesión a estas. Continúa esta autora haciendo referencia a las afirmaciones que, ya en los años sesenta, hacían autores como Daniel Bell, respecto al *individualismo hedonista* que reinaba en numerosas sociedades y que supone una actitud contraria a lo que representa un comportamiento cívico respecto a la comunidad mundial, es decir, según piensa esta autora, el concepto de ciudadanía mundial contiene una fuerte carga mediadora, ya que ejerce funciones equilibradoras entre la justicia característica de una racionalidad imperante en nuestra sociedad y el calor del sentimiento de pertenencia.

Desde los planteamientos de Cortina, pensamos que la interactividad en la red y especialmente en la web 2.0 han permitido que surja un nuevo concepto: la e-ciudadanía o ciudadanía digital, que Kaufman (2005), conceptualiza en tres ámbitos:

- *E-ciudadanía y ciudadanía digital*: Se refiere a una nueva ola de derechos sociales o derechos digitales vinculados con la e-preparación, ya no solo el derecho al acceso.
- *E-ciudadanía y participación en la gestión de políticas públicas*. Este enfoque apunta a reconocer e impulsar formas participativas en las políticas y gestiones cotidianas, donde la ciudadanía interviene diferenciada en grupos o individuos desde sus propios intereses “concretos”. Sus estadios de participación van desde modelos simples de participación no vinculante hasta formas asociadas (modelo asociativo que remite al concepto de Gobernanza de las que una de sus manifestaciones son las Ciudades Digitales).

- *E-Ciudadanía y “Comunidades de Práctica”*. Tal abordaje remite a formas de participación concretas enmarcadas en la morfología de red, que son de presencia creciente en varios países, ahora también de la región (...) Estos modelos de colaboración público privados (presenciales y virtuales), permiten revertir el creciente debilitamiento de las estructuras burocráticas, a través de mecanismos horizontales destinados a mejorar prácticas y resolver problemas específicos a través de comunidades voluntarias. Muchos países, entre ellos Canadá, Estados Unidos y Australia, han dado un fuerte impulso en ese sentido, fundamentalmente en temas sociales y de gobierno electrónico, (p.3).

Este último enfoque es de especial interés para nuestro trabajo ya que vislumbra el ejercicio de la ciudadanía desde el ciber-trabajo en red de naturaleza comunitaria, esencia de lo que posteriormente se ha convertido en la gestión de comunidades virtuales, una de las piedras angulares de esta tesis doctoral.

1.2. LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICAS Y ESTRATÉGICAS COMO PRECURSORAS DE LAS COMUNIDADES VIRTUALES

En la sociedad digital importantes colectivos de trabajadores del conocimiento, comenzamos a repensar nuestras formas de actuar, de intercomunicarnos, de actualizar nuestra formación y de desarrollarnos profesionalmente. En este nuevo contexto relacional están consolidándose ciertas colectividades profesionales al margen de las ya tradicionales (sindicatos, asociaciones y colegios), cuya principal característica radica en la utilización de las posibilidades comunicativas de Internet, en la adopción de estrategias de inter-aprendizaje y en la “compartición” de conocimiento teórico y aplicado (Ortega, Fuentes y Villena, 2006).

La Teoría de la *Gestión del Conocimiento* ha denominado a estos grupos comunidades “*estratégicas*” y comunidades “*de prácticas*”. Las primeras suelen tener como objetivo central resolver problemas no estructurados y validar soluciones mediante el fenómeno de compartir el conocimiento desde una profunda motivación por el teleaprendizaje. Storck y Hill (2000) caracterizan a este tipo de comunidades

por la actitud favorable de sus miembros hacia el aprendizaje individual, colectivo y compartido, por la creación de una nueva cultura organizacional y por el progresivo aumento de la confianza e identidad comunitaria. En la tabla adjunta se recoge una adaptación de esta caracterización:

Características de la comunidad	Acciones derivadas
Formato de interacción	Organizar regularmente reuniones cara a cara y/o virtuales. Estimular el diálogo informal y relajado.
Cultura organizacional	Capitalizar un entrenamiento común, la compartición de experiencia y de vocabulario. Facilitar el trabajo en torno a dificultades comunes.
Interés mutuo	Construir compromisos, demostrando el progreso visible en la consecución de metas comunes. Promover la mejora continua de los procesos de la comunidad.
Aprendizaje individual y colectivo	Reconocer y recompensar a los que enseñan a otros y a los que aprenden de otros. Capitalizar conocimiento y experiencia de colegas respetables. Proveer un medio ambiente propicio para la reflexión sobre el aprendizaje.
Aprendizaje compartido	Incluir el aprendizaje compartido en la práctica laboral. Reforzar su valor con realimentación inmediata.
Procesos y normas de la comunidad	Permitir el establecimiento de una <i>zona de seguridad</i> que ayude a construir confianza e identidad comunitaria. Minimizar la influencia del control de las estructuras formales. Motivar a la comunidad a establecer su propio proceso de gobernabilidad.

Tabla 1. Caracterización de las comunidades de prácticas. Fuente: Storck y Hill (2000)

De forma similar, las denominadas comunidades “*de prácticas*” suelen estar formadas por grupos voluntarios interesados en compartir prácticas comunes, experiencias e interés por una empresa conjunta (Storck y Hill, 2000). La naturaleza informal, espontánea y orgánica de las comunidades de prácticas, les suele permitir

ser resistentes a la supervisión e interferencia en las organizaciones a las que pertenecen sus miembros. Representan, pues una nueva frontera en la organización ya que cooperan en la solución de problemas, en la transferencia de las mejores prácticas, en el desarrollo de habilidades profesionales, en la captación y almacenamiento de conocimiento de calidad, en la generación de nuevo conocimiento, etc.

Los supuestos básicos sobre los que se crean estas comunidades de prácticas y sus características esenciales, contempladas a la luz de las propuestas de Peña (2001), son las siguientes:

Supuestos básicos	Características
<ul style="list-style-type: none"> • La concepción del aprendizaje como un fenómeno social. • El conocimiento se ha de integrar en la vida de las comunidades que comparten valores, creencias, lenguajes y formas para hacer cosas. • El proceso de aprendizaje y el hecho de ser miembro de una comunidad de prácticas son inseparables. • El conocimiento es inseparable de la práctica. • Las circunstancias en las que nos vemos envueltos en la vida real que hayan tenido consecuencias, tanto para nosotros como para nuestra comunidad, crean los ambientes de aprendizaje más poderosos. • La autoridad-influencia sobre los miembros- dimana de la habilidad para contribuir y crear el potencial de aprendizaje basado en la confianza y el aprecio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una iniciativa común para el aprendizaje, continuamente revisada por sus miembros. • Funcionan mediante un compromiso mutuo y la colaboración directa de sus miembros. Los miembros están enlazados informalmente, relacionados por lo que hacen juntos. • No están definidas mediante un mandato organizativo sino más bien por la forma de trabajo conjunto. • Experimentan un continuo flujo de miembros... • Tienen una historia del aprendizaje hecho en el transcurso del tiempo y un repertorio compartido de recursos comunales. • Son responsables de sí mismas: nadie las controla realmente...

Tabla 2. Supuestos básicos sobre los que se crean las comunidades de prácticas. Fuente: Peña (2001)

Ortega (2008) coincide con este autor en señalar que las comunidades *de prácticas* realizan funciones básicas relativas a la creación, acumulación y difusión de conocimiento en una organización, siendo las más significativas las siguientes:

- Ser nodos para el intercambio e interpretación de la información (mejores prácticas, retroalimentaciones, etc.).
- Poder retener conocimientos de forma viva.
- Administrar competencias para mantener la organización en vanguardia.
- Ayudar a establecer identidades en las corporaciones (al organizarse alrededor de los intereses y necesidades de sus miembros) (p.2783).

En este mismo trabajo, Ortega (2008) plantea que:

En los últimos tiempos, tanto las comunidades *estratégicas* como las de *prácticas* suelen extender su campo de actuación más allá de la organización a la que pertenecen sus miembros. Así se conforman inter-comunidades ciber-formativas virtuales de naturaleza intercultural y, en muchos casos multidisciplinar, que trascienden las fronteras locales y regionales, merced a las posibilidades de la comunicación digital sincrónica y asincrónica que se operativiza mediante el correo electrónico, los foros de discusión, la conversación por teclados, la audio-conferencia, la videoconferencia multipunto, etc. (p.2784).

Para Ortega, Fuentes y Villena, (2006), la ciber-gestión de conocimiento creado colaborativamente en el seno de comunidades virtuales en las que se compartan buenas prácticas y experiencias innovadoras ha de orientarse a conseguir estos cuatro grandes objetivos:

- *Articular y organizar* el conocimiento existente en cada uno de los núdulos de la red (componentes, bibliotecas electrónicas, organizaciones, etc.).
- *Renovar y ampliar* el conocimiento de los integrantes mediante la puesta en marcha de procesos de inter-aprendizaje.
- *Transformar* el conocimiento en capital activo de la red, para evitar en lo posible que la pérdida de componentes merme la riqueza multicultural, efectividad y fecundidad creatividad.

- *Sincronizar y alinear* las estrategias de la red con las capacidades y competencias de sus miembros y a las características culturales de los contextos donde se ubican (p.2-3).

Ortega y Aragón (2004) proponen en el siguiente grafico las etapas a seguir para la ciber-gestión de conocimiento comunitario.

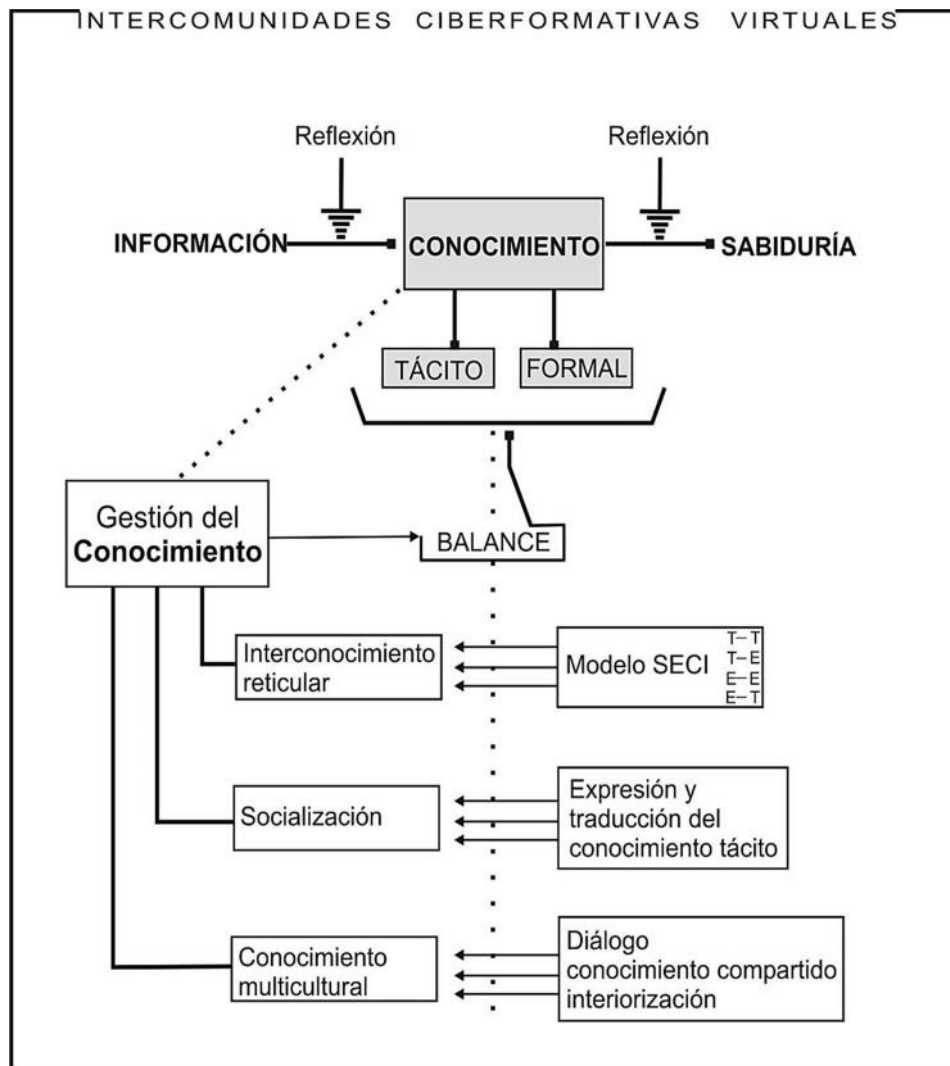


Figura 14. Mapa general de las dinámicas básicas de la gestión del conocimiento en las intercomunidades ciber-formativas. Fuente: Ortega y Aragón (2004)

La asunción de una ética individual y colectiva amparada en actitudes de generosidad solidaria y de confianza mutua, es clave para conseguir la eficacia en el trabajo de estas colectividades. El cuadro adjunto recoge una adaptación de las

propuestas de Adler (1999) en la que se subrayan las actitudes y valores que han de compartir sus miembros para conseguir la inter-confianza:

Dimensiones	Componentes
Fuentes	Familiaridad a través de una interacción repetida. Cálculo basado en los intereses. Normas que crean predictibilidad y confiabilidad.
Mecanismos	Contacto interpersonal directo y virtual. Reputación. Contexto institucional.
Objetos	Individuos. Sistemas. Colectividades.
Bases	Consistencia, confianza “conveniente”. Competencia. Benevolencia, lealtad, preocupación, buena voluntad y confianza fiduciaria. Honestidad e integridad. Apertura.

Tabla 3. Actitudes y valores que comparten los miembros de las comunidades virtuales en las que existe confianza mutua. Fuente: Ortega (2008)

Esta renovada ética, que hace quince años proponía Adler, pudiera ser fuente de inspiración de los nuevos comportamientos individuales y colectivos a adoptar por los usuarios y profesionales, que en la actualidad interactuamos en el ciberespacio. Pero, especialmente, en quienes lo hacemos en comunidades de aprendizaje, intercambio de información, creación compartida de conocimiento, resolución colaborativa de problemas, ocio virtual, e-democracia, e-comercio y *e-marketing*, cuyo análisis ético se abordará, refiriéndolo a la figura del *community manager*, en el capítulo sexto de esta tesis doctoral.

1.3. LAS ACTUALES COMUNIDADES EN LÍNEA

Con la aparición de estos espacios virtuales para socializar en línea y de manera especial de las redes sociales, las relaciones interpersonales están sufriendo sensibles transformaciones en la red de redes. Hemos pasado de las relaciones entre las personas desarrolladas en un esquema “cara a cara” a una ampliación de nuestro mundo social que nos ha llevado hacia un orden extenso que hoy denominamos “aldea global” y que puede ser denominada “supertribu” (Sotomayor García, 2006). Acaso esa “supertribu” pueda relacionarse con el concepto de *ciber-ciudadanía universal* que venimos proponiendo.

La idea de que una comunidad deba basarse en interacciones cara-cara o físicas, ha sido rebatida hace mucho por autores como Anderson (1991) que proponen que las comunidades también pueden basarse en nexos como el nacionalismo, que facilitan la integración de individuos que no tienen contacto directo de manera cotidiana, y que sin embargo comparten un conjunto de significaciones que los identifican como pertenecientes a un mismo grupo. De ahí que espacios en Internet puedan ser tratados de la misma manera que una comunidad tradicional, porque los contactos en línea pueden generar verdaderas redes de individuos que comparten sentimientos, intereses y objetivos comunes (Ramírez y Amaro, 2013). Esta es una de las razones por las que en las nueve páginas precedentes hemos hablado de las comunidades de prácticas y comunidades estratégicas como precursoras de las comunidades virtuales.

Siguiendo la línea argumental de estos anteriores autores mejicanos, puede afirmarse que las comunidades en línea han de ser consideradas como una extensión del mundo real y de sus formas de relacionarse. Por ello, pensamos que las redes sociales son laboratorios de reinención de las relaciones humanas sin que hasta ahora se esté desarrollando formas y estrategias de comunicación sensiblemente diferentes a las del mundo físico. Desde esta perspectiva, Cáceres, García García & Brändle (2011) plantean que “la red se presenta como un espacio de relación privilegiado en donde es posible la interacción, el compromiso y la construcción del sentido de comunidad” (p. 25).

Pero conviene, antes de seguir adentrándonos en este universo relacional distinguir con claridad entre la Red Internet y el ciberespacio, realizar una primera distinción que permite concluir que el entorno donde crece Internet es el propio ciberespacio. Por ello, Andrés Merejo (2009) aclara que:

El ciberespacio no puede confundirse con la red de redes (Internet) aunque esta lo contenga [...] el ciberespacio (de la palabra inglesa cyberspace) designa el espacio virtual de interactividad entre diversos medios de comunicación (ordenador, teléfono, televisor inteligente). La realidad tiende a esfumarse: espacio físico, cuerpo, lugar, frontera, realidad tienen existencia simulada y producen imaginarios virtuales en donde el sexo, la edad, el tiempo, la vida se metamorfosean. (p. 8-3).

La expresión ciberespacio fue acuñada por primera vez dentro de una novela de ciencia ficción por el escritor William Gibson en su libro de 1984 titulado *Neuromancer*. Si bien el concepto de ciberespacio que presenta Gibson está basado en la noción de ciudad, su descripción ha servido como fundamento para la invención del espacio virtual de Internet, habiendo ejercido una clara influencia en ámbitos y textos legales producidos en EEUU.

El ciberespacio es considerado como una realidad virtual paralela al mundo físico (Grosz, 2001). Para Ramírez y Amaro (2013), si bien es cierto que el ciberespacio ha modificado las relaciones afectivas, económicas y educativas, estas nunca han dejado de ser las mismas que se buscan en el mundo real: La educación a distancia, es una extensión de las instituciones educativas, y el comercio en línea es el mismo contrato de compra-venta acuñado en el derecho romano. Lejos de considerar ese mundo virtual diferente, podríamos considerarlo una extensión de las relaciones del mundo físico. Es pues un nuevo medio para perseguir los mismos fines.

También Jono Bacon (2009) en su libro titulado, *El arte de la comunidad*, subraya que por definición una comunidad es una colectividad de personas (o animales) que interactúan de manera conjunta en el mismo entorno. Para Bacon las comunidades existen en todas partes en la naturaleza, desde las personas a los pingüinos, la amplia mayoría de los organismos presentan algún tipo de agrupamiento colectivo. Para este autor, el agrupamiento, sin embargo, es algo simplista para describir una

comunidad, puesto que esta no es tan solo el grupo el que crea la comunidad, sino la interacción que existe en ella. Esta interacción, y los sentimientos de pertenencia que produce, son generados desde un tipo concreto y distintivo de economía: una economía social.

Parece pues razonable concebir siguiendo los postulados de Bacon, que si en el mundo físico o real, los seres vivos se unen en comunidades, en el ciberespacio, siendo una extensión de este, se desarrollen con normalidad y fluidez cibercomunidades.

1.4. LA COMUNIDAD EN EL CIBERMUNDO: ACOTANDO EL TÉRMINO COMUNIDAD VIRTUAL

Si acotar el término comunidad presencial o física ya resulta complejo, más aún resulta hacerlo cuando se hace referencia a comunidad virtual. Así lo piensa Baym (2002), al referirse a la complejidad de definir el termino *comunidad*, planteando que “ya que tiene connotaciones descriptivas, normativas e ideológicas y abarca tanto dimensiones materiales como simbólicas” (p. 55). Por ello, la definición de comunidad puede realizarse desde diferentes perspectivas: ideológicas, religiosas, axiológicas, técnicas, etcétera.

El termino comunidad virtual convive en la literatura científica y divulgativa con otras expresiones que se vienen usando como sinónimos sin serlo del todo. Desde comunidad virtual a comunidad *en línea*, pasando por comunidad *de Internet*, comunidad *digital*, comunidad *telemática*, *cibercomunidad*, comunidad *electrónica* o *mediada por ordenador*. No son expresiones exactamente sinónimas, pero algunas de ellas se diferencian por matices (Cabero, 2006).

Las comunidades virtuales permiten a las personas con intereses similares poder concurrir a un coste muy bajo, ayudándoles a intercambiar ideas y coordinar sus actividades usando Internet como medio (Leimeister y otros 2006, p.279).

La norteamericana “Community Roundtable”, define en su “Manual para *Community managers*” (2015) una Comunidad Virtual como “un grupo de personas que comparten valores, conductas y los utensilios que usan para comunicarse” (p.9).

Por su parte, José Antonio Gallego (2010), responsable de comunidad y ex presidente de la Asociación Española de Responsables de Comunidades y Profesionales del *Social media* (AERCO-PSM), define una comunidad como:

Un grupo de individuos que voluntariamente se asocian con un fin común. La consecución de este fin conlleva un grado de compromiso por parte de cada uno de sus integrantes, estableciéndose así una relación particular entre ellos y una jerarquía específica en esa comunidad (párr. 6).

Este fenómeno también fue analizado por Celaya (2008), quien perfiló la comunidad virtual como:

Un grupo de personas que tienen un interés común y que desean relacionarse a través de la Red para compartir sus experiencias y opiniones sobre esa materia. Al igual que en el mundo analógico, una comunidad virtual suele tener una estructura, unas personas que la gestionan, una organización interna, un lazo que las une, etc., mientras que en una red social los temas publicados y los vínculos entre usuarios son infinitos. (...) La mayoría de las comunidades virtuales pueden definirse también como algún tipo de red social pero no todas las redes sociales virtuales tienen necesariamente porqué ser una comunidad (p. 92).

En ocasiones las comunidades virtuales nacen y se desarrollan desde la interacción digital gracias a Internet, si bien en otros casos surgen como una extensión de una agrupación ya existente, que utiliza la red de redes para comunicarse entre sí o resolver problemas comunes. De igual forma, las comunidades virtuales pueden establecer reuniones físicas presenciales e incluso, algunos o todos sus miembros, pueden interactuar sistemáticamente en ambos ambientes (presencial y a distancia). Por ello, no es posible establecer que la virtualidad total sea un elemento esencial de una comunidad en línea, porque los miembros pueden moverse libremente de un medio a otro. “Ni la virtualidad ni la presencialidad determinan la naturaleza de una comunidad en línea, sino más bien los lazos que puedan crearse en estos espacios” (Kendall, 2003, p.1455).

En esta misma línea Salinas (2003) indica con claridad que aparece una comunidad virtual cuando:

Una comunidad real usa la telemática para mantener y ampliar la comunicación. El hecho de que la interacción entre las personas se pueda realizar entre ellas físicamente pero enlazadas mediante redes telemáticas, es lo que lleva a hablar de comunidades virtuales, que pueden considerarse comunidades personales, en cuanto que están compuestas por personas con intereses individuales y con afinidades y valores. (p.36).

Tal como venimos señalando, la literatura ofrece muchas definiciones diferentes de comunidades virtuales o comunidades *online* (Preece 2000, Rheingold 1993).

Una conceptualización globalizadora plantea la comunidad como grupo de personas que comparten una serie de intereses, problemáticas o gustos sobre un tema y que profundizan sus conocimientos y experiencia en esa área a través de la interacción y la comunicación regular (Wenger *et al.* 2002, p.4, Cohedet *et al.* 2004, p.30, Li 2004, Lee *et al.* 2003, Rosenkranz *et al.* 2008). Junto con Preece (2001), utilizamos los términos comunidad *online* y comunidad virtual como sinónimos que significan “cualquier espacio virtual social donde las persona se reúnen para dar y recibir información y apoyo, para aprender o para encontrar compañía” (pp.347-350).

1.5.CONFIANZA MUTUA Y SENSACIÓN DE PERTENENCIA COMUNITARIA

En páginas precedentes se ha hablado de la sensación de pertinencia y comportamientos éticos en las comunidades presenciales (estratégicas y “de prácticas” como preámbulo al análisis de estas componentes en las comunidades virtuales.

Desde una visión del mundo de la economía Bacon (2009) concibe la pertenencia como:

El resultado positivo de una economía social positiva. En la misma línea que juzgamos a una economía desde una perspectiva financiera por la prosperidad, riqueza y calidad

de vida, la pertenencia es la recompensa de una economía fuerte desde el punto de vista social. (p.5)

Pero el sentimiento de pertenencia se basa tanto en la confianza mutua como en los afectos mutuos, junto a la convergencia de intereses y resultados esperados en la comunidad. En muchos casos las comunidades crean conocimiento y desde estos procesos surge la solidaridad de sus creadores y la satisfacción por la obra bien hecha.

En este sentido traemos a colación los trabajos de Marcelo y Perera (2004, p.350) quienes recogiendo las aportaciones de Gunawardena y otros, resumen en la siguiente tabla las fases del proceso de creación de conocimiento en contextos en línea, como esencia reforzadora de la sensación de pertenencia comunitaria.

Fase I	Compartir/comparar información.
A	Declaraciones de observación/opinión.
B	Acuerdo con uno o más participantes.
C	Aportar ejemplos de uno o más participantes.
D	Clarificación mediante formulación de preguntas y respuestas.
E	Definición, descripción o identificación de un problema.
Fase II	Descubrimiento y exploración de disonancia e inconsistencia.
A	Identificación de áreas de desacuerdo.
B	Formular y responder preguntas para clarificar fuentes de desacuerdo.
C	Establecer una posición en el debate y apoyarla con evidencias.
Fase III	Negociación, significado y construcción compartida de conocimiento.
A	Negociación o clarificación del significado de los términos.
B	Negociación sobre el peso relativo a dar a los argumentos.
C	Identificación de áreas de acuerdo entre concepciones conflictivas.
D	Propuesta de negociación de nuevas declaraciones.
E	Propuesta de integración o acumulación de ideas.
Fase IV	Comprobación y modificación de la síntesis/construcción propuesta.
A	Contrastar hipótesis frente a las ideas establecidas/recibidas por los participantes.
B	Contrastar frente a los esquemas cognitivos existentes.
C	Contrastar frente a la experiencia personal.
D	Contrastar frente a datos formalmente recopilados.
E	Contrastar frente a testimonios contradictorios en la literatura.
Fase V	Acuerdos/aplicación de nueva construcción.
A	Resumen de acuerdos.
B	Aplicación del nuevo conocimiento.
C	Declaraciones metacognitivas con cambios de comprensión entre los participantes.

Tabla 4. Fases del proceso de creación de conocimiento en línea. Fuente: Marcelo y Perera (2004, p. 350).

Desde el punto de vista psicológico, los procesos relacionales referidos a compartir, negociar y acordar que plantean estos autores, han de generar en los participantes en la comunidad virtual sentimientos positivos y lazos afectivos. Tales sentimientos pueden reforzar las señas de identidad de la comunidad, y por consiguiente, la sensación de pertenencia. Para reforzar ambos sentimientos, conviene recordar las propuestas de criterios para crear inter-confianza formuladas por Adler (1999) y citadas en páginas anteriores.

También Adams (2008, VIII) incide en estos aspectos afirmando que “las comunidades virtuales o en línea, se asemejan con mucho a tribus, grupos identificados como únicos, que siempre tratan de diferenciarse. Las tribus o comunidades virtuales son autónomas y homogéneas con un lenguaje, una cultura y un espacio delimitado y común a sus miembros”.

La sensación de pertenencia lleva al establecimiento de compromisos solidarios y satisfactorios. Gallego (2010) ha estudiado esta cuestión que en muchos casos no aparece tan satisfactoria, señalando que el esquema típico de una comunidad en este respecto:

Se asemeja a la punta de un iceberg, donde un 1% lleva a cabo la mayoría de las tareas, un 9% realiza tareas de apoyo y un 90% actúan como meros espectadores o simpatizantes. Para este experto, el grado de compromiso de cada miembro puede variar a lo largo del tiempo, por lo que resulta tarea fundamental del dinamizador de la comunidad saber llevar a la mayor cantidad de personas a la cumbre de la pirámide y mantenerlo allí arriba mucho tiempo y hacer la comunidad lo más estimulante posible para todos los miembros, independientemente de la parte de la pirámide en que se encuentren. (párr. 16)

Otro aspecto a tener en cuenta es la regulación del funcionamiento y el comportamiento dentro de estos colectivos en línea. Ramírez y Amaro (2013), tras investigar estas variables afirman “que toda comunidad virtual establece sus propias normas, que con el tiempo se consolidan y pasan a componer las “reglas de juego”, las restricciones u obligaciones creadas que le dan forma a la interacción social” (párr. 27). Para estos autores, este fenómeno es similar al que puede ocurrir en cualquier comunidad que se forma en el mundo físico, y por tanto un ejemplo más de

que el mundo virtual no es sino una extensión del mundo físico en su manera de proceder.

A este sistema de usos aceptados dentro de una colectividad virtual se le suele denominar *netiqueta* (Matías 1998, p.18). Esta denominación abarca a un conjunto muy amplio de disposiciones que permiten crear un cierto nivel de armonía entre los usuarios. El término está compuesto por un juego de palabras, puesto que se trata de una adaptación a Internet de las reglas de etiqueta del mundo real, la etiqueta en la red. Puede afirmarse que, igual que existe un protocolo para los encuentros con personas en el mundo físico, la *netiqueta* establece un protocolo para el establecimiento del contacto virtual. Este modelo no es una panacea ya que pueden surgir dificultades en el procedimiento para establecer estas “reglas del juego” en un espacio de convivencia donde los actores, en ocasiones, pertenecen a niveles económicos, sociales o culturales diferentes, y consiguientemente no siempre comparten valores y visiones del mundo y de las realidades circundantes.

En ocasiones la comunidad desde su origen ya está “normada” y por lo tanto tiene sus propios usos (Lessig 2001, p.51). Cada comunidad que se conforma en el ciberespacio cuenta con sus propios valores, usos y por lo tanto sus propias instituciones. “Estas instituciones, por el simple hecho de existir, controlan el comportamiento de los nuevos integrantes de la comunidad, estableciendo pautas definidas de antemano que lo canalizan a una dirección determinada, en oposición a las nuevas ideas que dicho integrante traería consigo” (Luckmann y Berger 1995, p. 76).

1.6. CARACTERÍSTICAS DE LAS COMUNIDADES VIRTUALES, HOY

Profundizamos en este apartado en el análisis de las características que definen las comunidades virtuales, para a continuación analizar sus tipologías.

Rheingold (2001), ha estudiado las conversaciones internas que acontecen en estos grupos, señalando que cuando se produce un debate continuo en las comunidades virtuales, estas llegan a presentar las siguientes características:

- Están organizadas alrededor de afinidades y conducen a personas juntas que no necesariamente tienen que conocerse antes del encuentro en línea.
- Ellas exponen muchas personas y utilizan muchos medios.
- Se desarrollan desde el texto hasta la comunicación basada en gráficos.
- La comunicación se produce de forma más regular que en la comunicación cara a cara, (párr. 11).

Por su parte Hildreth (1997) sugiere que las comunidades de prácticas, a las que anteriormente hemos considerado como precursoras de las comunidades virtuales junto con Cabero (2006), deben poseer las siguientes características:

- Utilización de un lenguaje común.
- Conocimiento compartido.
- Un propósito común o una visión compartida que apunta más allá que la simple intervención.
- Dinamismo.
- Evolución. (párr.13).

Igualmente, Salinas (2003), adjudica a las comunidades virtuales las siguientes características:

- Se reúnen personas para comunicarse mediante ordenadores y redes, interactuando de una forma continuada y siguiendo unas reglas preestablecidas.
- El intercambio de información (formal e informal) y el flujo de información dentro de una comunidad virtual, constituyen elementos fundamentales.
- La existencia de comunidades virtuales entre profesionales para el intercambio de ideas y experiencias y el desarrollo profesional y personal de sus miembros, tiene su origen en las grandes posibilidades de socialización y de intercambio personal que proporcionan las redes. Constituyen un entorno privilegiado de aprendizaje sobre relaciones profesionales (p. 3).

Finalmente, Cabero (2006) realiza valiosas aportaciones que sintetizan en parte las ideas expuestas con anterioridad, señalando que:

- La interacción se efectúa a través de máquinas, pero ello no significa que se relacionan a personas con máquinas, sino por el contrario a personas a través de máquinas.
- Son comunidades flexibles temporal y espacialmente para la recepción y envío de información.
- Independientemente del tipo de comunidad se caracterizan por el intercambio de información y conocimiento entre las personas que en ella participan.
- Sus participantes suelen compartir un lenguaje, unas creencias y unas visiones.
- La comunicación se puede establecer movilizand o diferentes herramientas de comunicación: correo electrónico, chat, videoconferencia, weblog, wiki,... En este sentido es importante tener en cuenta que el concepto de comunidad virtual supera al de las herramientas que se utiliza para la comunicación, que puede ser tanto sincrónica, como a sincrónica, como hemos dicho anteriormente. Interesa más lo que se dice y la frecuencia de participación e intercambio que la herramienta que se utiliza para ello.
- Y es una comunicación multidireccionalidad, ya que facilita tanto la comunicación uno a uno, como de uno a mucho o de grupos reducidos (párr. 15).

Tras la revisión de las características plateadas por diversos autores, consideramos valioso destacar el hecho de que todos ellos hagan referencia a la existencia de dos componentes mínimas en toda comunidad virtual: las personas y la tecnología. Las *personas*, deben compartir afinidades, tener un propósito común o una visión compartida del tema que les une a la comunidad. Debe igualmente existir

un lenguaje compartido que les permita entenderse. En lo referente a la tecnología, conviene subrayar que, a pesar de que la comunicación se realiza a través de máquinas, esta no se establece con el esquema persona-máquina, sino que se trata de una comunicación persona-persona, mediada por máquinas electrónicas con cofificación digital.

1.7. TIPOLOGÍA DE COMUNIDADES VIRTUALES

La caracterización realizada ayuda a vislumbrar la existencia de diversos tipos de comunidades que conviene acotar y diferenciar, tal como hicimos con anterioridad entre las comunidades “de prácticas” y las “estratégicas”.

Así, Cabero (2006), gran estudioso del tema, propone que “a grandes rasgos podemos clasificarlas en tres grandes categorías: de ocio, profesionales y de aprendizaje” (p.11).

En cambio Hagel y Armstrong (1997) plantea la existencia de dos tipos claramente diferenciados: las orientadas hacia el usuario y las orientadas hacia la organización.

En las orientadas a los usuarios, son estos los que definen el tema de la comunidad, por lo que se pueden dividir en:

- Geográficas: agrupan personas que viven o que están interesadas en intercambiar información sobre una misma área geográfica.
- Temáticas: orientadas a la discusión de un tema de interés para los usuarios.
- Demográficas: reúnen usuarios de características demográficas similares.
- De ocio y entretenimiento: dirigidas a aquellos cibernautas que ocupan su tiempo libre en juegos en red. Se crean por tipos de juegos como estratégicos, de simulación, etcétera.
- Profesionales: para aquellos expertos en una materia que desarrollan su actividad concreta en un área profesional definida, generalmente asociada a una formación superior. Especialmente en el caso de las profesiones liberales, cuando se trabaja de manera independiente.

- Gubernamentales: Los organismos gubernamentales han creado Comunidades Virtuales a las que puede acudir el ciudadano para informarse y/o discutir.
- Eclécticas: son aquellas Comunidades Virtuales mixtas, que intentan un poco de todo: zona de ocio, una vía de transmisión y comportamiento cultural, etc (citado por Cabero, 2006, párr. 18).

Haciendo matizaciones importantes, estos autores opinan que en las comunidades virtuales orientadas hacia la organización, el tema es definido según los objetivos y áreas de trabajo de la propia organización donde reside la comunidad, y las clasifican en:

- Verticales: que aglutinan a usuarios de empresas de diferentes ramas de actividad económica o a organizaciones institucionales.
- Funcionales: referidas a un área específica del funcionamiento de la organización, por ejemplo: mercadeo, producción, relaciones públicas.
- Geográficas: que se concentran en una zona geográfica cubierta por la organización (citado por Cabero, 2006, párr. 18).

También, el profesor Salinas (2003), matiza que el objeto de la comunidad, también puede ser un valor utilizable para definir y clasificar diferentes tipos de comunidades virtuales. Siguiendo este hilo argumental, Jonassen, Pech, y Wilson (1998) establecen cuatro tipos de comunidades virtuales:

- De discurso. El ser humano es una criatura social y puede hablar cara a cara sobre intereses comunes, pero también puede compartir estos intereses con otros semejantes más lejanos mediante los medios de comunicación. Las redes de ordenadores proporcionan numerosas y potentes herramientas para el desarrollo de este tipo de comunidades.
- De práctica. Cuando en la vida real alguien necesita aprender algo, normalmente no abandona su situación normal y dedica su esfuerzo en clases convencionales, sino que puede formar grupos de trabajo (comunidades de práctica), asigna roles, enseña y apoya a otros y desarrolla identidades que son definidas por los roles que desempeña en el apoyo al grupo.

- De construcción de conocimiento. El objetivo de este tipo de comunidades es apoyar a los estudiantes a perseguir estratégica y activamente el aprendizaje como una meta.
- De aprendizaje. Si una comunidad es una organización social de personas que comparten conocimiento, valores y metas, las clases como las conocemos no son comunidades ya que los estudiantes están desconectados o están compitiendo unos con otros. Las clases son comunidades sociales, pero su propósito no es aprender juntos o unos de otros, antes parece que estos grupos buscan reforzar socialmente sus propias identidades por exclusión de los otros (citado por Cabero, 2006, párr. 22).

La vitalidad de las comunidades digitales es variable y puede sufrir altibajos, momentos de euforia e incluso situaciones de crisis por lo que Cabero (2006) indica que “nacen, se desarrollan y mueren” (p.15). En las siguientes páginas abordaremos con mayor profusión el estudio de las dinámicas de este tipo de comunidades, estudiando su funcionamiento. Se prestará especial atención a aquellas en las que este alcanza un valor estratégico fundamental por estar vinculadas a intereses, a veces explícitos y otros casos ocultos de organizaciones lucrativas, que utilizan a la comunidad para presentar sus productos y servicios.

2. FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE COMUNIDADES VIRTUALES

La mayoría de estudios relacionados sobre comunidades virtuales suelen estar centrados en el papel de las TIC como canales de interacción de los individuos entre sí (Preece 2001, Burnett 2000), factores de usabilidad y socialización (Preece 2001), tareas de facilitación para comunidades (Tarmizi & Vreede 2005) y éxito de las comunidades (Kollock 1996, Bourish *et al.* 2005, Leimeister *et al.* 2006, Dannecker & Lechner 2007).

2.1. ORGANIZAR Y GESTIONAR LA SOCIALIZACIÓN PARA INTERACTIVIDAD

Indica Preece (2001) que el gran alboroto que las aplicaciones informáticas que permiten la interacción de personas en Internet está provocando, no está fundamentado en la tecnología en sí, sino en la gran cantidad de personas que ahora posee acceso a este hecho y en como las usan. Personas de todas las edades se conectan por millones en todo el mundo para mantener contacto con personas, familia, compañeros, sin resultar importante si se encuentran cerca o lejos, si alguna vez establecerán contacto físico o si volverán a tener contacto de nuevo alguna vez. Personas que se unen a grupos de discusión en los que se producen una mezcla de sensaciones con sed de hacer contactos, de comunicarse y que contribuyen a crear miles de nuevas comunidades cada día, (p. 4).

Para que esta “magia” de la comunicación sea posible, Preece introduce también el concepto de usabilidad y socialización. La sociabilidad es un concepto relacionado con el desarrollo de software, políticas y prácticas que permitan desarrollar la interacción social *online*. Existen para este autor, tres claves que contribuyen a una buena socialización (Preece 2001):

- Propuesta, una comunidad se centra en un interés, necesidad, servicio o apoyo que ofrece una razón a cada miembro individual para formar parte de la comunidad.
- Personas, que interactúan con cada miembro de la comunidad y que tienen necesidades sociales individuales y colectivas. Algunas de estas personas pueden ejercer diferentes roles dentro de la comunidad.
- Políticas, los lenguajes y protocolos que guían la interacción de los miembros de la comunidad y que contribuyen a desarrollar costumbres y rituales. También son necesarias políticas formales, como normas para el registro a la comunidad o códigos de comportamiento para la moderación de la misma. Las políticas formales e informales dotan a la comunidad de un sistema de gobierno. (pp. 4-5).

Preece (2001) también relaciona la usabilidad con lo intuitivo y sencillo que resulte a cada individuo aprender a “usar” e interactuar con un determinado producto. Para este investigador, mientras el foco de la usabilidad se centra en la interacción entre

la persona y la interfaz de la aplicación, el foco de la sociabilidad está puesto en la interacción de las personas entre sí a través de la tecnología.

Pero acaso sea la gestión de comunidades digitales la temática que más se ha investigado y que entronca más directamente con el objeto de investigación de esta tesis doctoral. A este respecto, Tramizi y Vreede (2005) subrayan la existencia de diversos perfiles relacionados con las comunidades virtuales, entre ellos el de *facilitador*. Este es la persona responsable de la interacción en línea y de conectar a los miembros de la comunidad animando a la participación, facilitando el debate y los comentarios y aportando eventos y actividad para “enganchar” a los miembros de la comunidad. Este perfil podría ser precursor del actual *community manager*, un profesional que asume el papel de facilitador de la comunidad y que trabaja para que las comunidades fomentadas por las organizaciones se mantengan activas y ganen seguidores cada día.

El cuarto ámbito de investigación, que aporta un interesante conjunto de estudios, hace referencia al estudio de los principios que garantizan el éxito de las comunidades (Kollock 1996, Bourish *et al.* 2005, Leimeister *et al.* 2006, Dannecker & Lechner 2007).

Destacamos los estudios de Porra y Parks (2006) quienes sugieren que las comunidades *online* requieren de manera sustancial de miembros persistentes, apoyo continuo de un espacio virtual y flexibilidad para la creación de posibles sub-comunidades que puedan surgir. Por su parte, Ginsburg y Weisband (2002) concluyen en sus investigaciones que la voluntariedad es un aspecto fundamental para garantizar el éxito de las comunidades virtuales. Leimeister y otros (2006) inciden en este aspecto aportando los primeros conocimientos empíricamente validados sobre factores de éxito en el establecimiento y gestión de comunidades virtuales, tanto desde la perspectiva de los miembros, como desde la de los responsables. Su estudio revela que ambos perfiles se centran de manera clara en la actuación, seguridad, precisión y calidad en los contenidos en las comunidades virtuales.

Abundando en la temática del éxito de las comunidades virtuales, Rosenkranz y Feddersen (2008) ponen énfasis en sus trabajos sobre el papel que los equipos de supervisores de comunidades virtuales juegan en el éxito de las mismas. Como ejemplo, estos autores indican que las comunidades con una organización interna deben permitir algún grado de autonomía e independencia, que debe ser considerada en el diseño organizacional y en las vías en las que las comunidades están unidas entre sí (Brown y Duguid 1991, p. 54). Esta arquitectura debe preservar y realzar la saludable autonomía de las comunidades, mientras se construye una interactividad en la que las comunidades puedan intercambiar conocimiento (Rosenkranz y Feddersen, 2008).

También, Bourhis y otros (2005) reflexionan como las comunidades virtuales varían en términos de características básicas. Tal heterogeneidad propone que las prácticas de gestión establezcan vías de estimulación adecuándolas a la combinación de características estructurales específicas. Sin embargo, existen otras investigaciones de menor calado que se centran en estas prácticas de gestión, en el control y la coordinación de comunidades virtuales, en los equipos de supervisores y en el diseño de posibles principios para los equipos de gestión de comunidades virtuales realizadas por Fontaine (2001) y (Wenger y otros 2002, p.80).

Profundizando en las estrategias organizativas, Rosenkranz y Feddersen (2008) definen la tarea del equipo de supervisión de comunidades virtuales como:

El equipo de supervisión de comunidades virtuales organiza todas las cuestiones administrativas en una comunidad virtual y suministra (en aspectos técnicos y de comportamiento) infraestructuras para la interacción y la comunicación. Esta infraestructura es controlada por el equipo de supervisión de la comunidad virtual y estará volcada en apoyar a la propia comunidad virtual (p. 2)

Esta conceptualización es válida tanto para comunidades virtuales vinculadas a intereses comerciales, como para aquellas que no lo están. Igualmente es válida para equipos de supervisores de comunidades virtuales compuestos por voluntarios, como aquellos otros configurados por personal en nómina.

Por ello, Dannecker y otros (2007), subrayan que cada comunidad virtual posee su propia perspectiva de gestión comunitaria, por lo que cada caso debe ser

analizado de manera independiente. Ello permite delimitar los aspectos de la gestión de comunidades que son aplicables, y decidir posteriormente las estrategias de aplicación más convenientes haciendo posible, con posterioridad, evaluar su eficacia.

2.2. GARANTIZAR LA FLUIDEZ COMUNICACIONAL EN LA COMUNIDAD

Una de las características principales de la comunicación digital es la interactividad entre el público y la información, entre emisor y receptor, e interactividad entre los individuos que conforman un público activo, singularmente diferenciado del gran público propio de la comunicación de masas. Esta interactividad, desarrollada a diversos niveles, permite al público no solo comentar e interpretar las informaciones aparecidas en los grandes medios de comunicación, sino responder a las mismas e incluso invalidarlas (López, 2006, p.51).

En las comunidades digitales el público lo forman los componentes que voluntariamente se adhieren a ellas interactuando con los códigos de comunicación escrito, sonoro, icónico e hipermedia. “La comunicación digital es pues la autopista metafórica que conecta personas y lugares alrededor del mundo en las comunidades virtuales. Una comunicación efectiva une a los miembros de una comunidad de una forma fluida, productiva y accesible para todos” (Bacon 2009, p. 66).

En estas comunidades, “las facilidades de publicación, la instantaneidad y la portabilidad de las tecnologías digitales posibilitan la conformación de un público que no solo es activo en la selección de informaciones y opiniones y en la participación en diversos espacios de discusión, sino que también puede generar sus propias informaciones para consumo general o comunitario” (López, 2006, p.51).

“Una buena comunicación, puede servir a muchos propósitos en una comunidad. Es el fundamento que explica como todos los miembros trabajen juntos, compartan éxitos y fracasos y construyan una relación social entre ellos. Es la comunicación la

que asegura que todo el mundo esté en la misma página, remando en la misma dirección, marcando el mismo ritmo” (Bacon 2009, p. 67).

La crítica a los contenidos del medio, que en la comunicación de masas revestía un carácter fundamentalmente pasivo, expresado en términos de audiencia (esto es, consumir o no un determinado medio de comunicación dependiendo del grado de satisfacción con sus contenidos), en la comunicación digital puede desarrollarse de muy distintas maneras, y puede hacerse patente a través de la comunicación interpersonal tecnológicamente mediada e incluso mediante los pequeños medios de comunicación generados directamente por el público (López, 2006, p.53).

Las redes sociales son en la actualidad esos pequeños medios, aunque de grandes audiencias en los que sus seguidores emiten mensajes y sus líderes moderan y orientan a los miembros de las comunidades de afiliados en función de los intereses de las corporaciones y marcas.

Por ello, afirma Jono Bacon (2009), el mecanismo que hay detrás de la comunicación en cualquier tipo de comunidad en general, y en una comunidad virtual en particular son las *historias*.

Las historias no solo nos hablan de transmitir ideas, también lo hacen de nuestras experiencias previas pasadas. Cuando los protagonistas de una historia son miembros de la comunidad, las historias se llenan de referencias personales y dan a la comunidad un sentido periodístico. Para este autor, dentro de las historias que se transmiten en una comunidad existen dos tipos muy diferenciados, “cuentos” y “fabulas” (p. 8).

Este autor clarifica que los “cuentos” se relatan para entretener y compartir experiencias. Hay unidades personales de experiencia que se ponen en valor y se comparten. Siendo su principal valor ese, el de comunicar una experiencia a una persona dada e incorporarla al repertorio de historias y experiencias de la audiencia.

Igualmente aclara que las “fábulas” son diferentes, al ser historias diseñadas para ilustrar y subrayar un mensaje. La gran mayoría de nosotros hemos estado expuestos a las fabulas desde pequeños. Son historias que no nos han ocurrido a nosotros, sino que conocemos y que nos sirven para enfatizar un mensaje moral que queremos enfatizar a la comunidad.

Concibiendo pues las redes sociales como las comunidades virtuales de mayor número de miembros, Sheeks y Birchmaier (2007) observaron cómo aquellos usuarios con problemas de timidez empleaban la opción de presentarse ante los demás mediante *Facebook*, como un mecanismo compensatorio que les ayudaba a superar sus propias limitaciones sociales. Estos estudios remiten al modelo de la comunicación hiperpersonal (Walther, 1996), y a su énfasis en cómo la comunicación mediada por ordenador, permite al sujeto apropiarse de la tecnología para desarrollar una gestión de su identidad social y sus interacciones con los otros, más adaptada a sus necesidades y carencias comunicativas específicas (López, 2006, p.31).

Pero como comunidad digital, el mantenimiento de una red social requiere del desarrollo continuado de grandes esfuerzos cognitivos, en términos de mantenimiento de los vínculos, recuerdo de los compromisos adquiridos, los favores no compensados, las parejas posibles, etc. La información social que genera un grupo crece de manera factorial, por lo que en un grupo grande la información tenderá a la entropía, haciendo imposible la cooperación y el desarrollo de vínculos efectivos (Tufekci, 2014). Plataformas como *Facebook* permiten un mantenimiento y crecimiento de los vínculos débiles más sencillo y que precisa de un menor empleo de recursos, gracias a que un mismo mensaje puede ser recibido por decenas e incluso centenares de contactos, aunque la publicación no vaya expresamente dirigida a ellos (Caro, 2015, p. 32).

Ahondando en estos aspectos comunicacionales y afectivos, Marwick y Boyd (2011, p. 148), al estudiar los comportamientos comunicativos de *Twitter*, plantean que esta red permitiría transformar la relación para social entre fans y celebridades. De acuerdo con las autoras, la posibilidad de reciprocidad y de apelación directa de los fans a la cuenta de la celebridad sería suficiente para que se pudiese hablar de una experiencia social y no para social. No obstante, en este trabajo se interpreta que se produce el fenómeno justamente inverso: las SNS (Social Network Service), contribuyen a potenciar la idea de una presunta horizontalidad y simetría en la interacción comunicativa entre fans y celebridad que no se da en la realidad, que es además contraria a la propia noción de celebridad, y que contribuye a opacar las

relaciones de poder que subyacen en estos espacios. Como las propias autoras señalan “la práctica de la celebridad [en *Twitter*] precisa de observar a los seguidores como fans” (2011, p. 144).

También Putnam (2002), plantea que para que exista capital social deben darse diversas condiciones: el capital social guarda relación con los vínculos entre los individuos las redes sociales y las normas de reciprocidad y confianza derivadas de ellas . En este sentido, el capital social está estrechamente relacionado con lo que algunos han llamado “virtud cívica”. La diferencia reside en que el capital social atiende al hecho de que la virtud cívica posee su mayor fuerza cuando está enmarcada en una red densa de relaciones recíprocas. Una sociedad compuesta por muchos individuos virtuosos pero aislados no es necesariamente rica en capital social (2002: 14).

Otra circunstancia que condiciona los comportamientos comunicacionales en las comunidades digitales es la denominada “no reciprocidad forzosa”. Para Caro (2015) es una decisión en el diseño de interacción que permite a los miembros de la red definir con mayor libertad sus relaciones, al mismo tiempo que funciona como heurístico en la detección de los nodos centrales dentro de cada comunidad, quién ostenta mayor autoridad y ha provocado formas más o menos expresas de reconocimiento y apegos diversos. Es, en definitiva, un indicador de distribución de poder y relaciones en este espacio. Por el contrario, la dinámica del «si me sigues, te sigo» promueve la construcción de audiencias forzadas por una política en la gestión del vínculo donde prima la reciprocidad sobre el interés real de la conversación que generan sus participantes, construyendo así conglomerados de usuarios conectados sin la delimitación de ninguna afinidad específica (p. 40).

La importancia y complejidad de la fluidez comunicacional en las comunidades digitales y en las redes sociales como máximo exponente actual de las mismas, configurará determinantemente el papel de los gestores de redes sociales y de manera especial del *community manager*, de cuyo análisis nos ocuparemos en los capítulos 5 y 6 de esta tesis doctoral. En ellos retomaremos, “en espiral”, el análisis

las estrategias de comunicación ahora esbozadas que ampliaremos sustancialmente.

3. EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DE COMUNIDADES VIRTUALES

La calidad de las comunidades virtuales va a depender de una serie de variables, pero resulta fundamental tener en cuenta dos aspectos que son independientes al tipo de comunidad ante el que nos encontremos:

- Toda comunidad debe de ser saludable y por tanto favorecer la participación de todos los miembros. Cuando la comunidad es saludable, la gente participa, y ello es lo que hace que la comunidad sea significativa para el aprendizaje o por las metas y fines que persigan.
- Y que el clima de confianza entre sus miembros, potencia el desarrollo de una comunidad, y hace que su vida sea más duradera (Cabero, 2006, párr. 26).

Desde estas premisas parece razonable contemplar un conjunto de factores que pueden condicionar las interacciones en las comunidades virtuales. Baym (2003) plantea los siguientes: los contextos externos, la estructura temporal del grupo, la infraestructura del sistema informático, los propósitos con los que se usa, y las características del grupo y de sus miembros.

Factores que este autor justifica en los siguientes términos:

1. Contexto externo, ya que no debemos de perder de vista la cultura nacional o internacional de los que participen. También influye la posibilidad de acceso que tengan a la red. "... los estilos comunicativos de los participantes están orientados alrededor de prácticas sociales comunes antes incluso de que entren en una comunicación mediada por ordenador. Aspecto que dada la importancia que tiene para nosotros nos referiremos posteriormente a ella.

2. Estructura temporal. No se produce el mismo tipo de relación en una comunidad virtual, si esta utiliza herramientas de comunicación sincrónica o asincrónica.
3. Tampoco podemos olvidarnos que la combinación de las herramientas es posible.
4. Infraestructura del sistema: capacidad física, velocidad, número de ordenadores, acceso a los ordenadores,...
5. Propósito del grupo. El tipo de tareas que se realizarán determinará la configuración de la comunidad, también va a depender de si la función de la comunidad, es generar idea, escoger entre alternativas o respuestas, ser conflictivos,...
6. Características de los participantes. Que va desde el número que la conforman, las habilidades de los mismos, su experiencia en este tipo de comunidades (citado por Cabero, 2006, párr. 27).

Dando un paso más, Cabero (2006) plantea que para que las comunidades virtuales funcionen con calidad, se mantengan duraderas en el tiempo, y lleven a sus participantes a alcanzar productos significativos, deben cumplirse las siguientes condiciones:

- Garantizar la accesibilidad, para que todos los miembros puedan tanto recibir, solicitar y enviar información. Y esta no debe entenderse exclusivamente por la disponibilidad tecnológica, sino también por asumir principio de colaboración entre los diferentes miembros; es decir, no ser lectores sino también actores, no ser pasivos sino activos.
- Asumir una cultura de participación y colaboración.
- Necesidad de mínimas destrezas tecnológicas de los miembros. No debemos olvidar que estamos hablando de una comunicación mediada por ordenador.
- Objetivos y fines claramente definidos, y conocidos por todos sus miembros.
- Calidad de la información y contenidos relevantes, aunque ello como es lógico suponer va a depender fundamentalmente de las aportaciones de miembros de la comunidad, también va a estar muy relacionado con aspectos como los anteriormente señalados.
- Mínimas competencias tecnológicas de sus miembros.
- Reglas claras de funcionamiento, y conocimiento de las mismas por los miembros.

- Y existencia de un sistema de comportamientos positivos, que sirva de ejemplo de buenas prácticas del comportamiento a los miembros de la CV. (p. 17)

En las redes sociales, la garantía de éxito y durabilidad en torno a la marca se ha convertido en un valor estratégico fundamental para las organizaciones que las promueven. Para hacer frente a los retos derivados de esta finalidad, organizaciones profesionales de redes sociales *online* se han lanzado a desarrollar modelos que analizan estos procesos, para tras su conocimiento, optimizarlos. En las siguientes páginas analizaremos algunos modelos de interés.

3.1 COMMUNITY MATURITY MODEL

Entre los años 2009 y 2010 se consolida la revolución digital que dispara el uso de herramientas y tecnologías de carácter social, tal y como muestra el siguiente gráfico extraído del Estudio anual sobre Redes Sociales (2014) elaborado por IAB Spain en conjunto con ELOGIA.

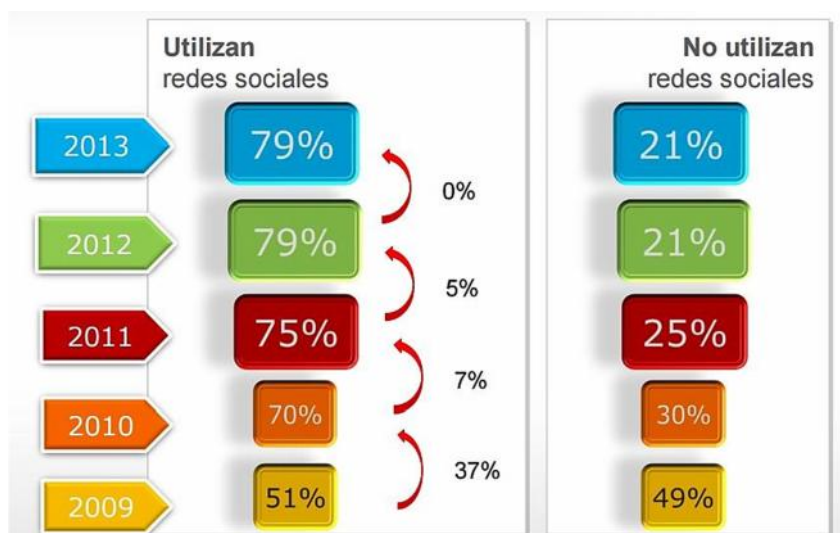


Figura 15. Evolución de la penetración del uso de las redes sociales en España.
Fuente: Estudio Anual de Redes Sociales en España (2014)

Tras su aparición distintas voces individuales y colectivas polemizaron sobre si tan importante revolución no se correspondió con la atención prestada a la vital labor de gestión de las emergentes comunidades virtuales. Los incipientes profesionales

“cuasiexpertos” en estas temáticas predijeron en aquel momento que el uso de las tecnologías sociales abriría la caja de pandora de los cambios de las organizaciones. En aquellos años (2009) surge en Estados Unidos un pequeño grupo de expertos en la materia que entendieron que estas nuevas tecnologías tendrían un éxito sin precedentes. Por ello se afanaron por analizar, comprender y compartir el crecimiento de las comunidades de *social media*.

Como respuesta a este objetivo se constituyó formalmente en aquel país en el mismo año la *Community Roundtable*, una red de trabajo y desarrollo para profesionales que trabajaban con comunidades virtuales, *social media* y social business. Su objetivo principal fue proveer un amplio despliegue de opciones de formación, herramientas, investigaciones y servicios de consulta para profesionales y clientes de dentro y fuera de los Estados Unidos.

Bajo esta premisa, el equipo de investigación de Community Roundtable desarrolló en ese mismo año 2009, el *Community Maturity Model* (en adelante CMM), para ayudar a las organizaciones a entender, planificar y evaluar las iniciativas llevadas a cabo relacionadas con comunidades virtuales y social business (State of Community Management 2014).

El CMM es una propuesta de organización de los asuntos, competencias e informaciones relevantes vinculadas a la gestión de comunidades virtuales, entendida como una disciplina madura y extendida dentro de la organización que lo desarrolla. El modelo CCM se asienta en dos axiomas: el nivel de madurez y las competencias.

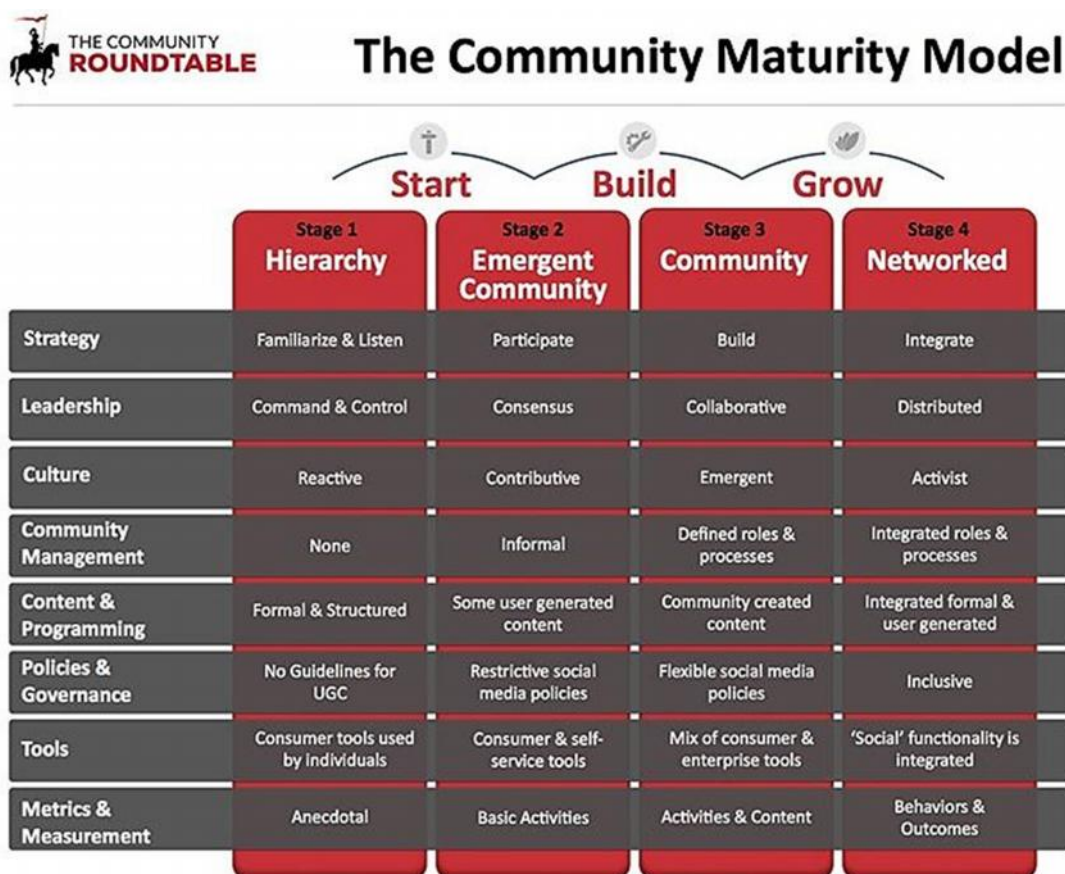


Figura 16. *Community Maturity Model* de la *Community Roundtable*.
Fuente: *State of Community Management* (2014)

CCM articula dos conceptos necesarios para avanzar en la gestión de comunidades de interés económico: La definición de ocho competencias necesarias para construir con éxito este tipo de comunidades y la articulación de estas como competencias provenientes de organizaciones jerárquicas que evolucionan hacia aquellas que han abrazado una aproximación al trabajo en red en sus corporaciones.

El modelo CMM puede servir tanto para entender la disciplina de gestión de comunidades virtuales como herramienta válida para la toma de decisiones. Los miembros de la Community Roundtable y sus redes de trabajo lo vienen poniendo en práctica en sus propias organizaciones de origen de formas diversas. En la actualidad, diversos grupos de investigación y de trabajo de la organización que lo plantea, continúan desarrollando el modelo para la concreción de herramientas que

faciliten a los *community managers* la evaluación de la madurez de las comunidades que gestionan.

Tal como indica la Community Roundtable en su página web (www.communityroundtable.com), hoy en día el modelo tiene cierto rodaje en un sector de profesionales que están desarrollando aspectos tales como:

1. Evaluar y valorar los esfuerzos de la organización relacionados con comunidades virtuales y *social media* a través del análisis de espacios y oportunidades.
2. Comprender la importancia de madurar las habilidades necesarias para el desarrollo exitoso de la comunidad.
3. Desarrollar una hoja de ruta para anticipar los resultados de la comunidad dentro de la organización.
4. Gestionar y educar las expectativas relacionadas con esta tecnología de los ejecutivos, defensores y compañeros dentro de la organización.
5. Construir el conocimiento fundamental para aquellos que trabajan en la estrategia de *social media* y en la gestión de comunidades virtuales.

El CMM es, ante todo, un modelo innovador y, por ello, se ha destacado en esta investigación por estar formulado desde un enfoque presente que mira hacia el futuro. Si bien no fue el primer modelo publicado, CMM profundiza en sus propuestas a la vez que evoluciona acertadamente desde la teoría a la práctica. Igualmente, ofrece herramientas e indicaciones que deben seguir los gestores de comunidad, para obtener cierta garantía de éxito. CCM tiene también como valor añadido, el haber sido desarrollado por profesionales que, además ofrecen visiones y datos de sus resultados, tras haberlo validado en las propias comunidades para las que trabajan.

3.2 VIABLE SYSTEM MODEL

Rosenkranz y Feddersen (2008) defienden otro modelo denominado VSM (Viable System Model). Este se desarrolló para la descripción de sistemas complejos desde la adecuación a la teoría cibernética, previamente aplicada a otros aspectos de la organización y el liderazgo.

El *Viable System Model* (en adelante VSM) fue desarrollado por Stafford Beer para la descripción de sistemas complejos (Beer 1979, Beer 1981, Beer 1985). Se trata pues de una teoría cibernética de amplio reconocimiento que ya ha sido aplicada a diversos campos tales como a la ciencia de la gestión y en la investigación de sistemas de información.

Beer puntualiza que el VSM especifica el criterio mínimo funcional por el que un sistema dado (una organización por ejemplo), puede decidir si es capaz de tener una existencia independiente en un entorno variable (Beer 1979, pp.68). Los sistemas que cumplen este criterio, resultan viables.

El VSM se compone de seis elementos, o subsistemas, así como de diversos canales de información entre los subsistemas. *La recursión* es el principio esencial para estructurar el VSM ya que cada subsistema necesita la misma composición estructural que el conjunto sistémico, cada nivel de la organización es una recursión de su propio súper-sistema (Beer 1979, p.68).

Rosenkranz y Feddersen (2008) se valen del VSM como modelo de referencia para desarrollar un constructo teórico para la gestión exitosa de comunidades virtuales. Piensan estos autores, que el VSM funciona como un modelo subyacente de referencia para esquematizar los canales de información dentro de un equipo de supervisores de comunidades virtuales y, como consecuencia de esto, contribuye al proceso de construcción de un sistema de control y gestión en el marco de la interacción.

En 2007, Rosenkranz y Feddersen ya aplicaron el VSM a una comunidad virtual de tipo no comercial en un periodo de tiempo extenso con la intención de dibujar con detalle el desarrollo de un equipo de supervisores de comunidades. Este estudio les permitió analizar y modelar los canales de información existentes en tal equipo de supervisión de comunidades *online* y generar una primera interpretación comprensiva de esta importante cuestión.

Rosenkranz y Feddersen (2007) también demostraron que el VSM es apropiado tanto para modelar los canales de información y comunicación en la gestión de comunidades virtuales como para identificar los factores que contribuyen al éxito de

dicha gestión. Para los mencionados autores, este éxito está relacionado directamente con la *viabilidad* de la comunidad virtual, y con el estado de los elementos y relaciones del sistema.

Por ello deducen su planteamiento relacionando los sub-sistemas del VSM, sus canales de información y su viabilidad. Las características específicas de este constructo plantean que una comunidad virtual dada debe demostrar, de acuerdo con el VSM, ser viable.

La tabla que se presenta a continuación resume este planteamiento.

CONSTRUCTO	DESCRIPCIÓN
Sistema 1	En cada nivel recursivo, las unidades operativas (funciones de la comunidad) son responsables de partes de la actividad organizacional y tienen contacto con el entorno exterior. Cada una de las unidades operativas es gestionada por una unidad de gestión divisional (gestión de funciones de la comunidad). La unión de todas las unidades operativas y unidades de gestión divisional de un nivel de recurrencia componen el Sistema 1.
Sistema 2	Cada Sistema 2 lleva a cabo una función de servicio para el Sistema 1 y atiende a una oscilación atenuada y otras alteraciones que suceden entre las unidades operativas en un nivel de operación (coordinación de la gestión de la comunidad virtual).
Sistema 3/ Sistema 3*	El Sistema 3 supervisa todas las actividades operativas internas de todas las unidades operativas desde un punto de vista que contempla el sistema en su conjunto. Optimiza la ubicación de recursos, se los asigna a las diferentes unidades operativas y revisa de manera regular el uso de estos recursos (estructura para la toma de decisiones interna) El Sistema 3* es el canal de auditoria, que le proporciona al Sistema 3 acceso directo a la situación de la actividad operativa. De este modo, el Sistema 3 puede obtener información inmediata a través del Sistema 3*, en lugar de depender de información suministrada por la coordinación divisional (revisión del status quo).
Sistema 4	El sistema 4 se encarga del diagnóstico de la conexión de larga duración con el entorno y su adaptación a futuras tendencias (toma de decisiones para el futuro).
Sistema 5	El comportamiento del conjunto del sistema se desarrolla en el sistema 5. Encarna los valores supremos, reglas y normas necesarias para la estabilización del sistema completo.
Canales de información	Los canales de información existen entre todos los sub-sistemas. Están compuestos por parejas de amplificadores y atenuadores de toda condición que necesitan ser designados de acuerdo a la Ley de la Variedad Requerida.
Viabilidad	El término viable en este caso, hace referencia a un sistema que está vivo y activo. Esto implica que el sistema (la comunidad) mantiene su propia identidad en el largo plazo.

Tabla 5. Componentes del VSM como constructo. Fuente: Adaptado de Rosenkranz y Feddersen (2008)

La aportación principal de este capítulo a la presente tesis doctoral es la de ser “avanzadilla conceptual” y fundamento epistemológico con cierta perspectiva micro-histórica de la noción, evolución, funciones y modelos de gestión de las comunidades virtuales.

Ello va permitiendo sentar las bases para la descripción sistemática de los profesionales que gestionan las mismas. Opinión reforzada por Gabriel Buldiño (2011), miembro del Grupo de Apoyo Técnico a la Enseñanza (GATE) de Uruguay, cuando sostiene la idea de que “la gestión de estas comunidades virtuales requiere de personas especialmente focalizadas en el área que cumplan un rol específico en cuanto a comunicación de una organización a través de la Web” (p. 8).

Ello centra el nudo gordiano que tienen las organizaciones presentes en el ciberespacio de vigilar su *reputación online* y aprovechar las oportunidades que ofrecen las comunidades virtuales, especialmente las focalizadas en temáticas específicas, para la difusión de sus fines, productos y servicios, desde la creación y potenciación del perfil profesional de gestor de comunidades (redes), objeto de análisis en esta tesis doctoral.

Capítulo 4: *Social media* y redes sociales

1. ANTECEDENTES Y GERMEN: LA WEB 2.0

La red de redes se ha conformado como un sistema muy complejo que incrementa progresivamente sus dimensiones de forma muy descentralizada. Sin embargo, a pesar de su carácter heterogéneo, cambiante y un tanto anárquico; es posible establecer unas líneas que definen cómo es Internet en la mitad de la segunda década del siglo XXI. Dibujar su mapa, cual foto fija, pasa necesariamente por concretar la evolución hacia lo que se ha dado en llamar la Internet 2.0. Se trata de un estadio de desarrollo del ecosistema de Internet en el que creamos actualmente nuestras interacciones, aun siendo conscientes de la llegada inminente de Internet 3.0.

Afirma Varona (2014) que:

El entorno 2.0 surge como una evolución natural de lo que se llamó Internet 1.0 y que se extendió, de una forma difícil de acotar, entre 1993 y 2001. En otoño de este último año, el colapso del primer modelo comercial de Internet dio lugar a lo que se ha definido como “crisis puntocom, o crisis.com”, un fuerte reajuste del tejido empresarial que entonces utilizaba la red como soporte para los negocios (p. 26).

Esta crisis es analizada por Victoria Más & Arjona Martín (2009) quienes puntualizan que:

Debido a la crisis puntocom de 2001, el pesimismo e incertidumbre reinó entre numerosos analistas y expertos sobre el papel que en el futuro ejercerían los, por entonces llamados, televisión portals. Propuestas que alcanzaron cierta madurez e independencia tanto en contenidos, como en formatos y estrategias comunicativas (p. 61).

El doctor en Ciencias de la Educación, Manuel Gil Mediavilla, publica en su reconocido blog “Tecnolopedia” los dos gráficos siguientes en los que refleja de manera muy sencilla la evolución desde la web 1.0 a la web 2.0



Figura 17. Características de la web 1.0 y web 2.0. Fuente: Tecnolopedia (2013).

También Santiago y Navaridas (2012) compara las propiedades de ambas generaciones web mediante un ejemplo muy ilustrativo, señalando que la diferencia es similar a la existente en la Enciclopedia Británica *Online* y la Wikipedia. Mientras la británica se basa en el conocimiento experto de autoridades reconocidas en las distintas materias, la Wikipedia se fundamenta en la colaboración anónima de muchos usuarios para crear contenido de modo rápido e ininterrumpido. ¿Puede pensarse que si la Wikipedia no utiliza a reconocidos expertos, entonces también es posible cuestionar la consistencia de sus datos? Resulta muy significativo un estudio publicado por la revista Nature en el que se compararon 42 artículos sobre ciencia de Wikipedia con sus homólogos de la Enciclopedia Británica. Los artículos seleccionados fueron enviados a varios investigadores independientes de primer nivel concertados por Nature. Cada experto recibió un par de artículos de su especialidad para su revisión, sin indicar cual correspondía a cual. El resultado fue que se encontraron la misma cantidad de errores, 8, en ambas opciones (Giles, 2005). De estos resultados cabe pensar como lo hacen Santiago y Navaridas (2012), que la historia de la web 2.0 es la historia de una comunidad de cibernautas que colaboran e interactúan a una escala que no se había conocido antes.

1.1 ORÍGENES DE LA WEB 2.0

Tal como se apuntaba en la introducción de este capítulo, las redes sociales están generando un nuevo universo relacional, en el que un sector creciente de ciberciudadanía intercambia a diario ideas y emociones.

En octubre de 1999, diversos autores destacados por su experticia en el campo de la comunicación para empresas y que escribían frecuentemente en diversas publicaciones tecnológicas, difundieron el “Manifiesto Cluetrain”, en el que exponían a través de 95 tesis su visión del *nuevo mercado interconectado* que permitía la Web. El manifiesto enfatizó en la necesidad de realizar cambios para responder al nuevo ambiente surgido en el mercado, desde el inminente desarrollo que la web estaba alcanzando, y los consiguientes nuevos niveles de comunicación hasta aquellas fechas inexistentes.

Las tesis defendidas en el manifiesto iluminaron el surgimiento de nuevos paradigmas que apuntaban a que:

Los mercados son conversaciones entre seres humanos, no sectores demográficos. Como tal, las conversaciones entre seres humanos suenan humanas y se conducen en una voz humana. Ya sea transmitiendo información, perspectivas, argumentos en contra o notas humorosas, la voz humana es abierta, natural y sincera. (<http://www.cluetrain.com>)

El mismo manifiesto indica más adelante que:

Las conversaciones en red hacen posible el surgimiento de nuevas y poderosas formas de organización social y de intercambio de conocimientos. Como resultado de esto, los mercados se vuelven más inteligentes, más informados y más organizados. La participación en un mercado interconectado hace que las personas cambien de una manera fundamental. Las personas que participan en estos mercados interconectados han descubierto que pueden obtener mucha mejor información y soporte entre sí mismos que de los vendedores (<http://www.cluetrain.com>).

Dídac Margaix (2007, p.96), subraya que “fue en otoño de 2001 cuando se produjo el estallido de la burbuja tecnológica, lo que provocó que muchas empresas desaparecieran del mercado o vieran fuertemente reducidas sus expectativas, pero eso no pasó con todas. Algunas sobrevivieron y otras aparecieron con nuevas ideas y nuevos modelos de negocio”. En el año 2004 dos empresas del sector informático, O'Reilly y Media Live International, realizaron un *brainstorming* para analizar aquellas que habían superado la crisis y poder identificar las características claves

de éxito. A las que no lo superaron las denominaron “web 1.0” y a las que sí, o estaban teniendo éxito en ese momento las llamaron “web 2.0” (O’Reilly, 2005b).

Ambos acontecimientos pudieron ser decisivos en el desencadenamiento del fenómeno de la *globalización* de los mercados, que revolucionaría años después las relaciones geoestratégicas y económicas mundiales.

1.2 LA WEB 2.0, APORTACIONES AL CAMBIO DE LOS MODELOS COMUNICATIVOS

Siguiendo estos hilos argumentales, el catedrático Mariano Cebrián Herreros (2008, p.346), plantea que “si en la Internet anterior los procesos comunicativos iban de uno a uno a muchos, en la nueva todo se abre para que sean directamente los usuarios quienes desarrollen sus propios procesos comunicativos. Frente a la web impulsada por una institución, empresa o persona; surge la web en la que los participantes se sitúan al mismo nivel”.

Curiosamente O’Reilly (2005a), uno de los considerados padres de la web 2.0, en su primer trabajo no parece atreverse a definir tal web 2.0. Esta cuestión desencadenó cierta controversia y cuando se le pidió que expresara tal definición, O’Reilly envió un mensaje al blog de su empresa definiéndola (O’Reilly, 2005b). Afirmó entonces que las aplicaciones web 2.0 eran aquellas que sacaban partido a las ventajas intrínsecas de la web, ofreciendo un servicio continuamente actualizado que mejoraba cuanto más gente lo usara, utilizando y entremezclando los datos de múltiples recursos, e incluyendo a los usuarios individuales. En tal conceptualización, el autor continuaba señalando que a la vez ofrecían sus propios datos y servicios, de tal forma que podían ser reutilizados por otros, creando una “arquitectura de participación” en red, y yendo más allá de la página de la web 1.0 para ofrecer experiencias de usuario cada vez más ricas (Margaix, 2007, p.97).

Borau Boira, García García & Rodríguez Gómez (2013), reflexionan sobre los cambios de modelo comunicativo que genera la web 2.0, señalando que:

Casi sin darnos cuenta, esa misma tecnología que en la última década del siglo pasado nos ofrecía la posibilidad de acceder a la información sin límites, evolucionaba

poco a poco hacia un nuevo universo social: el conocido como 2.0, sinónimo de un nuevo modelo de comunicación en la que se acaba con la monodireccionalidad de los canales de comunicación para alcanzar metas de bidireccionalidad, interacción y participación inmediata incluso en las acciones de gobernanza (p. 79).

En esta misma línea, Cebrián Herrero (2008) afirma que la web 2.0:

“Cambia el control sobre la comunicación. En los medios tradicionales y en la web 1.0 los dueños de las webs tienen pleno control sobre ellas, tanto sobre la información que exponen como sobre el acceso y nivel de interactividad que quieren fomentar. Sin embargo, en la web 2.0 el control pasa directamente a todos los usuarios en igualdad de condiciones” p.347).

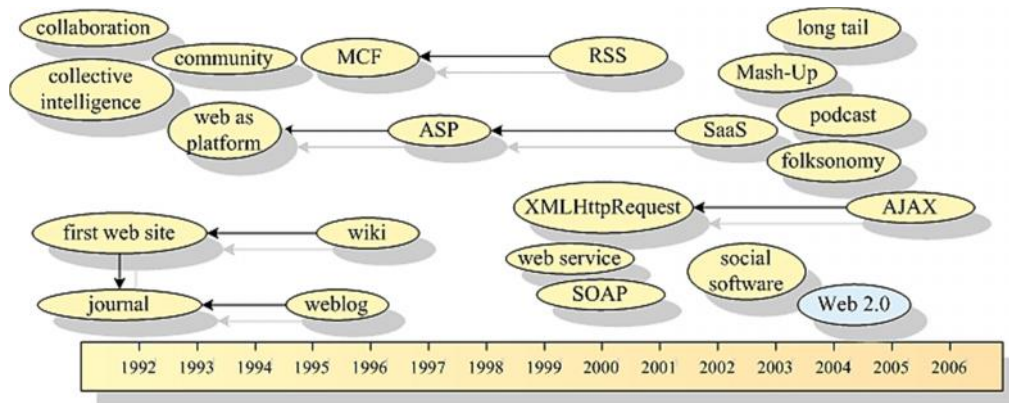


Figura 18. Evolución cronológica de la web 1.0 a la web 2.0.

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Web_2.0#/media/File:Web20buzz.png

El análisis del contenido del gráfico permite subrayar como la evolución de las herramientas auspicia que el control lo ejerzan los propios usuarios de la red social 2.0. Por ello, resalta el grupo GAPTEL (2006) que la web 2.0 propicia el incremento de modalidades dialógicas y de procesos comunicativos para nuevos contenidos digitales, junto a la información, el entretenimiento, el negocio y las relaciones interpersonales.

También el investigador David Parra (2008) arrojó la conceptualización de esta web 2.0 en el ámbito de la comunicación, expresando que:

Sin desprenderse de la funcionalidad de gran almacén, Internet se convierte en un macro-ágora donde los internautas de todo el mundo establecen un formidable y continuado diálogo compartiendo inquietudes, conocimientos y experiencias. Esta

etapa corresponde a Internet social de lectura-escritura e implica un acceso denominado, por un número creciente de autores, como web semántica manual (p. 68).

El desarrollo de lo que popularmente se denomina, *web interactiva*, se ha concretado en el nacimiento de nuevos recursos y aplicaciones comunicacionales, tales como los blogs, las plataformas de video digital, las websites de intercambio de noticias, las wikis, los repositorios hipermedia, los marcadores sociales, y los *microblogging*.

Tales herramientas están permitiendo a los usuarios generar contenidos a través de sencillos sistemas de edición con los que expresan emociones, estados de ánimo e ideas. Así, mediante propuestas creativas de naturaleza icónica, sonora y textual se generan grupos donde se comparten intereses, aficiones e ilusiones; grupos que se constituyen en pro-comunidades virtuales, en las que sus integrantes suelen ciber-relacionarse con fluidez y profusión (Ortega y Becerra, 2014, p. 370).

Dentro de la expansión de Internet, emerge y se sitúa en vanguardia la denominada web 2.0 (Fumero, Roca y Sáez Vacas, 2008). Por ello la Internet social, o de relaciones interactivas, está abierta a los internautas que quieran participar en los procesos comunicativos de producción, difusión, recepción e intercambio de todo tipo de archivos: escritos, de audio o de vídeo. Todos ellos integrados en una concepción audiovisual que lleva a los tratamientos multimedia con la incorporación de los complejos modelos de la navegación, los enlaces y la interactividad y que enriquecen los modelos de comunicación interactiva. Es la presencia de una comunidad de usuarios con todo su potencial informativo y creativo, con sus virtudes y riesgos, como sucede en la vida comunicativa cotidiana de la sociedad civil (Cebrián Herreros, 2008). Es la manifestación de las multitudes inteligentes (Rheinglod, 2004).

Estas ciber-redes sociales están compuestas por macro y meso grupos de personas que teniendo intereses y afinidades comunes, interactúan utilizando herramientas y canales de comunicación hipermedia que ofrecen las diversas iniciativas existentes. El concepto de red, se distancia así de su acepción técnica y adquiere una dimensión de vinculación social. Pierde con ello su valor instrumental

para resaltar su valor comunicativo, en un halo misterioso que une a diversas personas, otorgándole una significación social.

Por ello, afirma Cebrián Herreros (2008) que:

Los usos y prácticas con la web 2.0 amplían los desarrollos de las redes sociales de información. La web 2.0 es una plataforma de redes sociales de información en sentido amplio y general concerniente a muchos campos del conocimiento y de la vida real, en sentido periodístico o de información de actualidad, veraz y de interés general de la sociedad, en sentido interpersonal, o de relaciones entre dos o más personas y grupos, y en sentido personal o de comunicación de cada individuo con su entorno inmediato a través de sus sistemas captores del exterior y de sus reacciones ante ellos (p.347).

Esta nueva web incluye un amplio universo de servicios de datos e informaciones compartidos, con opciones de respuestas, combinaciones y etiquetado (Carlsson, 2006). La fluidez de los datos hace que estén siempre disponibles para los miembros, en cualquier momento, siempre y cuando se disponga de un terminal de acceso. Los usuarios son quienes valoran el interés y la pertinencia de cada información, dato o idea expuesta.

Para la revista Computer Hoy (2008), la web 2.0 es, antes que una nueva tecnología, una nueva filosofía de utilización del www referida a cómo prestar servicios a los usuarios. Por usar un símil, la web 1.0 sería como una enciclopedia tradicional de papel, en la que se puedes leer y aprender aquello que se necesita. Si cuando salen nuevas versiones con información actualizada, aparece un error en la misma, el lector no puede hacer nada para cambiarlo (excepto contactar con la editorial). En la web 2.0, la misma enciclopedia es consultable ubicuamente, pero si se encuentra el citado error, el lector tiene la posibilidad de corregirlo, ampliar el contenido y guardarlo de nuevo, para que los demás usuarios puedan disfrutar de un contenido revisado mejorado.

Frente a la selección y valoración de la información que vienen efectuando los medios tradicionales o la web 1.0, emerge la inundación informativa de la sociedad civil con los intereses y valores que cada uno de los usuarios, de manera individual y no en un consenso de conjunto, decida (Cebrián Herreros, 2008). La web 2.0

impulsa nuevos diseños de las pantallas y de la organización de la información. Se produce una gran evolución de los diseños tradicionales y de los nuevos cibermedios a otros basados en la optimización de la accesibilidad, la extensibilidad y el salto por el usuario para desarrollar aplicaciones propias y a su gusto (Salaverría, 2005).

En consecuencia, puede afirmarse que la web 2.0 fomenta la participación ciudadana ya que permite a los usuarios dejar de ser meros receptores pasivos, para convertirse en receptores activos e interactivos. Esta web les otorga la voz, ofreciéndole la posibilidad de crear y reproducir sus mensajes. En el campo del periodismo se entra en el denominado *periodismo ciudadano*, en el que las personas se convierten en fuentes informativas o buscadoras de informaciones en repositorios compartidos. Por ello Cebrián Herreros (2008), señala que, “con la web 2.0 la sociedad civil ya no se dedica solo a la recepción o búsqueda, sino también a la producción de información. Además de productores los usuarios se convierten en difusores. Transmiten a todos cuantos quieran seguirles sus producciones. Aparece una apertura a la respuesta, al intercambio y a la discusión” (p.349).

En definitiva, los usuarios se congregan en una comunidad participativa y los procesos de producción, difusión, recepción e intercambio se basan en la interactividad digital, combinando alternativamente los roles de emisores y receptores. Ello permite evolucionar de los modelos verticales de información y conocimiento a los modelos horizontales, en los que los comunicadores se sitúan al mismo nivel, sin orden jerárquico ni de prioridad de unos sobre otros. Todos disponen de la misma capacidad para contribuir, en la medida que cada cual desee, a los procesos comunicativos que se desarrollan.

Este pilar principal fue considerado por O'Reilly (2004) como un principio dominante de la web 2.0: el servicio mejora automáticamente cuanto más gente lo use (...) desde el aprovechamiento de la inteligencia colectiva. Las grandes empresas de este periodo de la red son las que mejor utilizan la inteligencia de la colectividad y la fuerza de todos los usuarios, experimentando con la red, sus servicios y propuestas (Varona, 2014). De ahí que O'Reilly (2004) extrajera otra de

las lecciones con las que dibujó este mapa, todavía válido en la actualidad: Las externalidades de la red derivadas de las contribuciones del usuario son la clave para el dominio del mercado en la era de la Web 2.0.

También Lize de Clercq (2009) recoge una de las principales reflexiones que ha generado este cambio conceptual en Internet: una mayor democratización de la tecnología y un cambio social. La “revolución social se sitúa en los efectos democratizadores de los servicios y aplicaciones web 2.0, que funcionan como micromedios y ofrecen a los individuos las mismas posibilidades de publicación como un periódico, una revista o incluso un canal de televisión” (p.31). Esta misma autora, propone una definición más integral que permite acotar con más claridad los límites de Internet 2.0: “La web 2.0 es una nueva generación de servicios y aplicaciones web en línea que facilitan la publicación, el compartir y la difusión de contenidos digitales, que fomentan la colaboración y la interacción en línea y que ofrecen unos instrumentos que facilitan la búsqueda y la organización de la información en línea” (p. 31).

1.2.1 Desarrollo y aplicaciones de la web 2.0

En esta última definición revisada propuesta por De Clercq, se introduce un matiz interesante: “aplicaciones web”. Y es que parece que ha quedado demostrado que la web 2.0 no existiría sin tecnología. De hecho Varona (2014) se atreve a proponer que es, en esencia, tecnología. Para este autor, este estadio (Web 2.0) pone la tecnología al servicio de los usuarios; y son estos los que deciden si esa tecnología merece ser premiada con el uso masivo y, por tanto, con el éxito comercial. Google no es más que una entusiasta respuesta planetaria a este nuevo modelo basado en el mérito y el talento tecnológicos.

Asociadas a la web 2.0 existe un conjunto de tecnologías que conforman el aspecto y funcionamiento de la mayoría de los websites. Entre ellas destacan:

- CSS (*Cascading Style Sheet*) u hoja de estilo en cascada. Se trata de un lenguaje de etiquetas similar a HTML o XML y permite separar el diseño de una página (en CSS) del contenido de la misma (en HTML).
- AJAX (*Asynchronous Javascript and XML*). Para la revista Computer Hoy (2008) es una de las tecnologías más utilizadas vinculadas a la web 2.0. De manera sencilla, puede decirse que se trata de tecnologías relacionadas, que se utilizan para crear aplicaciones web interactivas, permitiendo refrescar solo la región de la página que se ve afectada por un pequeño cambio, sin tener que actualizar la totalidad.
- JAVA. Es un lenguaje de programación multiplataforma que funciona en cualquier tipo de sistema operativo y dispositivo (móvil u ordenador).
- JAVASCRIPT. Se trata de un lenguaje propio de las páginas web que permite crear sitios dinámicos.
- FLASH. Es un conjunto de tecnologías multimedia programables que proporcionan interactividad a los sitios web, permitiendo enriquecer las web con acceso a datos externos o mediante la publicación de videos y audios.
- XML. (*Extensible Markup Language*). Se trata de un lenguaje que permite compartir datos variados en cualquier plataforma de computación.
- RSS (*Really Simple Syndication*) o sindicación para el envío-recepción recíproco de contenidos a los que puede suscribirse los usuarios mediante un programa agregador de canales. Los servicios RSS relacionan a los emisores con sus seguidores para mantenerlos permanentemente vinculados, tras la sindicación previa que debe efectuar el usuario con la fuente emisora que le aporta la información (Cebrián Herreros, 2008).
- Redes P2P (*Pear to pear*). Las redes P2P (Arague Ruiz, 2007) tienen sus enriquecedoras plasmaciones e implantaciones en otros desarrollos de redes sociales y personales como los blogs empleados para el intercambio y difusión de información entre usuarios sobre cualquier tema y, cuyas aportaciones van apareciendo de manera ordenada con una cronología inversa. Nacen diversas variantes como los fotoblogs,

audioblogs, videoblogs, teleblogs, moblogs (Cebrián Herreros & Flores Vivar, 2007).

- MASHUPS. Son aplicaciones web que combinan diferentes servicios procedentes de otras web, en una misma interfaz, para simplificar el acceso del usuario.
- TAGGING. El tagging o etiquetado es la práctica de asignar una valoración a un servicio o elemento (foto, vídeo, etc.), o una página web en función de tus preferencias.
- DHTML. Es una variante dinámica del HTML (de ahí la D). En este caso dinámico implica que permite la creación de sitios interactivos.
- WIKIS. Un wiki es una página web especial que permite añadir contenidos a ella directamente en tiempo real, incluso sin registrarte.
- PODCASTING. Son archivos de audio y de vídeo distribuidos por suscripción a los oyentes. Expanden la ciberradio (Cebrián Herreros, 2007) y la cibertelevisión a la sindicación con los seguidores. Nacen para las suscripciones y vinculaciones interactivas de los usuarios con sus ciberradios y, además, como nueva modalidad de conexión entre las casas discográficas y otras instituciones y empresas relacionadas con el audio.

Otra de las características de la web 2.0 reside en la transparencia de estas tecnologías, ya que el usuario no necesita saber nada de ellas ni de la forma en la que funciona el sitio web para utilizarlas adecuadamente.

A modo de resumen podría afirmarse que la web 2.0 es un ecosistema que utiliza la red Internet para desarrollarse y que permite que surjan y crezcan los siguientes “cuatro pilares” o ejes (Cristóbal Cobo y Hugo Pardo, 2007, p.63):

A) Social Networking (redes sociales): describe todas aquellas herramientas diseñadas para la creación de espacios que promuevan o faciliten la conformación de comunidades e instancias de intercambio social.

B) Contenidos: hace referencia a aquellas herramientas que favorecen la lectura y la escritura en línea, así como su distribución e intercambio.

C) Organización social e inteligente de la Información: herramientas y recursos para etiquetar, syndicar e indexar, que facilitan el orden y almacenamiento de la información, así como de otros recursos disponibles en la red.

D) Aplicaciones y servicios (mashup): dentro de esta clasificación se incluye un sinnúmero de herramientas, software, plataformas en línea y un híbrido de recursos creados para ofrecer servicios de valor añadido al usuario final”.

1.3 EL CAMINO FUTURO, HACIA LA WEB 3.0

Como venimos señalando, la web 2.0 está teniendo influencias claras en la evolución de la sociedad de la información y del conocimiento, y en especial en los medios y canales de comunicación digital. Nos encontramos en un momento de vacilación y transformación generacional en torno a tecnología web producida por los ensayos de lo que ha dado en llamarse *web semántica*, generadora de renovadas ofertas y opciones en los usos de los sistemas de información, con nuevos componentes y con la reinención de ciertas estrategias de trabajo. A esta generación Web se la ha denominado generalizadamente (no sin polémica), Web 3.0. Se trata de un fenómeno “al que se le augura un impacto muy importante, en forma de nuevos servicios capaces de integrar datos y aplicaciones de diversa índole” (Codina, 2009, p.14).

Utilizar números para marcar las sucesivas generaciones de Web parece una práctica consolidada a partir del empleo del término Web 2.0. Sin embargo el frenético avance tecnológico hace que esta práctica pueda inducir a error, ya que “aún no sabemos qué es la Web 3.0 y ya aparecen especulaciones sobre una supuesta Web 4.0” (Codina, 2009, p. 5).

La acotación del término comienza a realizarse acumulando en la idea de Web 3.0 conceptos como la Web sin navegador, la inteligencia artificial, la Web semántica, la Web geoespacial, o la Web 3D. Mientras la web 2.0 habría

desarrollado una tecnología que ha posibilitado a un gran número de personas compartir, colaborar, co-crear, comunicarse, etc.; la web 3.0 plantea extender esto a más personas, usos y aplicaciones; y dotar a la red de sentido humano y de repercusión para el beneficio social y medioambiental (O'Reilly, 2005a).

Con independencia del momento o del nombre asignado, convenimos con De la Fuente (2013) en el planteamiento de que hasta el momento, podemos ver que la Web ha pasado por tres etapas o generaciones:

- 1a Generación o Generación de contenido *estático*.
- 2a Generación o Generación de contenido *dinámico o interactivo*.
- 3a Generación o Generación de contenido *colaborativo*" (p. 150).

A pesar de que autores como De la Fuente se atrevan a determinar las diferentes etapas que ha experimentado la web en su evolución, no existe claridad en la literatura consultada sobre la posibilidad actual de establecer los límites exactos de la fecha a partir de la cual comienza esta nueva Web. Este hecho permite afirmar que en realidad podría existir cierta yuxtaposición y convivencia entre estas dos etapas.

Tampoco existe acuerdo para señalar el origen exacto del término, por lo que Codina (2009) plantea que la primera mención a una nueva generación Web (que ha dado en denominarse 3.0), aparece en un artículo publicado en la revista ZDNet, en noviembre de 2005 por Phil Wainewright. En este trabajo se proporciona una visión técnica de la futura Web centrándola en sus posibles aplicaciones a la empresa. En cambio, Salazar-Argonza (2011) apunta que "el término Web 3.0 apareció por primera vez en 2006, en un artículo del diseñador de páginas Web Jeffrey Zeldman, persona muy crítica con la Web 2.0" (p. 4).

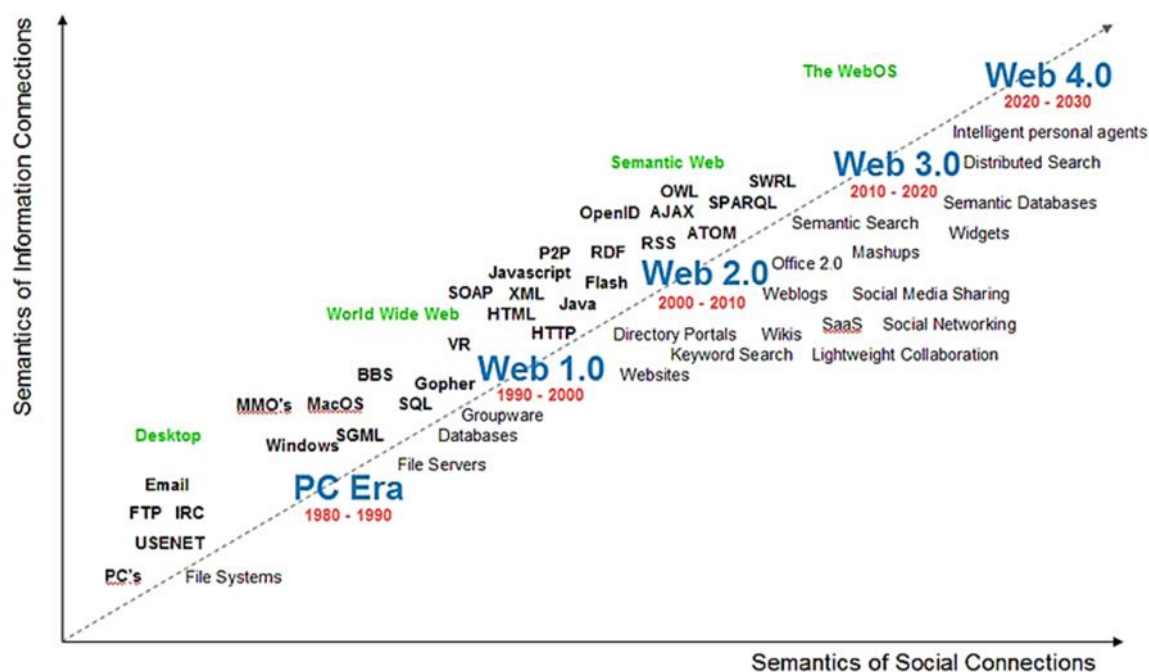


Figura 19. Evolución prospectiva, y un tanto polémica, de la Web 1.0 a la 4.0.

Fuente: <http://histinf.blogs.upv.es/2010/12/12/historia-de-la-web-2-0/>

Reubicándonos en la realización de un esfuerzo de conceptualización de esta nueva Web, Santiago & Navaridas (2012), plantean el retorno de los expertos a la web (Keen, 2007), a lo que Codino (2009) responde marcando los siguientes indicadores:

- Computación en la nube y vinculación de datos y aplicaciones: Esto implica que cada vez existirán más servicios de información que serán capaces de agregar datos procedentes de las más diversas fuentes en una respuesta unificada.
- Agentes de usuario (heredado de la Web semántica): Lo que implica dar un paso más y utilizar diversos programas de manera combinada para obtener nuevas aplicaciones. Un ejemplo es el empleo de Google Maps o Google Earth para ofrecer datos de localización y de contexto de lugares, eventos, establecimientos, etc.
- Anchura de banda: Un mayor ancho de banda facilitará todo tipo de aplicaciones multimedia, en particular video en streaming, lo que está llamado a revolucionar el futuro del cine y la televisión.

- Ubicuidad de la web: La web tendrá presencia en toda clase de dispositivos móviles, en los automóviles e incluso en los electrodomésticos.

Por su parte, Salazar-Argonza (2011) piensa que el término 3.0 sirve para promocionar las mejoras de la Web 2.0, describiendo la evolución de la Web a través de la incorporación de las siguientes tendencias tecnológicas:

- La transformación de la Web en una base de datos distribuida: a través del lenguaje de marcas extensible XML (“eXtensible Markup Language”), la estructura para la descripción de recursos, en base a metadatos, RDF (“Resource Description Framework”), y diversos microformatos que permiten agregar significado semántico a los contenidos.
- La introducción de la tecnología de Web semántica: emplea búsquedas en lenguaje natural y la minería de datos. Clasifica la información de manera más eficiente, a fin de devolver resultados más precisos a las solicitudes de búsqueda de los usuarios.
- Hacer los contenidos Web accesibles desde múltiples dispositivos: comprende el diseño de las interfaces para que puedan ser accedidas desde múltiples dispositivos, tales como teléfonos inteligentes, televisores digitales, iPad’s, PDA’s, etc.
- El uso de las tecnologías de inteligencia artificial: por medio de programas especializados (Agentes Inteligentes), para comprender mejor lo que la gente solicita.
- La Web geoespacial: que combine la información geográfica disponible de los usuarios, con la información que predomina en la Web, generando contextos que permiten realizar búsquedas u ofrecer servicios en base a la localización.
- Uso de la tecnología para 3D: que transforme la Web actual en espacios tridimensionales inmersivos, donde los usuarios puedan sumergirse e interactuar (p. 4).

En el contexto de estas mejoras y características, De la Fuente (2013) enfatiza que la aportación principal de la web 3.0 es la solución de dos de los mayores problemas que actualmente presenta la red: “la heterogeneidad de las fuentes de

información y la sobrecarga de las misma” (p. 152). Defiende esta autora que a los usuarios les resulta complicado encontrar lo que buscan en la red (2.0), problema que se ha agudizado por el hecho de que la manera de buscar no resulta natural desde los parámetros y usos habituales de la comunicación interpersonal.

No obstante conviene indicar que a partir de 2007 comenzaron a surgir varias aplicaciones que se enmarcarían en la generación 3.0, desde los principios de la Web semántica: los buscadores se convierten en la principal herramienta de trabajo de esta nueva generación web, al transformarse en buscadores semánticos (De la Fuente, 2013, p. 153 y Salazar-Argonza, 2011, p. 7).

1.3.1. La Web Semántica

Para De la Fuente (2013), la web semántica es “otra vuelta de tuerca de la web, basada en aplicaciones Web, que se conectan a otras aplicaciones a fin de enriquecer la experiencia de las personas” (p. 151). Afirma esta autora que “la Web semántica dará herramientas a las máquinas para interpretar la información incorporando Internet a nuestras vidas de una manera más eficiente” (p.151).

Juan Luis Bermúdez (2013) ofrece en el la infografía adjunta un gráfico revelador, que ayuda a avanzar en la comprensión de la “Web semántica” :



Figura 20. ¿Qué es la Web Semántica? Fuente: Juan Luis Bermúdez (2013).

En este esfuerzo de sistematización conceptual y volviendo por un momento a los orígenes de la web semántica, Salazar-Argonza, los fija en el año 2001, cuando el científico Tim Berners Lee (considerado el inventor de la WWW) y el investigador en inteligencia artificial, James Hendler (de la Universidad de Maryland), publicaron un artículo en la revista Nature usando el citado término. El gran revulsivo de su planteamiento estuvo fundamentado en que:

La Web no solo debe estar diseñada como espacio de información accesible para los seres humanos, sino también como espacio donde puedan acceder las computadoras. Esto se hace con el objeto de ayudar a los seres humanos a buscar y conseguir la información que necesitan con mayor rapidez y garantía de éxito (citado por Salazar-Argonza, 2001, p. 4 y 5).

En ese mismo año, Berners-Lee, Hendler y Lassila (2001), publicaron en la revista Scientific American un artículo de cierto valor, en el que afirmaban que “la Web semántica no es una nueva Web, sino una extensión de la Web actual en la que la información se presenta con un significado bien definido, permitiendo a los ordenadores y a las personas trabajar conjuntamente” (p. 35). A partir de estos

planteamientos, proponemos en el siguiente cuadro la descripción ciertas ventajas y desventajas de la Web semántica:

Ventajas de la Web semántica:	Desventajas de la Web semántica:
<ul style="list-style-type: none"> • Incorpora contenido semántico a las páginas que se suben a Internet, mejorando la organización de la información y asegurando búsquedas más precisas. • Permite a las computadoras la gestión del conocimiento, hasta el momento reservado a los seres humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es costoso y laborioso adaptar los documentos a Internet, para poder procesarlos de forma semántica. - Es necesario unificar los estándares semánticos y proveer relaciones de equivalencia entre conceptos para garantizar su correcto funcionamiento.

Tabla 6. Ventajas y desventajas de la Web semántica. Fuente: Adaptado de Salazar- Argonza (2011).

Llegados a este punto cabe plantearse si la Web semántica y la Web 3.0 son la misma cuestión. La respuesta ofrecida por autores como De la Fuente (2013, p. 150) o Salazar-Argonza (2011, p.7) indican que el término Web 3.0 ha sido utilizado para describir un caminar evolutivo, una nueva generación de la Web que incluye, entre otros, las tecnologías derivadas de planteamiento de la Web semántica.

A modo de síntesis conclusiva presentamos la siguiente tabla en la que Codino (2009, p. 7) ofrece un análisis comparado de características de la Web 2.0, Web 3.0 y la Web semántica:

	Web 2.0	Web 3.0	Web Semántica
Énfasis en	La Web social: redes sociales, herramientas cooperativas, contenidos creados por el usuario. Aplicaciones en línea.	Vinculación entre datos y entre aplicaciones y ubicuidad de la Web. Computación en línea	Inteligencia artificial: capacidad de los ordenadores de realizar inferencias. Concepto de agentes de usuario. Concepto de ontología.
Tecnologías	Tecnologías actuales (JavaScript, Java, HXML, XML, Flash, etc.) combinadas de forma novedosa	Las mismas que la Web 2.0, más una nueva generación de tecnologías (API) aplicadas a facilitar la relación entre aplicaciones y la combinación de datos de fuentes diversas. Uso incipiente del lenguaje natural y lógica formal.	Las mismas de la Web 2.0, más otras de desarrollo reciente basadas en lógica forma (RDF, OWL) así como nuevas tecnologías pendientes de desarrollar capaces de realizar inferencias sólidas en contextos abiertos.
Ejemplos significativos	Blogosfera, Wikipedia, Youtube, Facebook, etc.	Kosmix, WolframAlpha, Google App, etc.	No se consideran desarrollos reales a escala Web. Hay ejemplos de buenas prácticas en entornos cerrados.

Tabla 7. Análisis comparado Web 2.0, Web 3.0 y Web Semántica. Fuente: Adaptado de Codino (2009).

2. LAS REDES SOCIALES EN EL UNIVERSO DIGITAL

Afirma el profesor Fernández Paradas (2014), en el prólogo del libro *Interactividad y Redes Sociales*, que “sea cual sea la época de la historia en la que nos encontremos, el hombre ha tenido la necesidad de dejar por escrito determinados mensajes para legarlos a la posteridad”. Partiendo de esta sentencia, puede pensarse que en el siglo XXI, las redes sociales podrían haber ocupado el espacio que da respuesta a tal necesidad, por ser el instrumento a través del que se relacionan día a día millones de personas, dejamos constancia escrita, gráfica y audiovisual de sus actividades, pensamientos, opiniones, experiencias vitales, y, sobre todo, emociones. Pensamos, al igual que este profesor, que nunca fue tan cómodo dejar constancia pública y legados de la vida de cada individuo.

Caldevilla y Ramos (2014) nos ayudan a seguir profundizando en su conceptualización cuando señalan que, las redes sociales son el logro último en la materialización de la revolución consumista, ya que han popularizado la tecnología y han puesto al alcance del ciudadano infraestructuras capaces de soportar comunicaciones instantáneas, con cualquier punto del globo. A partir de estas afirmaciones, concluyen que las redes sociales son el más importante logro en el proceso de homogeneización cultural y de globalización de los gustos y modas, que ha extendido por todo el planeta una simbología universalmente comprensible.

También Fernando Moreno Reyes (2015), afirma que “las redes sociales han existido desde que ha surgido la humanidad, por lo que han estado y están presentes en diversos campos de actuación del ser humano, del pensamiento y la investigación” (p.15). “Scott (1988) reflexiona sobre los orígenes de las redes sociales citando a la teoría de Gestalt, según la cual la mente configura, a través de ciertas leyes, los elementos que llegan a ella a través de los canales sensoriales (percepción) o mediante la ejercitación de memoria (pensamiento, inteligencia y resolución de problemas)” (Moreno Reyes, 2015, p.24).

Dando un paso más, Caldevilla y Ramos (2014) proponen que el concepto redes sociales parta de la difundida teoría de los “Seis Grados de Separación” que, pese a algún matiz fraudulento en su postulación, se acepta todavía como plausible. El mismo Karinthy (1930) propuso esta teoría en un cuento escrito por el mismo y titulado “Cadenas”. Esta teoría intenta probar que cualquier ciudadano de la Tierra puede estar conectado a otra persona del planeta a través de una cadena de conocidos, que no tiene más de cinco intermediarios (conectando a ambos sujetos con solo seis enlaces). El concepto está basado en la idea de que el número de conocidos crece exponencialmente con el número de enlaces en la cadena, y solo un pequeño número de enlaces son necesarios para que el conjunto de conocidos se convierta en la muchedumbre humana.

A mediados del siglo pasado, el psicólogo estadounidense Milgram (1967) ideó una nueva manera de probar esta Teoría, que llamó “el problema del pequeño mundo”. Consistió en la selección al azar de varias personas del medio oeste estadounidense para que enviaran tarjetas postales a una persona extraña situada en Massachusetts, a varios kilómetros de distancia. Los remitentes conocían el nombre del destinatario, su ocupación y la localización aproximada. Se les indicó que enviaran el paquete a una persona que ellos conocieran directamente y que pensaran que fuera la que más probabilidades tendría, de todos sus amigos, de conocer directamente al destinatario. Esta persona tendría que hacer lo mismo y así sucesivamente hasta que el paquete fuera entregado personalmente a su destinatario final. Aunque los participantes esperaban que la cadena incluyera a cientos de intermediarios, la entrega de cada paquete llevó, como promedio, entre cinco y siete intermediarios. Esta interesante teoría fue reformulada en 2004 por el sociólogo Watts, modificando la afirmación de que es posible acceder a cualquier persona del planeta en tan solo seis “saltos”.

Volviendo a la sistemática definicional, Boyd y Ellison (2010) sitúan el origen de las redes sociales digitales en el año 1995, cuando Randy Conrads crea el sitio web *classmates.com*. El objetivo de esta incipiente “red social” era recuperar o mantener el contacto con antiguos compañeros del colegio, instituto o universidad. Para

Moreno Reyes (2015) “es a partir de 2002 cuando comienzan a aparecer sitios web promocionando círculos de amigos *online*, haciéndose popular en 2003 con la llegada de sitios web como MySpace, *Linkedin* o Xing” (p. 26) . La popularidad de estos sitios creció rápidamente y grandes compañías han entrado comercialmente en el espacio de las redes sociales de Internet.

Conviene aclarar al respecto que las herramientas informáticas para potenciar la eficacia de las redes sociales *online* (software social) operan siguiendo de manera cruzada la teoría de los tres ámbitos que estableció O’Reilly en 2004 (el creador del término web 2.0):

- *Comunicación* (nos ayudan a poner en común conocimientos).
- *Comunidad* (nos ayudan a encontrar e integrar comunidades).
- *Cooperación* (nos ayudan a hacer cosas juntos).

Desde hace algunos años las redes sociales son igualmente usadas por empresas e instituciones para fomentar ámbitos conversacionales de interés para sus usuarios. En estos espacios, clientes y usuarios comparten sus experiencias como consumidores, logrando “hibridar” su conocimiento sobre los temas o facetas de los mismos. Tales inercias generan dinámicas en la que los consumidores (prosumidores), forman su opinión influenciados por las opiniones y recomendaciones de aquellos que en las redes sociales consideran como sus allegados, a quienes toman como una fuente informativa que modela el proceso de opinión, facilitando con ello, la toma de decisiones.

Piensa Moreno Reyes (2015) que a día de hoy las redes sociales continúan avanzando en Internet a pasos agigantados, especialmente entre lo que se ha denominado Web 2.0 y Web 3.0. Destaca en ellas el fenómeno de ayudar al usuario en sus adquisiciones en Internet: las redes sociales de compras. Estas tratan de convertirse en un lugar de consulta y compra. Un espacio en el que los usuarios pueden consultar las dudas que tengan sobre los productos en los que estén interesados, leer opiniones y escribirlas, votar a sus productos favoritos, conocer gente con sus mismas aficiones y, por supuesto, comprar ese producto en las

tiendas más importantes con un solo clic. Esta tendencia se denomina Shopping 2.0. Compra en la Web 2.0 (Nielsen & Yahoo, 2011) .

El universo informacional generado por los insumos de los clientes resulta sustancial para que las corporaciones empresariales puedan velar y preservar sus intereses en las redes sociales, asegurándose que la reputación derivada de su devenir en estas redes sea *adecuada, fluida y transparente*, evitando cualquier mancha o mal entendido, difícil de corregir cuando se instaura en el inconsciente colectivo, creado por la interacción sociocolaborativa.

2.1 EVOLUCIÓN DE LAS REDES SOCIALES EN LA RED INTERNET

La expansión exponencial del número de usuarios de las redes sociales digitales se ha visto influenciada, no solo por lo atractivo que supone su uso para la “ciberciudadanía”, sino por las posibilidades crecientes de comunicación de ideas y emociones que ofrecen. Aprovechando esta expansión y fidelización de ingentes bolsas de ciudadanos de países ricos y en vías de desarrollo, conviene subrayar una vez más que las redes sociales son una herramienta con creciente poder en manos de las empresas que se afanan por posicionarse adecuadamente en la red, gestionar su reputación y marca, captar *insights* (ideas, a continuación se utilizará el término en inglés para referirse a ello), captar clientes, fidelizarlos y convertir visitas en ventas o clics en ingresos para las empresas (Moreno Reyes, 2015).

El denominado *Search Marketing* comenzó a desarrollarse cuando los consumidores comenzaron a crear e interactuar con el contenido de la web (Boughton, 2005), generando nuevos contenidos, proceso que se consolidó en 2006 aumentando incesantemente hasta la fecha. Este fenómeno influye sustancialmente en el posicionamiento en buscadores hasta el punto de que la optimización de su posición como soportes de comunicación social, se ha convertido en un fin primordial de las empresas instaladas en el universo digital.

A ello también contribuyó la llegada del RSS (Murugesan, 2007) que favoreció la aparición de los blogs, proporcionando un medio para publicar y distribuir un contenido que se actualiza con frecuencia. Al hacer el contenido fácil de distribuir en

un formato de manejo sencillo, el contenido relevante se extiende tan rápido como la demanda de temas de interés por los usuarios.

Llegados a este punto parece razonable afirmar que las redes sociales son la base organizativa y funcional de la Web 2.0, en la que la búsqueda de la innovación social ha venido de la mano del desarrollo de la tecnología de motores de búsqueda como Google, Yahoo o Bing (gracias entre otros a los avances en el campo de la minería de datos). Las búsquedas sociales ofrecen a los usuarios la capacidad de interactuar con el motor de búsqueda, lo que contribuye a una nueva generación de resultados relevantes. Estas innovaciones permiten al SEO (*Search Engine Optimization* u Optimización del Motor de Búsqueda) desarrollar sus acciones tanto en la Web 2.0 y sus aplicaciones, como en nuevas herramientas del *marketing* o mercadotecnia de buscadores o de búsqueda (Moreno Reyes, 2015).

2.1.1 Sitios de redes sociales y sus aplicaciones

Parece que las aplicaciones de las redes sociales, o la esencia de su contenido, gira en torno a un enfoque específico, una función o característica única, o a una comunidad específica. O'Reilly (2004) establece una clasificación de estas aplicaciones en función de su uso en el entorno de la web 2.0:

- Aplicaciones de comunicación: blogs, redes sociales, agregación de redes sociales.
- Aplicaciones de colaboración: wikis, marcadores sociales, sitios de noticias, podcast, foros.
- Multimedia: compartir videos, compartir fotos, livecasting, audio y compartir música.
- Entretenimiento: los mundos virtuales, compartir juegos, juegos *online*.

También Moreno Reyes (2015), apoyándose en una decena de autores entre los que destacan Gibbon & Liu (2008), Nardi et al, (2004), Fumero, (2005), Boyd & Ellison, (2010) y Brin & Page (1998), enumera y define cada una de estas aplicaciones o soportes del siguiente modo:

- *Video Search* (Búsqueda de video): El rápido aumento de la búsqueda de videos se puede atribuir a la proliferación de la banda ancha, la esencia viral de estos videos y la propagación de cámaras en los teléfonos y dispositivos móviles (Moreno Reyes, 2015). Los usuarios han publicado miles de millones de videos en soportes de intercambio de videos y redes sociales e Internet, proporcionando una amplia distribución de clips de videos de gran volumen (Gibbon & Liu, 2008). El mercado de los videos *online* obtuvo 341 millones dólares en 2008, 436 mil millones de dólares en 2009, 548 mil millones de dólares en 2010 y 719 en 2011 en EE.UU. (Miller & Associates, 2012). Las características más relevantes que se están desarrollando, o se han desarrollado en esta herramienta de *Social media* son el reconocimiento facial, sonoro, visual, por marco o plano. Queda bastante claro que *Youtube* a día de hoy, propiedad de Google, es el líder en esta categoría. Los anuncios en Google empiezan a desarrollar el formato video, y han aparecido redes sociales en Internet de videos como Vine u otras han desarrollado este formato como Instagram.

- Podcasting: Un podcast es un archivo multimedia distribuido a través de Internet y a través de las fuentes de distribución para su reproducción en reproductores de MP3 y ordenadores (Edison Research, 2009). La audiencia de los podcast superó los 60 millones en 2010, según Bridge Ratings (2012). Las audiencias son usuarios de entre 18-24 años, además de adultos de todas las edades. La tecnología podcast fue originalmente utilizada para distribuir programas de radio. Además de entretenimiento, los podcast pueden ser utilizados en la educación y las empresas para transmitir mensajes, tales como clases de instrucción, mensajes promocionales, etc. (Edison Research, 2009). Para Moreno Reyes (2015) Actualmente los podcast han perdido peso dentro de esta clasificación.

- Blogs: La Real Academia de la Lengua incluyó en la 22.^a edición de su diccionario, la definición de blog (del inglés web log o bitácora web) como un sitio web que contiene a modo de diario personal de su autor/es contenidos de su interés actualizados con frecuencia y a menudo comentados por los lectores. En la actualidad, son muchas las organizaciones que disponen de blogs mantenidos y actualizados por personal múltiple, frecuentemente relacionado con los departamentos de *Social media*, Prensa o *Marketing online*. El contenido y la finalidad de los enlaces que presentan varían ampliamente, desde comentarios y enlaces a noticias sobre empresas, personas e ideas. El contenido incluye texto,

gráficos y fotos, lo mismo que cualquier otro sitio web (Nardi et al, 2004). El contenido del blog se entrega a través de lectores RSS (Fumero, 2005). También se pueden encontrar en los motores de búsqueda general y los motores de búsqueda de blogs. Los blogs también reciben el tráfico procedente de otros bloggers y por medio de enlaces desde otros blogs o sitios web (Moreno Reyes, 2015).

- *Mobile Search Marketing*: Con la búsqueda móvil, los usuarios pueden encontrar información en cualquier lugar y a cualquier hora. Las compañías de telefonía móvil pueden determinar la ubicación geográfica, la entrega de información pertinente a ese lugar a través de la búsqueda móvil (Moreno Reyes, 2015). La firma de investigación comScore (2011) estimó que 234 millones de estadounidenses usaban el teléfono móvil a principios del 2011, lo que representa más del 75 por ciento de la población de los EE.UU. A nivel mundial, la Unión Internacional para las Telecomunicaciones (2013) predijo en su informe que casi el 30% de la población mundial, es decir, unos 2.100 millones de personas, llegarían a final del año 2013 con algún tipo de suscripción de internet móvil, suponiendo un crecimiento anual del 40% desde 2007. En el caso de nuestro país, la Fundación Telefónica afirma en su informe la “Sociedad de la Información en España” 2014 (SIE’14) que el 81% de los terminales móviles de nuestro país son smartphones (teléfonos inteligentes). Este modelo de teléfono ha resultado clave para la apertura de la oportunidad para la comercialización en móviles y la búsqueda móvil. Este mismo informe pone de manifiesto que el acceso a internet se hace cada vez más “móvil”, en concreto, en 2014, más de 21,4 millones de españoles han accedido a Internet en movilidad. Además, por primera vez, en el segundo semestre de 2014 la facturación de la banda ancha móvil superó a la de la banda ancha fija. Así, la audiencia potencial en todo el mundo para teléfonos móviles es mucho mayor que el público alcanzado por los ordenadores personales, y el número de teléfonos y dispositivos móviles está creciendo más rápido que el número de estos equipos. Esto es debido a que la mayoría de la gente lleva su móvil a todas partes, todo el tiempo.

- *Social Networking/Social media*: Un sitio Social Networking puede ser descrito como una “comunidad virtual”, un grupo de usuarios *online* que se comunican sobre muchos temas diferentes (Moreno Reyes, 2015). Las redes sociales en Internet ofrecen a los usuarios un medio de comunicación sobre un tema

particular, o simplemente un lugar para pasar tiempo juntos, como en MySpace o *Facebook*. Los miembros pueden crear un perfil *online*, incluyendo datos biográficos, fotos, gustos o cualquier otra información que se desee publicar (O'Reilly, 2005). Los miembros pueden comunicarse por voz, chat, videoconferencia, mensajería instantánea o blogs. Un sitio de redes sociales suele proporcionar aplicaciones para que los miembros entren en contacto con amigos u otros miembros (Boyd & Ellison, 2010). Cientos de millones de personas se han unido a uno o más sitios de redes sociales en todo el mundo. Junto a este concepto, surge el de *Social media Optimization (SMO)*. Según Brin & Page (1998) la optimización de las redes sociales es el proceso de dirigir el tráfico al sitio web desde los sitios de redes sociales, comunidades *online* y sitios web de la comunidad. Se trataría pues, de crear contenido atractivo para que este se extienda de manera viral y consiga nuevos enlaces. Sitios sociales como *MySpace*, *Facebook*, *Youtube* ofrecen facilidad de uso presentando perfiles personales, blogs, grupos, fotos, música y videos, a través del cual los usuarios pueden buscar y comunicarse con los miembros con intereses similares. Algunos sitios sociales muestran el contenido generado por los usuarios calificados y valorados por la comunidad. Como las redes sociales se convierten en una parte de la experiencia de las personas, el *marketing* de las redes sociales se convertirá en un elemento básico en el *marketing* mix. (p. 40-43)

La mayor relevancia de las propuestas de Moreno, reside en señalar que los soportes y aplicaciones disponibles para interactuar por las redes sociales, no se circunscriben solo a los elementos de *social media*, a pesar de ser los más conocidos. Estos, han ido incorporando otras opciones disponibles en el resto de soportes, lo que facilita a los miembros de las redes sociales una interacción más eficiente y sencilla. Por ejemplo, la aplicación más utilizada para sociales media, *Facebook*, incorpora la opción de hacer blogging y compartir videos, adaptando su interface para ser usado con smartphones.

3. LOS SOCIAL MEDIA

Avanzando en la construcción epistemológica de este capítulo conviene dar un nuevo paso en el análisis formal de las redes sociales de Internet, entendidas como herramientas que permiten la construcción de un tejido social que entremezcla lo real con lo virtual, y que parte del acto voluntario del usuario: crear sobre sí mismo una superestructura tecnológica que le permita reproducir de manera virtual una red social compuesta por personas que tienen acceso a la misma tecnología.

Cabe señalar de partida la diferencia existente entre el concepto de red social, estudiado por la Sociología y la Teoría de las Redes Sociales, y las herramientas de creación de redes sociales digitales. En ocasiones la nomenclatura tiende a confundirse en los medios de comunicación e incluso en textos académicos, por lo que conviene acotar bien las diferencias existentes. Es muy probable que la traducción indistinta al castellano de los términos *Social Network* y *Social media*, pueda ser una fuente primigenia de algún tipo de error conceptual.

En este sentido aclara la *community manager* Ángeles Gutiérrez Valero (2013), que el término *social media* hace referencia al conjunto de plataformas, herramientas, aplicaciones y medios de comunicación con los cuales creamos conversación, interacción, colaboración y distribución de contenidos entre usuarios (*Facebook*, *Twitter*, *Pinterest*, *Youtube*, etc.). Esta acotación puede confirmar el posible error terminológico, puesto que *Facebook* o *Twitter* a los que nos referimos habitualmente como redes sociales son en realidad *medios sociales*. También Gutiérrez Valero aclara que red social “es lo que *Twitter* o *Facebook* crean al conectar a miles de usuarios para compartir miles de actualizaciones e inducir a la interacción” (párr. 3). Sin embargo, lamentablemente, el conjunto de las plataformas han adoptado inadecuadamente en nuestro idioma el apelativo de red social. Conviene recordar con García García, Victoria Más & Berlanga Fernández (2013) que:

A la hora de analizar el proceso comunicativo en Internet nos topamos con una serie de problemas teóricos que parten de las propias características de la comunicación en red; una comunicación que es a la vez interpersonal y colectiva, que puede ser sincrónica o asincrónica –con la combinación de las dos modalidades en las

interacciones en redes sociales— que rompe con lo lineal y que exige, por su virtualidad, nuevos planteamientos en lo que se refiere a la concepción de sus elementos constitutivos (p. 128).

Esta ruptura de la linealidad ha producido que desde la mitad de la primera década del siglo XXI, los *social media* se convirtieran en el fenómeno más poderoso de Internet 2.0, mostrando en este momento rasgos definitorios que hablan de su enorme potencia y alcance ilimitado; por ello, Juan José Lozano (2009) subraya que las redes sociales “han proliferado rápidamente, consiguiendo gran impacto social y habilitando mecanismos alternativos para la comunicación tradicional” (párr.2).



Figura 21. Mapa de los *social media*. Fuente: Conversation Prism 4.0 (2014).

En esta magistral infografía, Brian Solis (2013) presenta la cuarta versión de su conocido Conversation Prism. En ella se dividen en 22 categorías los diferentes *social media* disponibles en la actualidad para profesionales, empresas y organizaciones. Su atenta lectura analítica y a la vez globalizada, permite clarificar dudas y lagunas aportando gran claridad conceptual.

3.1 ACOTANDO EL CONCEPTO DE *SOCIAL MEDIA*

La primera herramienta de creación de redes sociales en Internet fue *classmates*, y se puso en línea en 1995; en 2008 declaraba tener más de 50 millones de usuarios, de los que 3,8 eran suscriptores de pago (Varona, 2014). Este primer e incipiente desarrollo de *social media* aún no disponía de dos de los elementos fundamentales y característicos: el perfil de usuario y la lista de amigos, espacios de datos que no surgieron hasta 1997.

Atendiendo a esos rasgos comunes, Danah M. Boyd y Nicole B. Ellison (2007) definen los *social media* como:

Servicios web que permiten a los usuarios construir un perfil público o semipúblico en un sistema delimitado, articular una lista de otros usuarios con quienes compartir una conexión y traspasar y engarzar su lista de contactos y aquellas hechas por otros usuarios dentro del sistema (p. 2).

Para estas autoras lo que convierte en sociales a estos sitios de Internet no es solo el hecho de que permitan conocerse a extraños, sino que también admiten articular y hacer visibles sus redes sociales ya organizadas. Esto ayuda a conectar individuos que de otra manera nunca se hubieran conectado entre sí, pero también muchos de los miembros de un *social media* no están necesariamente buscando una nueva red social de conocidos, en lugar de eso, suelen acceder para comunicarse con personas que ya forman parte de su vida social. (Boyd y Ellison, 2007).

3.1.1 Características y elementos básicos de los *social media*

Los *social media* tienen elementos comunes propios de la tecnología que los articula. Más allá de estos elementos fundamentales, cada grupo de *social media* tiene su propia “receta de mezcla de ingredientes”. Un ejemplo de ello son las *redes personales*, las cuales definiremos más adelante, cuyas herramientas facilitan la comunicación a múltiples niveles entre los usuarios de la misma.

La combinación de elementos genera la personalidad y el mayor atractivo del *social media*.

Desde las propuestas de Varona (2014) concretamos los seis los elementos esenciales que componen todo *social media*:

1. *Perfil*. Es una descripción del usuario y miembro de esa red social. Una vez que una persona decide inscribirse y, por tanto, pasar a formar parte de ella, debe aportar unos datos mínimos que lo identifiquen dentro de la red. Es un campo que suele variar en función de cada red aunque como norma general, todas ellas suelen requerir como mínimo el nombre, la edad y una cuenta de correo electrónico. Los dos primeros son parámetros básicos para poder identificarse en la red, mientras que el aportar el resto de datos forman parte del margen de opcionalidad del usuario. La mayoría de las redes incluyen la opción de completar ese perfil con una fotografía y en muchos casos se permite la posibilidad de que estos perfiles puedan ser titularidad de entidades públicas o privadas (p.85).
2. *Sistema delimitado*. Este concepto de Boyd y Ellison (2007) concibe a los *social media* como elementos nacidos en ese ecosistema, que no pueden expandirse fuera de él, por lo que solo cobran sentido dentro. Por ello, están abriéndose camino rápida y ampliamente a través de soportes diferentes al ordenador, como los teléfonos, tabletas y otros dispositivos móviles, y próximamente a través de televisiones conectadas a Internet y consolas de videojuegos. El concepto de sistema delimitado hace también referencia al entorno propio de cada red que, en origen, no superaba las ‘fronteras’ virtuales de cada web site. Sin embargo, en el último quinquenio los principales *social media* han desplegado herramientas que permiten saltar esas fronteras y ocupar espacio en otros sistemas web. Por ejemplo, *Twitter* permite introducir módulos de “tuits” en cualquier web de un tercero. En la

misma línea, *Youtube* permite a cualquier usuario “incrustar” o “embeber” sus vídeos en blogs, webs y redes sociales ajenas (p.86).

3. *Lista de otros usuarios con quienes compartir conexión.* Tal como hemos señalado con anterioridad al abordar la Teoría de Redes Sociales, estas se componen de nodos, y cada uno de ellos lo ocupa un usuario. Para construir en torno a sí una red, o para vincularse a otras, tal usuario puede buscar en el sistema del *social media* a otros colegas y contactar con ellos, creando una lista de contactos que, en función de la red, se denominan ‘amigos’, ‘seguidores’ o simplemente ‘contactos’ (p.86).
4. *Traspasar y engarzar esa lista con otras.* Al hacer pública su lista de contactos cada usuario está ofreciendo a otros la posibilidad de servir de puente hacia ellos. A esta funcionalidad se la denomina también “navegación a través de amigos”, y permite que cualquiera pueda descubrir a otras personas con quien le interesa contactar en las listas de amigos “de un amigo”. En casos de mayor apertura, como el que ofrece *Facebook*, las listas de amigos son siempre abiertas por lo que se puede navegar a través de cualquiera de ellas, seas “amigo” de su propietario o no. Este fenómeno otorga la verdadera dimensión global a las redes sociales, dando sentido a los axiomas de la Teoría de los Seis grados de separación, de Stanley Milgran, anteriormente estudiada (p.87).
5. *‘Networking’.* Su traducción es “trabajo en red”, si bien hace realmente referencia a la tarea de moverse a través de las redes sociales –de Internet o físicas– para encontrar, gracias a nuestros contactos y los de amigos o conocidos, a terceras personas que, por alguna razón, son interesantes para quien las busca. Es igualmente una característica que da sentido al *social media* o redes sociales profesionales (p.87).
6. *‘Sitios de redes sociales’.* El concepto así enunciado resulta algo genérico, aunque encierra aspectos diversos referidos a la componente lo comercial, la comunicación social y la tecnología. Conviene recordar que las webs –sitios creadores de redes sociales– permiten al usuario confeccionar una red social en torno a sí mismo. Tienen una fuerte vertiente comercial, al ser a la vez, soportes publicitarios, espacios donde desarrollar actividades de comercio electrónico y, en algunos casos, webs con zonas de acceso restringido bajo “muros” de pago. Por ello, crear una red

social en Internet equivale a crear un micromedio de comunicación digital, o 'microcibermedio' (p.87).

Acceso Abierto

- Prácticamente todas las webs de social media son de libre acceso para el público en general. Algunas requieren de invitación para acceder y otras (la minoría) son privadas o circunscritas a determinadas organizaciones.

Manejo Sencillo

- Gestionar una de estas herramientas ha de ser una actividad sencilla, con interfaces muy amigables, por lo general, de manejo intuitivo y aprendizaje rápido.

Reorganización de la Geografía de Internet

- Un usuario, un territorio. La personalidad virtual de cada individuo que existe en su perfil en un determinado social media, ejerce también de punto geográfico, de nodo de comunicación. Por ejemplo, mis amigos sabrían donde buscar si digo "mi Facebook".

Sentimiento de Propiedad

- Cada miembro de una red social en un social media, considera suyo su espacio, su perfil, sus contactos, sus contenidos y sus herramientas de manejo.

Hipertextualidad

- Los social media están basados en el hipertexto. Cada miembro de la red es un hipervínculo, un punto de partida desde el que iniciar una navegación.

Multimedialidad

- La mayoría de los social media, permiten a sus usuarios publicar elementos multimedia: fotografías, vídeos, gráficos, animaciones, existiendo social media destinados a este fin.

Versatilidad

- Los social media no sirven solo para buscar o poner en contacto a usuarios, sirven sobre todo para fomentar la comunicación entre los usuarios.

Figura 22. Características del Social Media. Fuente: Adaptado de Varona

3.2 TIPOS DE SOCIAL MEDIA

Son muy diversas las clasificaciones de las redes sociales en Internet, algunas inciden en el carácter abierto o cerrado de las redes, otras en las clases de contactos que acumulan y unas terceras en el tipo de contenido que alojan, por solo citar algunos criterios de clasificación.

Antonio Fumero y Miguel Ángel García (2008) proponen una estratificación que contendría dos grupos: las redes de propósito general y aquellas otras de carácter profesional. Otros autores en cambio, prefieren una categorización acorde con la orientación de la red en cuanto a sus contenidos, con lo que retoman una división heredada de la época de “Internet de los portales” que nos hablaba de redes sociales horizontales (las que admiten todo tipo de contenidos, como *Facebook* o *Twitter*) y redes sociales verticales (aquellas que se centran en un tipo de contenido, como, por ejemplo, las redes de viakes) (Fernández Barrero, 2010). Juan José Lozano (2009) propone la existencia de cuatro tipos diferentes de redes en función del objetivo de las mismas: de *conocimiento*, de *contactos de amigos*, redes *profesionales* y redes sociales *de compras*.

Nosotros vamos a establecer una categorización mixta, realizarla en función del tipo de contenido y del propósito de la red social. Así, tendríamos:

3.2.1 Redes horizontales y personales

Es el formato de *social media* probablemente más utilizado en la actualidad por atender a intereses individuales y permitir disponer de un espacio personal o institucional *online* que se puede decorar dándole cierta impronta, añadir funciones y darse a conocer al mundo, a la vez que se convierten en un repositorio de información personal/institucional. Sus usos pueden ser considerados como prácticamente ilimitados.

Algunos ejemplos de este tipo de redes son:

- *Facebook* es una red que surgió para unir a estudiantes de las universidades de EE.UU. Actualmente está abierta a cualquier persona y en ella sus miembros se conectan mediante un perfil con amigos,

compartiendo información y uniéndose a grupos. Permite enviar mensajes y ubicar fotografías y videos (*Facebook*, 2004). Se trata de un *social media* con mayúsculas, con gran cantidad de funciones ya que permite incorporar fotos, videos, música, blogs, chat, foros, agenda, creación de grupos y etiquetado, entre otras muchas. Actualmente se está considerada la red con más usuarios del mundo.

- *MySpace* se configura como una red en la que amigos comparten sus intereses subiendo perfiles y comunicándose mediante herramientas como emails (correo electrónico) y blogs. Incluye una sección de negocios donde las compañías pueden subir sus páginas (*MySpace*, 2003). *MySpace* es un excelente ejemplo de red social personal al integrar prácticamente todas las funciones que son necesarias para una “vida *online*”. Permite ubicar fotos, vídeos, música, blog, chat, foros y agenda. Se ha convertido en la red social de referencia para músicos y artistas que aprovechan para publicar y difundir sus creaciones.
- *Twitter* se configura como red social digital de texto o microblogging que funciona mediante la creación de un perfil, si bien en sus mensajes solo pueden escribirse un máximo de 140 caracteres, a cuyos textos se pueden añadir fotografías y otros tipos de imágenes. Existen en ella términos o temas por los que se agrupan los usuarios en los llamados *hashtag* (etiquetas de *Twitter* agrupadas por el símbolo #); cuanto más usuarios utilizan estos *hashtag* o palabras clave, más probabilidad tendrán de convertirse en *trending topics* (temas más “hablados”, que suelen marcar tendencias) (*Twitter*, 2006). Considerada por muchos como una red generalista, otros no la tipifican en este grupo. Paulatinamente ha incorporado servicios cada vez más específicos de una red social, que han ampliado su concepto por lo que de alguna manera se ha alejado de su concepción original. La forma en que se crean comunidades en su interior le otorga ciertas peculiaridades dentro de las redes horizontales.

- *Google Plus* es la red social creada por la empresa Alphabet e integra los servicios sociales Google, Perfiles y Google Buzz, y otros más recientes Círculos, Quedadas, Intereses, Mensajes y sistemas de videoconferencia tales como Handouts (Google +, 2001).
- *Badoo también* es un *social media* especializado en poner en contacto a personas que comparten áreas de interés o espacio geográfico sin conocerse. Se trata de la red de citas más utilizada en la actualidad con enlaces a otros *social media* (*Facebook, Youtube, Google+, etc.*)
- Otros ejemplos destacados de este tipo de redes son: Tuenti, Bebo, LiveSpaces, Hi5, Orkut, Netlog y Friendstar, entre otras muchas.

3.2.2 Redes verticales o especializadas

Son espacios que se destinan un tema específico o ámbito concreto, existiendo tantas como campos de la ciencia, aficiones o áreas de conocimiento humano puedan contemplarse. Actualmente son masivas las orientadas a juegos *online* o mundos virtuales, especialmente enfocadas a adolescentes y jóvenes. Aunque tiene muchos menos usuarios por su especificidad, suelen estar muy segmentadas, lo que resulta estratégicamente interesante para las organizaciones y empresas que deseen publicitarse y vender sus marcas en las mismas.

Son ejemplos destacados de este tipo de redes: Zynga, Habbo o WeeWorld (juegos *online*), LibrayThing, ANobii y Shelfari (especializadas en libros); Xt3 y MyChurch (de contenido católico); Amie Street, LastFM o Mog (de música), Dejaboo y Linkara (Cine y Teatro) y Passportstamp, TravBuddy, BlaBlaCar o Travellerspoint (viajes).

3.2.3 Redes de contenido

En este tipo de redes la especialización surge por el formato de los contenidos alojados en ellas (fotografías, vídeos o archivos de sonido). Sus usuarios comparten y pueden comentar, etiquetar, votar y compartir enlaces a los contenidos, con sus

contactos. Darse de alta permite seguir a otros usuarios y “sindicarse” para conocer si han generado nuevo contenido.

Algunos ejemplos más destacados de este tipo de red son:

- *Youtube*: El Estudio sobre Redes Sociales de IAB Spain, pone de manifiesto que solo el 3% de la audiencia identifica a *Youtube* con el mundo del *Social media*. Esto puede ocurrir, porque son pocos los usuarios que ven en *Youtube* las cualidades de otras redes, y en esencia, el mantener contacto o relación con otros amigos, aunque esta red lo permita realmente. Darse de alta da opción a crear un canal propio, seguir los canales de otras personas, dejar comentarios en los videos de otros usuarios, etc. Su uso suele limitarse más a buscar videos temáticos, que a interactuar con quienes los crearon o subieron.
- *Instagram* fue lanzada en 2010 como aplicación para iPhone, y pronto fue extendiéndose su popularidad, al permitir capturar imágenes y aplicarles filtros. Desde 2013 está disponible la versión para Android. Es una de las primeras aplicaciones de *social media* surgidas para dispositivos móviles, enfocada a que los usuarios publiquen directamente las fotografías que toman con sus dispositivos móviles.
- *Pinterest* es la web social más utilizada en la actualidad para compartir fotografías y diseños visuales de cuantas lo permiten. Se presenta como un conjunto de tableros virtuales (boards) en los que los usuarios pueden subir imágenes asociadas a temas que les gustan y desean compartir.
- Otros ejemplos de este tipo de redes no tan destacadas por tener menor número de usuarios son: Vimeo y Vine (vídeo) o Fliker y Picassa (Fotografía).

3.2.4 Redes profesionales

Los *social media* profesionales son servicios concebidos para poner en contacto y establecer relaciones entre directivos, empleados, personas que están buscando activamente empleo, profesionales autónomos o “freelance” y compañías en general. En sus perfiles los usuarios publican información de tipo profesional: formación, experiencia, competencias y especialización profesional, puestos que se han desempeñado, compañías donde se ha trabajado, intereses profesionales, etc.

Han adquirido gran valor en este conjunto de *social media* los *grupos*, que se crean para tratar alguna temática profesional concreta. En ellos se pueden consultar dudas o solicitar consejos, proporcionar colaboración y soporte, anunciar eventos o proponer debates sobre un aspecto de interés en ese entorno.

Sin duda la aplicación más desarrollada en este grupo, con más de 200.000 millones de usuarios en la actualidad, es *LinkedIn*.

- *LinkedIn*: Es una red digital profesional, usada por ejecutivos y profesionales, para conectar con colegas de profesión, amigos, familias y contactos de negocios (*LinkedIn*, 2002).
- Otras aplicaciones destacadas de este grupo: Xing, Viadeo y Yammer. Todas ellas suelen estar enfocadas al ámbito de las empresas.

4. IMPORTANCIA Y PENETRACIÓN DE LAS REDES SOCIALES Y SOCIAL MEDIA EN ESPAÑA

Según el Informe de la Fundación Telefónica sobre “La Sociedad de la Información en España 2014”, más del 70% de la población de nuestro país se ha conectado a Internet en los últimos tres meses, esto es, unos 26,25 millones de ciudadanos que habitan en España acceden regularmente a Internet. Más concretamente, el 93% de ellos son usuarios semanales de Internet y el 78% usan Internet a diario. Del análisis comparado de estos datos se infiere que España es el país más conectado de Europa.

De entre los usos que la ciudadanía pide a Internet destaca su participación en redes sociales como segundo mayor uso, ya que pertenecen a alguna red social el 67,2% de los usuarios de Internet. Tan solo la lectura de periódicos o revistas digitales supera a la participación en redes como uso principal de los internautas españoles. Como dato de interés, el informe destaca que en la red digital *Facebook* existen 142 millones de cuentas en español, siendo nuestra lengua la segunda más usada en *Twitter*, con un 12% de tweets los redactados en ella.

También el IV estudio sobre redes sociales elaborado por IAB Spain en 2014, indica que el 82% de los usuarios de Internet tienen entre 18 y 55 años (14 millones de internautas) y son usuarios de redes sociales. De entre las diferentes plataformas, *Facebook* es la red social por excelencia con una penetración de un 96% de los internautas en las edades comprendidas en el intervalo anteriormente expresado. Este estudio pone de manifiesto que cada usuario de Internet tiene un promedio de 3 perfiles en web sociales.

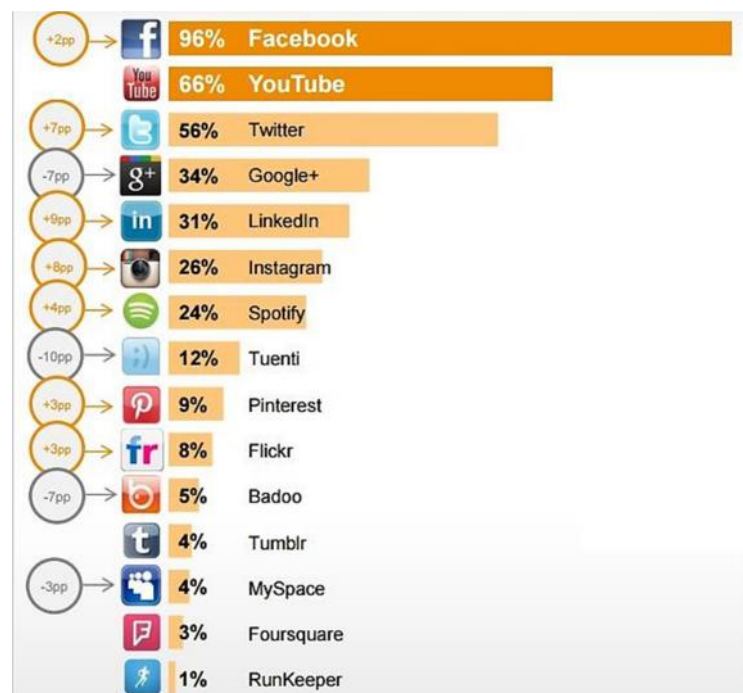


Figura 23. Evolución de las redes usadas/visitadas en España. Fuente: IAB Spain (2014)

Con respecto a la frecuencia de uso, el promedio de acceso a redes en Internet en España según el mismo informe es de 3,6 días por semana, destacado el uso de *Facebook*, con una frecuencia de uso de 7 días a la semana.



Figura 24. Frecuencia de uso (días por semana). Fuente: IAB Spain (2014).

Los usuarios que utilizan redes sociales han crecido exponencialmente en los últimos 5 años hasta convertirlas en los sitios web con más tráfico, por delante de los buscadores. En 2012 de las 3 webs más visitadas en España, 2 eran redes sociales. (Estudio “Panorama Digital Marzo 2013”, Zed Digital, 2013).

4.1 LA PRÓXIMA GENERACIÓN ESPAÑOLA, EN LAS REDES SOCIALES

Ahora más que nunca resulta necesario analizar la presencia de los sectores más jóvenes de población en los *social media*, desde la creencia muy generalizada de que la tendencia que está marcando esta generación será la dominante en los próximos años. Desde esta visión prospectiva, resulta pues de máximo interés estudiar con especial atención los comportamientos y tendencias de los usuarios de estas generaciones.

En 2009 el trabajo de la Fundación Telefónica titulado ‘La generación interactiva en España. Niños y adolescentes ante las pantallas’, cuestionaba sobre si “¿sueles utilizar redes sociales (Tuenti, *Facebook*, etc)?”, obteniéndose como respuesta que un 71 % de los más de 36.000 encuestados con edades comprendidas entre 6 y 18 años contestaba que sí (Bringué y Sádaba, 2009, p.78). Contemplado el dato por edades, es a partir de los 14 años cuando empezaban a entrar masivamente en las redes llegando al 80%, con un “pico” del 85% a los 17 años. En cuanto a la red elegida en 2009, un 60 % ya eran miembros de Tuenti, mientras que un 21 % estaban presentes en *Facebook*. (Bringué y Sádaba, 2009, p. 81).

Este estudio refleja que las redes sociales son muy consultadas desde los ordenadores situados en los colegios, ya que un 70% de los jóvenes se conectan desde los centros educativos, si bien quienes no se conectan a Internet en el colegio suponen un 73%. Un asunto que preocupa especialmente a las familias es la “obtención” de amigos a través de las redes sociales, cuando esos “amigos” son desconocidos. Un 36 % ciento de los chicos asegura que ha añadido a sus redes sociales de Internet a sujetos que no conocían en persona, y un 21% aseguró que, después, las ha conocido en el mundo real (Bringué y Sádaba, 2009:144).

De Bringué y Sádaba es también el análisis más completo de la relación entre chicos españoles y redes sociales, editado hasta la fecha. Auspiciado editorialmente por la la Fundación Telefónica y el foro de Generaciones Interactivas (2011), el trabajo, titulado ‘Menores y redes sociales’, es una ampliación de la obra antes citada, y en sus páginas profundiza en el estudio de los comportamientos en las redes sociales. Esta investigación revela que el 35 de los chicos y chicas con edades comprendidas entre 6 y 18 años cuenta con más de un perfil en las redes, mientras que un 34 % tiene un solo perfil y un escaso 31 por ciento asegura no tener presencia en estas herramientas de Internet; es decir, un 70% está interactuando en alguna red.

Los mismos autores (2009, p. 26) han descrito el consumo de las diferentes herramientas de las redes sociales expresando que, “Tuenti se sitúa en primer lugar con un 60% de usuarios entre todos los que utilizan Internet (siempre hablando de

chicos y chicas entre 6 y 18 años) y le sigue a bastante distancia *Facebook*, con un 21% de penetración, siendo el tercer lugar para Windows Live Spaces.

Otro trabajo útil al analizar estas problemáticas es el 'Informe Generación 2.0 2010', de la Universidad Camilo José Cela de Madrid, (Sánchez Burón y Fernández Martín, 2010). Se trata de una pieza literaria muy interesante para conocer a fondo el comportamiento de los adolescentes españoles en relación con las redes sociales de Internet. Con una muestra de casi 7.000 adolescentes de toda España de entre 14 y 18 años, esta investigación concluye expresando que prácticamente todos los sujetos de esas edades utilizan las redes sociales de internet. Además, un 80% de ellos tiene un perfil en *Tuenti*, lo que constituye un fenómeno diferenciador del mercado español, donde esta red local hace sombra a *Facebook*, la más utilizada aún a nivel mundial.

Preguntados en este estudio los adolescentes sobre el complejo asunto de la privacidad en las redes sociales, uno de los temas que más preocupan a sus familias, a educadores y a autoridades, el informe explica que “un elevado porcentaje dice estar concienciado con la posibilidad de que su privacidad pueda correr peligro en las redes (59%). De este original 59%, el 62% manifiesta además tener cierta preocupación por este tema. Si bien, de la muestra total que emplea redes sociales, el 73%, pone en práctica estrategias para proteger su privacidad”. En este controvertido tema los autores identifican tal tendencia como coincidente con la descrita por investigadores estadounidenses: “se puede percibir un cambio de hábitos ya que “utilizar una red social” (18,3%) supera a “ver la televisión” (16,4%), algo que, lógicamente, no ocurría hasta ahora”.

Conocer estas herramientas, su uso y el público que interactúa en ellas, es fundamental para cualquier persona que trabaje con los *social media*. Se trata de su herramienta fundamental de trabajo, el mundo en el que interactúa. Para dirigir una comunidad resulta imprescindible tener un alto nivel de conocimientos muy diversos como se verá a continuación, pero sin duda parece que pasa por esencial ser el que más conoce las posibilidades y herramientas de la aplicación en la que se interactúa.

Estudiada la formación de posgrado, la dinámica de una comunidad virtual y las herramientas con las que trabaja un *community manager*, es el momento oportuno para conocer mejor a este profesional y sobre todo para indagar en qué hace y qué debe saber para desempeñar adecuadamente las tareas encomendadas.



Figura 25. Imagen publicitaria utilizada por la red Iberoamericana EduSOC a la que pertenecemos, en su congreso de Cancún 2012, en el que se analizó el papel de las redes en la Sociedad del Conocimiento. Fuente: archivo eduSOC

Capítulo 5: El *community manager*, orígenes y desarrollo profesional

1. DE LA ERA INDUSTRIAL A LA ERA DIGITAL: LA REVOLUCIÓN DE LOS INSUMOS Y LA REVISIÓN DE PARADIGMAS

Conviene recordar que la denominada Revolución Francesa favoreció sensibles avances en los derechos civiles y que la primera revolución Industrial inventó el trabajo en serie conformándose las primitivas cadenas de producción que reemplazarían a la figura de los artesanos independientes, reforzando con ello el papel de los insumos de energía en los desarrollos socioeconómicos.

Coincidimos con Pérez Tapias (2003, p. 27) en señalar que “la revolución informacional en la que nos encontramos inmersos toma el relevo a la segunda revolución industrial, que tuvo lugar a partir de la electricidad como energía central, luego complementada con los derivados del petróleo y la energía nuclear, de forma análoga como esa segunda siguió a su vez a la primera revolución industrial, centrada sobre la máquina de vapor y el carbón como fuente de energía principal, y como señala este autor, supone un cambio de signo sobre las anteriores, al desplazar, ya en el nivel de la producción, la importancia crucial de los insumos de energía de los que esta dependía de forma decisiva hacia los insumos de información de los que la producción, y su estructuración para la mayor eficiencia, pasan a depender”.

Ortega Carrillo (2004) piensa que en el nuevo siglo hemos entrado de lleno en la era del conocimiento, en la que la mayoría de los trabajadores son denominados “trabajadores del conocimiento y en la que el flujo de la información tiene más impacto en los resultados de las organizaciones que el movimiento de mercancías” (Peña Vedrel, 2001, p. 23).

Conviene recordar, siguiendo a Rodríguez (2002), que los cambios en la concepción del espacio y tiempo propios de la sociedad digital; el autor los sintetiza en el siguiente cuadro:

ERA INDUSTRIAL	ERA INFORMACIONAL
<ol style="list-style-type: none"> 1. Espacios físicos: Lugares 2. Experiencias fragmentadas confinadas en lugares. 3. Configuraciones espacio-temporales de las culturas. 4. Existía el tiempo de reloj e histórico. 5. La cultura se expresaba oralmente y por escrito. 6. La cultura era la descripción de los sucesos acontecidos, en el tiempo, separados unos de otros por espacios temporales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Espacio de los flujos en Internet. 2. Compresión de la información en instantes aleatorios. 3. La cultura se crea y se percibe sin espacios ni tiempos. 4. Existe el tiempo “atemporal” y ahistórico o desistorizado. 5. La cultura se expresa electrónicamente. 6. La cultura es simultánea, sin contigüidad. Todos los sucesos se mezclan en el hipertexto y se reordenan según los intereses de los emisores y receptores.

Tabla 8. Comparativa de cambios de las eras industrial e informacional. Fuente: Rodríguez (2002, p. 37)

Por su parte, Zúñiga (2003, p.19) defiende que en la sociedad digital “lo virtual está adquiriendo realidad y la realidad se está haciendo virtual (...) No es de extrañar que a las realidades del mundo virtual se les atribuyan con frecuencia connotaciones que superponen su valor al del mundo físico y al de las relaciones interpersonales, bajo el supuesto subyacente de que el espacio cibernético constituye un avance hacia niveles superiores de evolución de la conciencia”.

En este contexto la tecnología digital está generando una tupida retícula de relaciones a través de las cuales reconstruimos la realidad *sociocultural* en la que nos insertamos: “ la *red de redes*, tan omnipresente como proteica, que la informática y la telemática nos están permitiendo tejer, es el *armazón* de una realidad cuyas estructuras estamos transformando radicalmente con ella desde el momento en que modificamos esos dos pilares interconectados de la realidad cultural humana que son *la comunicación y la producción*” (Pérez, 2003, p. 21).

Dando un paso más en este discurso sociológico, Manuel Cebrián, en su informe al Club de Roma redactado hace décadas (1988), vislumbraba ciertos fenómenos que se han hecho cruda realidad, cuando expresaba que:

La globalización del hecho comunicativo es, en definitiva, lo más notable y trascendente de la era digital (...) Las jerarquías culturales, sociales y de todo tipo no solo desaparecen, sino que su lugar es ocupado por la creación de sensibilidades diferentes: una cultura, un lenguaje y una conciencia colectiva común entre individuos enormemente distantes, que ni siquiera se conocen, con experiencias, historias y preocupaciones distantes, que confluyen única, y quien sabe si excepcionalmente, en su cibernavegación (p. 92).

Hoy parecen irrefutables las propuestas realizadas hace catorce años por Castell (2001) para quien Internet, en nuestro tiempo, necesita libertad para desplegar su extraordinario potencial de comunicación y de creatividad. Y la libertad de expresión y de comunicación han encontrado en Internet su soporte material adecuado, si bien advierte este autor que tanto Internet como la libertad, solo pueden vivir en las mentes y en los corazones de una sociedad libre, libre para todos, que modele sus instituciones políticas a imagen y semejanza de su práctica de libertad.

Internet además está produciendo modificaciones en las conductas individuales y colectivas que se concretan en la ejercitación de nuevas formas de relacionarnos y comunicarnos en el ciberespacio. La tecnología “lo está cambiando todo, desde la forma de informarnos de la actualidad, a la forma en la que compramos, pasando por la forma en la que trabajamos en nuestras empresas” (Martínez-Priego, 2012, p.33). Existen pues claras evidencias de la aparición de cambios de en el “homo digitalis” cuando se comunica desde la red, tal como explica Patricia Wallace (2001) en su obra titulada “La psicología de Internet”. Para esta autora, “las características de Internet pueden hacer que dediquemos una cantidad de tiempo excesiva e innecesaria a pulir nuestra personalidad en la Red para un público imaginario” (...) “El *homo sapiens* es una especie de costumbres muy arraigadas y, al mismo tiempo, increíblemente adaptable: ahora mismo, todos estamos aprendiendo varias lecciones, a veces desagradables e incómodas, sobre la formación de impresiones en la red” (p.59).

2. LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO DIGITAL

En este universo de cambios presididos por unos procesos de alfabetización digital realizados en muchos casos de manera autodidacta, la información, además de seguir siendo un bien de consumo y crecimiento, se está convirtiendo en una pieza clave para el progreso de las personas y las colectividades. La transformación de la información en conocimiento y su gestión sistematizada para evitar que se disperse y envejezca prematuramente, se está convirtiendo en el oro gris de las organizaciones. Tal gestión es la esencia y sustancia que viene garantizando la supervivencia de organizaciones, corporaciones y empresas en la emergente sociedad digital.

Por ello conviene recordar, en palabras de Lewis (citado por Peña Vendrel, 2001, 30) que existen dos tipos de información: “Aquella que está validada por la ciencia y que nos llega a través de unos canales educativos y formativos y de entidades profesionales muy concretos y claramente reconocidos. Se trata del contenido formal que se encuentra en los libros de texto y que los investigadores universitarios crean como parte de sus tareas diarias (saber curricular *explícito* o *formal*). Tales apreciaciones coinciden con lo que suele denominarse, conocimiento explícito, que, basado en datos concretos, constituye la *teoría*”.

Existe también en las organizaciones una información no tan formal, a menudo *tácita*, cuya validez es incierta, pero que es necesaria y útil para las diferentes comunidades profesionales. Resulta difícil plasmarla, pero es esencial en las tareas diarias de los profesionales de los distintos campos. Con argumentos similares, Peña Vendrel habla del “conocimiento *tácito*, refiriéndose a aquel que no está registrado por ningún medio y solo se adquiere a través de la práctica, siendo su transmisión posible solo consultando directa y específicamente al poseedor del mismo” (p. 30).

Ortega (2004), construye la tabla adjunta en la que plasma una visión comparativa clarificadora de ambos tipos de conocimiento basándose en las propuestas de Peña:

CONOCIMIENTO TÁCITO	CONOCIMIENTO EXPLÍCITO
<ul style="list-style-type: none"> • No se puede instrumentalizar y se transmite en determinados conocimientos y acciones. • Es muy personal y difícil de verbalizar o comunicar. • Bien se trate de aptitudes físicas o de esquemas mentales, está muy enraizado en la experiencia individual, del mismo modo que los ideales o escala de valores de cada uno. • Es el conocimiento que poseen las personas y que es inseparable de su experiencia y que puede ser compartido e intercambiado, principalmente mediante contactos directos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede expresar mediante palabras y números, y es fácil de transmitir. • Es formal ya que puede plasmarse en los documentos de una organización, tales como informes, patentes, manuales, imágenes, esquemas, software, productos, diagramas organizativos... • Define la identidad, las competencias, y los activos intelectuales de una organización con abstracción de sus empleados. • Es el conocimiento organizativo por excelencia, pero que apenas tiene utilidad si no se combina con el conocimiento tácito.

Tabla 9. Comparativa de las diferencias existentes entre conocimiento tácito y explícito.
Fuente Ortega (2004)

Como objetivo final, la gestión del conocimiento debería lograr que el conocimiento de una red estuviese independizado de cada uno de sus orígenes culturales (componentes), de tal forma que el conocimiento procedente de cada ámbito fuese volcándose en un sistema (más o menos automatizado) capaz de gestionarlo, aún en el caso de que uno o varios componentes dejen de participar en la red de aprendizaje. La gestión del conocimiento en red supone tres ámbitos de ejecución que agrupan a cinco grandes actividades: creación, compartición (captura, organización y acceso) y uso. En este contexto surge el denominado marco de referencia que agrupa el ciclo activo de la gestión de conocimiento en red, compuesto por las ocho siguientes funciones:

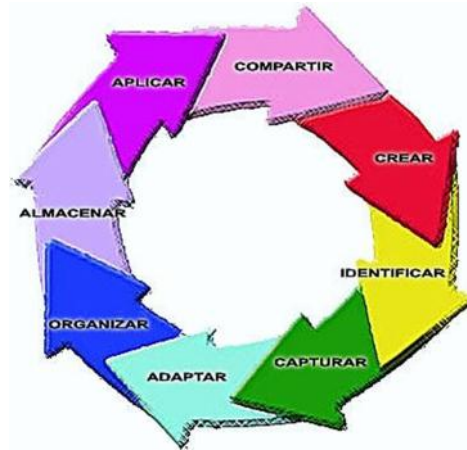


Figura 26. Ciclo activo de la gestión del conocimiento en red. Fuente: Peña 2001, p.56

El punto esencial de este *ciclo de vida* del conocimiento radica en el hecho de que cuando este no fluye y no crece a menudo *envejece* y se vuelve *obsoleto* e *inútil*. Por el contrario, el conocimiento que *fluye*, se comparte y se intercambia, genera *nuevo* conocimiento. Las redes son, pues, especialmente apropiadas para favorecer este flujo vital generador de conocimiento colectivo.



Figura 27. Esquema transformacional del conocimiento en las organizaciones.

Fuente: Peña, 2001, p.32

Por ello, Ortega (2004) propone que la gestión de conocimiento creado en red ha de orientarse a cuatro grandes objetivos: Articular y organizar el conocimiento existente en cada uno de los nódulos de la red (componentes, bibliotecas electrónicas, organizaciones, etc.); renovar y ampliar el conocimiento de los integrantes mediante la puesta en marcha de procesos de inter-aprendizaje; transformar el conocimiento en capital activo de la red, para evitar en lo posible que

la pérdida de componentes merme la riqueza multicultural, efectividad y fecundidad creatividad y finalmente, sincronizar y alinear las estrategias de la red con las capacidades y competencias de sus miembros y a las características culturales de los contextos donde se ubican.

En este hilo argumental el mismo Peña (2001, p. 58) plantea la necesidad de que “aunque se capturen y pongan a disposición los mejores conocimientos, es necesario crear hábitos de *reutilización* del conocimiento sistematizado y almacenado, siempre y cuando este sea relevante, accesible, fiable y actual”.

3. LA NECESIDAD Y OPORTUNIDAD DEL COMMUNITY MANAGER COMO GESTOR DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO EN RED

Tal como venimos señalando, en el último decenio, las comunidades de información y aprendizaje informal que se articulan a través de las redes sociales, se están convirtiendo en generadoras de información con cierta capacidad social transformadora y en muchos casos solidaria, por su poder de democratizar el conocimiento, favoreciendo la libre circulación de ideas, opiniones y propuestas de acción.

Pero la eclosión de los medios digitales y de las redes sociales también está produciendo un cambio de paradigmas en ciertas empresas y profesionales vinculados al mundo de Internet. En el año 2014, la Asociación Española de Economía Digital lanzó una encuesta para conocer cómo usan las redes sociales las empresas Españolas, recibiendo más de 650 respuestas con la que elaboraron el 1er Informe Sobre Redes Sociales en Empresas. De este informe se desprende que el 85% de las empresas usan ya las redes sociales con fines de negocio. Las tendencias emergentes de empresas y marcas implican la realización de notables esfuerzos por generar nuevos vínculos y relaciones interactuando de forma más directa con los usuarios, clientes y consumidores. El mismo informe, antes mencionado, apunta que los tres usos más comunes que las empresas dan a las redes sociales son: mejorar la imagen de la empresa, notoriedad de marca y promocionar productos/servicios.

Actualmente las redes sociales se están convirtiendo, para el mundo de las empresas e instituciones, en valiosas herramientas de comunicación con sus públicos. Son, pues, los nuevos canales a través de los cuales las empresas comienzan a prestar atención para escuchar aquello que se dice de ellas, y actuar en consecuencia para gestionar de forma efectiva su propia reputación y las relaciones con los seguidores de sus marcas. El mismo informe antes indicado, realizado en 2014 por Adigital, indicaba que las tres actividades más comunes que las empresas realizan en redes sociales son la monitorización y análisis de lo que se dice en ella sobre la marca, medir indicadores de retorno no económico (KPI) y para desarrollar campañas publicitarias. Más de la mitad de las empresas consideran que el retorno obtenido de las redes sociales es igual o superior a la inversión que realizan.

El universo de las redes sociales está generando pues, un nuevo clima relacional en el que la ciber-ciudadanía intercambia con frecuencia y a veces a diario ideas y emociones. En su seno están surgiendo ciertos liderazgos ejercidos por los denominados “dinamizadores o gestores de comunidades virtuales”, que en el entorno lingüístico anglosajón se conocen como “*Community manager*”, auténticos gestores de la información empresarial y del conocimiento colectivo.

Por ello, pensamos con Cobos (2011):

En el *boom* de las redes sociales *online*, la incursión de organizaciones de cualquier naturaleza, el manejo de la marca y la imagen en ambientes virtuales, y la comunicación horizontal y directa con el público en medios sociales, ha demandado la presencia de una figura que asuma estas responsabilidades, el *community manager* o gestor de comunidad. (s.p.)

Tal y como indica Castelló (2010) el *community manager* es el nexo de unión entre la organización y el público en Internet. La relevancia que ha alcanzado esta figura, podría estar relacionada con el grado de confianza establecido con la comunidad de usuarios y la capacidad de recoger opiniones directas de los mismos. En este contexto funcional puede afirmarse que el *community manager* se dibuja

con un perfil que tiene grandes similitudes con el propio del *Ombusman* contemporáneo.

Trasladándonos al otro lado del Atlántico, la norteamericana “Community Roundtable” en su “Manual para *Community managers*” (2014) define una comunidad como un grupo de personas que comparten valores, comportamientos y utensilios. Estos tres elementos combinados son necesarios en la misma medida. Para esta entidad, el *community manager* es el responsable de asegurar que los valores, comportamientos y utensilios de una comunidad en concreto son compartidos de tal modo que producen beneficios en todos los miembros de la comunidad así como a la entidad que promueve dicha comunidad.

Tal como señalamos en páginas anteriores, el objetivo de esta investigación es profundizar en el conocimiento crítico y multidisciplinar del perfil profesional del *community manager* como empleo emergente, en su primera década de existencia, en la que existen muy pocas investigaciones específicas (como botón de muestra puede señalarse la existencia de una sola tesis doctoral en el estado español sobre esta figura, defendida recientemente).

En las próximas páginas realizaremos una sistematización de trabajos que permitan identificar los conocimientos, competencias, habilidades y capacidades que se le presuponen a un *community manager*, con el objeto de poder establecer una “parrilla de competencia” presentes con visión prospectiva, para con ello fundamentar epistemológicamente la investigación aplicada que se presenta en la segunda parte de esta tesis doctoral.

3.1. OPORTUNIDAD DE LA FIGURA DEL *COMMUNITY MANAGER*

¿Quién gobierna las redes? ¿Quién orienta a sus seguidores? ¿Quién y cómo se sacan frutos económicos? ¿Cómo se consigue prestigio y reputación de una compañía o marca? Estas podrían ser algunas preguntas claves que invitan a investigar teóricamente, desde las buenas prácticas profesionales y teniendo

presentes las escasas investigaciones existentes, el nacimiento y evolución de la figura del *community manager*.

Afirma Germán Radillo (2010) que no fue hasta finales de los años 90 cuando las organizaciones que empezaban a migrar a Internet no fueron conscientes de las conversaciones *online* que sus propios públicos llevaban a cabo (ni quienes las estaban liderando e influenciando). En palabras de Cobos (2011) “no los escuchaban” (p. 2).

Pero no fue hasta la llegada de la web 2.0 cuando ciertas organizaciones, especialmente empresariales, centraron su interés en las posibilidades de comunicación de la era digital. En este sentido, la Asociación Española de Responsables de Comunidades y Profesionales del *Social media* AERCO-PSM, ya afirmaba en 2009 que “la cuota de consumo de Internet no deja de crecer, pero el error de esta medición es que Internet no es un medio más. Es una infraestructura sobre la que construir medios de comunicación”.

En esa misma línea, Jessica Judex (2011), profesional de la agencia colombiana UM se preguntaba si:

Tal y como hace 10 años era indispensable para un negocio tener una página web, hoy lo es tener un papel activo en una red social. La ausencia de una marca en estas comunidades es como decirle al consumidor: gracias pero no quiero saber tu opinión de mí (citado por Cobos, 2011, p.2).

Es constatable que para planear y conducir con eficacia estas políticas de comunicación corporativa en las redes sociales, las empresas, organismos públicos y privados y corporaciones comienzan a requerir la participación de especialistas en comunicación social digital que ofrezcan contenidos relevantes y gestionen sus comunidades de seguidores *on-line* de manera técnica y eficiente. Generalmente contratan a *community manager*, nueva “estirpe” de profesionales responsables de promover las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, sobre la base del conocimiento de los planteamientos estratégicos de la organización y de los intereses de los clientes, tal como señala la AERCO-PSM (2009).

Pensamos que cualquier organización que desee posicionarse en la red “debe” contar con los servicios de un *community manager*. A ello hace referencia Pedro Rojas (2011), en su libro *Community Management para Dummies*, cuando señala que es:

El único profesional capacitado para gestionar de manera coherente los perfiles sociales corporativos de cualquier organización. Para este autor, “sustituir la labor de un profesional por la de un aficionado es correr un alto riesgo con la imagen y la reputación de la propia empresa con todos los riesgos y desventajas que esto puede implicar” (p. 44).

3.2. PERTINENCIA DEL *COMMUNITY MANAGER*

A pesar de su relativa juventud, la figura del *community manager* ha evolucionado con cierta rapidez en consonancia con la creciente capacidad interactiva de redes sociales y en relación directa con las estrategias de comunicación corporativa que desde ellas están adoptando las organizaciones. Por ello, un creciente número de empresas de perfil tecnológico están realizando una clara apuesta por mejorar la eficiencia de sus estrategias comunicacionales, dotándose de tácticas combinadas de *marketing*, en cuyo diseño y desarrollo creen en relevancia e impacto las redes sociales. El ya mencionado informe de la Asociación Española de Economía Digital (2014) sobre el uso de redes sociales en empresas, pone de manifiesto que las empresas seleccionan este medio de manera preferente para realizar acciones de branding, mediante las que comparten contenidos de la marca, noticias, eventos e información sobre productos. Con menor frecuencia, se comparten también otros contenidos generales (información del sector, noticias vinculadas al producto) siempre con el objetivo de crear relevancia e impacto en redes.

En el año 2011, la compañía Enconexo, especializada en gestión de reputación *online*, hizo público los datos y conclusiones de un estudio realizado con motivo del primer encuentro español de la herramienta Hotsuite. El denominado estudio sobre “herramientas de gestión de redes sociales”, traza un panorama situacional de los

Community managers en las organizaciones, con especial incidencia en las empresas. El estudio recogió datos de 75 encuestas realizadas a expertos en redes sociales.

Como primer hallazgo a destacar, el citado estudio, puso de manifiesto que el 62% de los *community managers* “no se sentían valorados por las empresas para las que trabajan”, y el 15% indicó además, que “su tarea es hacer de todo, nada en concreto”. Un porcentaje idéntico (15%) confesó “hacerse cargo de la redes sociales por petición de la entidad para la que ya trabajaban con anterioridad a dicha petición”. Los datos revelaron además que un 34% de estos profesionales trabajan como autónomos, un 20% lo hacen por cuenta ajena y un 15% se planteaba hacerse “free-lance”.

Llaman la atención, dentro de dicho estudio, las observaciones realizadas por Francesc Gómez, consultor independiente experto en reputación *online*, quien puso de manifiesto que es entendible que estos profesionales se sientan incomprendidos y desubicados en los rígidos organigramas empresariales, puesto que a menudo se trata de hombres-orquesta sometidos a la presión de reinventarse profesionalmente cada pocos meses y, que asumen además el riesgo profesional de introducir innovaciones en los procesos de empresa.

Este estudio analizó también el entorno de trabajo de los expertos y profesionales participantes. Las conclusiones referidas a esta temática pusieron de manifiesto que entorno al 70% de las entidades analizadas tan solo invertían en el sueldo de su experto en gestión de redes sociales (generalmente *community manager*) sin tener asignado aún presupuesto específico para estas tareas soporte. Tan solo el 34% de las empresas dicen realizar una inversión específica en comunicación a través de redes sociales superior a 10.000 euros (incluyendo el sueldo del profesional responsable de ello).

Otros estudiosos inciden en el análisis de la incorporación de los gestores de redes sociales al mundo empresarial completando los hallazgos del estudio antes

referido. El *community manager* no puede ser tratado como un informático a sueldo, pues representa y actúa en consecuencia a los objetivos y valores de la marca a la que representa (Toledo, 2012). Otros autores subrayan su importancia estratégica. Por ser la voz, los ojos, y oídos de una marca en el plano *online*, que como representante, escucha lo que dicen de ella, responden en su nombre y genera debates de interés. Lo primero que deberían hacer las organizaciones y empresas que se planteen entrar en las redes sociales es escuchar, invertir en conocer más dónde va a entrar y en definir una estrategia coherente con su marca, (Freixa, 2012).

El perfil de estos profesionales parece haber sido definido con algunas lagunas que pueden mostrarnos carencias importantes. Por ello plantea que generalmente, la figura del *Community manager* ha sido concebida como la de un conocedor extremo de los mecanismos y el funcionamiento de las redes sociales, un experto para manejar y participar en conversaciones y establecer nuevos vínculos (Toledo, 2012). Este mismo autor afirma que “más allá de esta realidad, las organizaciones comenzaron a comprender que incluso por encima de este amplio y extenso conocimiento o experiencia en los medios y redes sociales, los *community managers* tienen que primar el entendimiento de los valores de la entidad a la que representan”.

Compartimos con Toledo (2012) la creencia de que es más importante el hecho de conocer a fondo la organización, sus filosofías y valores, planes y métodos de actuación, sus servicios y productos, sus clientes/usuarios, sus emociones, su percepción, que el simple manejo de las herramientas.

Dando un paso más en el resalte de su relevancia, Rojas (2011, p. 46) propone que la figura del *community manager* “puede ofrecer a la entidad que cuenta con ella la cobertura de necesidades más específicas” (...) entre las que señala colaborar con el departamento de recursos humanos en tareas de optimización del proceso de captación de talento a través de Internet o con los departamentos de atención al cliente. La realización de estas funciones por el *Community manager* podría reducir

sensiblemente el tiempo dedicado a la atención telefónica, ofreciendo a un sector de clientes esta atención a través de las redes sociales que este profesional administra.

Pensamos, pues, que la figura del *community manager* se configura como un *eslabón importante* para optimizar la gestión de la comunicación digital con los usuarios y clientes a través de medios y canales que ofrecen las redes sociales. El convencimiento del mundo empresarial y de los organismos públicos y privados de la importancia de estos profesionales, está permitiendo que aumente exponencialmente el número de empresas y organismos que están contratando a *community manager*, o a consultoras especializadas multitarea en la que este tipo de profesionales realizan funciones a varias empresas a la vez, reforzando siempre el papel y la relevancia de la marca en el ciberespacio. Un caso muy conocido es el protagonizado por Carlos Fernández Guerra, *community manager* de la Policía Nacional que, con su trabajo muy bien valorado por el sector, ha conseguido informar y formar desde una entidad pública demostrando un alto conocimiento del medio y aprovechando todos sus recursos y consiguiendo gran repercusión.

En el gráfico adjunto se expresan de forma clara y actualizada las principales funciones y tareas que realizan los *Community manager* y cuyo análisis desarrollaremos en próximas páginas.

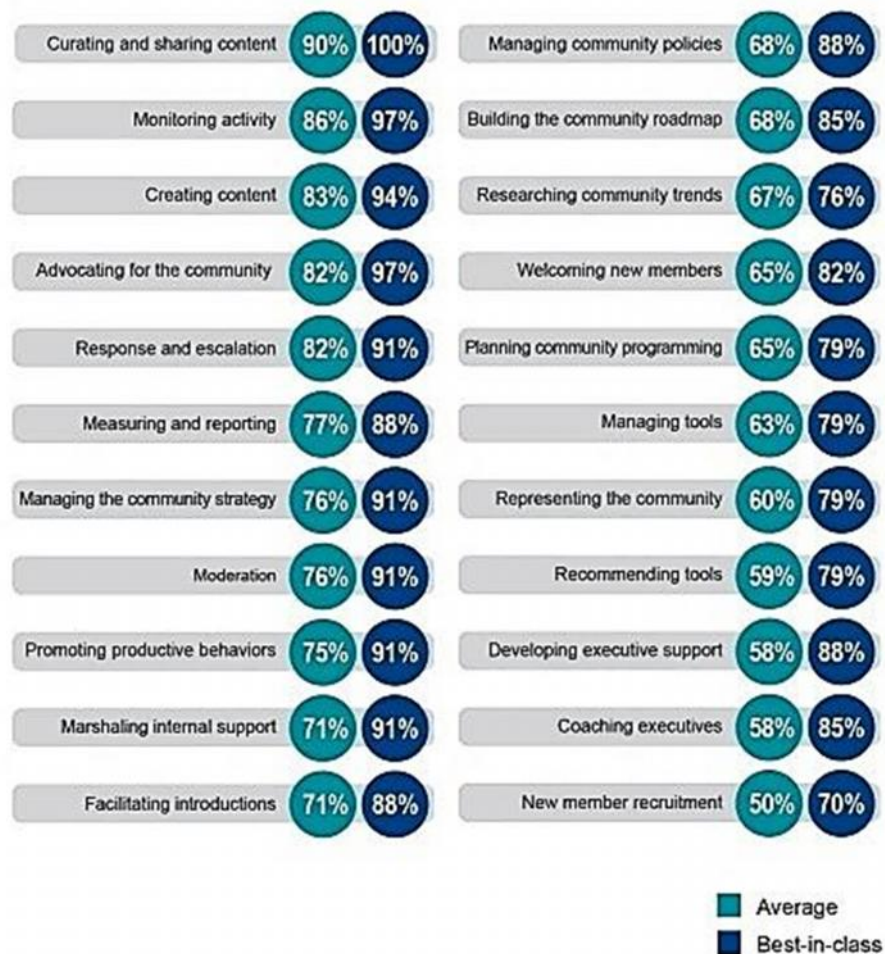


Figura 28. Tareas desempeñadas por el *community manager*.
Fuente: State of Community Management (2014)

4. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL COMMUNITY MANAGER

Desde que el termino *community manager* fuese acuñado por Dale Dougherty de O'Reilly Media en 2004, en una conferencia relacionada con el universo de la web 2.0, el perfil de funciones ha evolucionado de forma significativa creándose un fecundo debate en su primer decenio de existencia; “Pocas veces un puesto de trabajo ha originado tanta controversia en torno a aspectos fundamentales como su integración en el organigrama de la empresa, sus funciones, su formación, su salario, horas de trabajo, categoría profesional, etc.” (Alcántara-López 2012, p.1414).

La profesión de *community manager* surge en EEUU atribuyéndosele la tarea de escuchar en línea a la comunidad. Empresas periodísticas tales como la editora del

New York Times ya contaban en 2010 con un perfil denominado “*social media editor*”. La primera responsable de dicho puesto fue Jeniffer Preston, una periodista del diario de dilatada experiencia que se encargaba de distribuir los contenidos del periódico a través de las redes sociales. Su función primordial era hacer llegar el contenido de su periódico a la nueva bolsa de lectores que eran usuarios de las herramientas propias de la web 2.0. Preston fue encargada de gestionar el perfil “New York Times” en las diferentes redes sociales en las que el periódico comenzaba a interactuar, conversando con la audiencia y escuchando y distribuyendo informaciones (Castelló, 2010).

Haciendo memoria, conviene recordar a autores como Nicholas Negroponte (1995) en su libro “El Mundo Digital” y Juan Luis Cebrián (1998) en su obra titulada “La Red”. Ellos pronosticaron cómo cambiarían nuestras vidas los nuevos medios de comunicación. Son claros ejemplos de los augurios que se pronosticaban hace dos décadas cuando ya se pensaba que la interactividad de Internet modificaría, en la llamada globalización, las formas de ocio, el desarrollo del comercio y de las prácticas de participación democrática, entre otras facetas vitales de la sociedad de consumo. Quince años después de que Negroponte describiera el mundo digital, Araceli Castelló (2010) en su artículo titulado, “Una nueva figura profesional: el *community manager*”, destacaría que “si Internet nunca fue un medio unidireccional, esto le ponía nombre al famoso *feedback*” (p.84), *estrategia* clave de la interactividad anunciada decenios anteriores.

Volviendo al análisis de la evolución del *community manager*, Rocío Alcántara (2012) desde la Universidad de Sevilla, resaltaba en su artículo titulado, “La comunicación como herramienta clave para el *Community manager*”, que “si introduces el término en Google España es el primer país en demandar información sobre este nuevo perfil” (p.1410), hecho que pensamos pone de manifiesto el interés social despertado por esta nueva profesión en nuestro país en los últimos años. España es, además, uno de los pocos países donde este fenómeno ha adquirido el comportamiento de las llamadas burbujas: rápida popularización, establecimiento de

una lucrativa industria en torno al mismo, debate sobre su validez, y es de esperar, posterior pinchazo y desaparición (Méndez & Segovia, 2011).

Esta visión un tanto apocalíptica contrasta con opiniones divergentes de otros autores que ya ofrecían entonces la alternativa de la reconversión, fenómeno que en EEUU y en otros países europeos comenzaba a acontecer planteando el papel del *Community manager* no tanto como un puesto concreto, sino como una función combinatoria dentro de los departamentos de comunicación y *marketing* de las organizaciones. De esta evolución y de las posibles tendencias prospectivas que se vislumbran nos ocuparemos en la parte final de este capítulo, y en la propuesta de formación especializada que incluye esta tesis doctoral en su tramo final.

4.1. ACOTANDO CONCEPTUALMENTE AL *COMMUNITY MANAGER*, UNA CUESTIÓN DE PERCEPCIONES

Aunque en páginas precedentes hemos venido proponiendo justificaciones y propuestas funcionales de este colectivo de profesionales, pensamos que es el momento de sistematizar conceptualmente su perfil desde la literatura existente, sin olvidar opiniones autorizadas expresadas en espacios de comunicación no siempre considerados científicos por la comunidad universitaria.

Una muestra de ello es el contenido del artículo publicado en el diario, El País, el 7 de junio de 2011 firmado por Manuel Ángel Méndez y Adrián Segovia. En su discurso narrativo, el entonces presidente de la Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales del *Social media* (en adelante AERCO-PSM), José Antonio Gallego, afirmaba que “si preguntabas a 10 personas, recibirías 12 definiciones diferentes (...) el término era ambiguo y cambiante de un día para otro”.

Pensamos, desde las propuestas de Gallego, que la concepción misma de su perfil orgánico y funcional sigue estando envuelta en polémica en el trascurso de los

años de existencia de los *Community manager*, ya que “existen diferentes perspectivas y estas pueden ser consideradas complementarias”, (Cobos, 2011, p. 3).

En Estados Unidos, Connie Bensen (2008), experta en gestión de comunidades, afirmó hace siete años que el *community manager* es:

Externamente la voz de la compañía e internamente la voz de los clientes. El (su) valor principal se encuentra en actuar como eje y tener la capacidad de conectarse personalmente con los usuarios y clientes y proporcionar feedback o retroalimentación a muchos departamentos internos (párr.. 2).

Igualmente David Coghlan (2010), Profesor del Trinity College de Dublin afirmó sobre su papel que:

Es el arte de la gestión eficiente de la comunicación de otros *online* en las diferentes herramientas idóneas para el tipo de conversación que creamos conveniente con nuestros potenciales clientes (ya sea un blog, una comunidad a medida, una cuenta en *Twitter*, una página de fans en *Facebook* (...). Es el rostro de la marca.

En un contexto más cercano, la AERCO-PSM, en el año 2009, perfila esta figura como:

Aquella persona encargada 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 las organizaciones y los intereses de los clientes. (p.4)

También, Davinia Suárez, *Community manager* del diario español, “Las Provincias”, definió su perfil en las I Jornadas Nacionales de Responsables de Comunidad (2010) como:

Aquella persona que sobre todo es un dinamizador de comunidades y los ojos y los oídos de la empresa en Internet, aquel que debe saber crear vínculos afectivos, y humanizar la marca para poder llegar a los usuarios/consumidores, mientras está atento para que otros no destruyan el prestigio de la organización. (citado por Cobos, 2011, p.3).

Por su parte, José Antonio Gallego, expresidente de AERCO-PSM, define al *Community manager* dentro del documento publicado por esta entidad en 2009 como:

Quien se encarga de cuidar y mantener la comunidad de fieles seguidores que la marca o empresa atraiga, y ser el nexo de unión entre las necesidades de los mismos y las posibilidades de la empresa. Para ello debe ser un verdadero experto en el uso de las herramientas de *Social media* (Libro Blanco del *Community manager*, 2009, p.4).

Una revisión comparada de estas cinco acotaciones conceptuales permite concluir con cierto nivel de coincidencia que:

- El Community Manager es primordialmente un dinamizador de comunidades virtuales, encargándose de fidelizar a los miembros de cada comunidad a la marca u organización a la que representa, en los diálogos del ciberespacio.
- Es por ello, el profesional responsable de “moderar” la relación entre la marca para la que trabaja y sus usuarios y clientes en la red.
- Ha de tener facilidad de conexión empática con los usuarios y clientes de la organización, proporcionando estímulos y canalizando respuestas (feedback) a las opiniones internas en la organización como a aquellas recibidas externamente desde los comentarios planteados por los miembros de la cibercomunidad.

Por consiguiente, el *community manager* se encarga de enviar misivas a través de aquellas plataformas con las que la organización ha decidido interactuar, actualizando el estado de su corporación, orientando y revisando las estrategias informativas sobre los productos, servicios, mercados y competencias, mediante la creación de contenidos exclusivos adaptados a la idiosincrasia de sus seguidores en las redes sociales; invitándolos a interactuar emocional y conceptualmente en un clima de bienestar y satisfacción mutua y compartida.

4.2. EVOLUCIÓN DE LA FIGURA DEL *COMMUNITY MANAGER*

A pesar de su muy reciente nacimiento, el éxito del *Community manager* viene siendo un tanto abrumador. El estudio realizado por la consultora de *Social media Marketing* Territorio Creativo en 2010 denominado “*Marketing* en medios sociales: como usan las empresas españolas los blogs y las redes sociales”, analizó el perfil profesional del *community manager en España*. Algunos datos extraídos del mismo resultan de gran interés para el diseño y desarrollo de esta investigación doctoral. Un primer dato un tanto esperanzador indicaba que el 51% de las empresas que usan las redes sociales para comunicarse con su público, poseen esta figura de gestión en sus propias plantillas, con el objetivo principal de dinamizar su comunidad *on-line*. No obstante, al parecer son aún escasos los *community manager* con dedicación a tiempo completo, ya que en muchos casos suelen compartir tales funciones con otras tareas comunicacionales y de gestión los sistemas de tecnologías de la información.

Hay quien sugiere que con las herramientas adecuadas y la inspiración necesaria, es posible gestionar de manera satisfactoria comunidades en línea sin nadie que las lidere. Si bien, diversas investigaciones ya presentadas, demuestran que la mayoría de las comunidades necesitan gestores específicos y que la dedicación de los *community managers* juega un papel fundamental en la consecución de la calidad y en la gestión exitosa de una comunidad virtual. Esos estudios acreditan también que esas afirmaciones cobran mayor importancia en el caso de contextos organizacionales donde las comunidades virtuales tienen fines de tipo comercial.

Volviendo al análisis de los fenómenos evolutivos que acontecen en el continente americano, el Informe sobre el Estado del Community Management elaborado en Estados Unidos y Canadá por Community Roundtable en 2014, publicado en lengua inglesa, afirma que aquellas comunidades virtuales que puedan ser consideradas como “maduras” tienen al frente al menos un *community manager*, que ofrece la oportunidad a otros miembros de la comunidad de asumir responsabilidades de

gestión de la misma. Presenta este informe la tendencia evolutiva del papel de los *community manager* hacia una nueva dimensión más estratégica, completando las responsabilidades de tipo táctico y técnico que solía tener y de las que aún conserva algunas.

El citado estudio indica que alrededor del 70% de los profesionales de este campo son los responsables de desarrollar la estrategia de comunicación, dirigiendo el apoyo interno y fomentando la comunidad internamente. Igualmente, el 80% ejercen responsabilidades de creación, curación y de compartición de contenido de manera diaria, monitorizando la actividad, escuchando, respondiendo y procurando el crecimiento en número de miembros de la comunidad.

Las conclusiones de este estudio, sugieren que el empoderamiento de los miembros de una comunidad virtual, impacta positivamente en el compromiso de los mismos con dicha comunidad. Promoviendo este proceso, los *community managers* pueden mejorar el compromiso de los integrantes de la comunidad que gestionan, dejando parte del control de la misma a tales miembros.

Y es que desde la Community Roundtable, los programas de liderazgo compartido en la comunidad, incrementan los índices de participación y se revelan como una señal de comunidad saludable y comprometida. Es posible y deseable que los actores de la comunidad promuevan internamente la entrada e inclusión de nuevos miembros en ella, generando estrategias de acogida y facilitando su presentación.

El informe sobre la gestión de comunidades, anteriormente mencionado, pone de manifiesto que más del 50% de los miembros de las comunidades estudiadas, ya son responsables de estos asuntos.



Figura 29. Tareas asumidas por miembros de la comunidad en inducidas por detrimento del *community manager*. Fuente: *State of Community Management* (2014).

4.3. EL *COMMUNITY MANAGER* Y SU RELACIÓN CON EL *SOCIAL MEDIA MANAGER* Y EL *SOCIAL MEDIA STRATEGIST*

El desarrollo de las redes sociales y la determinación de su alto interés estratégico para la comunicación de las organizaciones, ha fomentado en los últimos años la aparición de diversos perfiles profesionales con nombres y funciones específicas.

En este apartado pretendemos delimitar estos perfiles englobados bajo de denominación *social media marketing*, con el objetivo de deslindarlos del campo específico del *Community manager*.

Como venimos señalando en esta tesis doctoral, el desarrollo expansivo de las redes sociales ha fomentado el surgimiento de diferentes desempeños o perfiles profesionales vinculados con el trabajo organizacional, entre los que destacamos:

- El *social media strategist*.
- El *social media manager*.
- El *community manager*.
- El *content manager*.
- El *social media analyst*.
- El *content curator*.

Estos grupos profesionales trabajan en el campo de las redes sociales, si bien sus funciones no siempre tienen adecuadamente delimitadas sus fronteras y límites. No obstante, existen diferencias que permiten acotar sus campos de acción. Comenzaremos plasmando en un cuadro analítico de creación propia realizado a partir de las propuestas de Peguero (2013), comparando las funciones del *community manager* con las que suelen desempeñar los *social media strategist* y los *social media manager*.

Funciones	
Community manager	<p>Gestionar las redes sociales de la organización.</p> <p>Implementar la estrategia de <i>Social media</i>.</p> <p>Buscar, generar y publicar contenidos.</p> <p>Monitorizar toda la actividad entorno a la marca</p> <p>Dinamizar las conversaciones (responder, generar e interactuar).</p> <p>Tomar el feedback de la comunidad e integrarlo en la comunicación interna de la organización.</p>
Social media manager	<p>Crear los planes de comunicación de la organización y acciones estratégicas en el corto plazo en redes sociales.</p> <p>Elaborar una estrategia de contenido.</p> <p>Gestionar el área de <i>social media</i>.</p> <p>Supervisar y coordinar a los <i>Community managers</i>.</p> <p>Velar porque la estrategia de <i>social media</i> se aplique adecuadamente.</p>
Social media strategist	<p>Tomar toda la información relevante de la organización y diseñar la estrategia de <i>social media</i>, definiendo comportamiento, plataformas, acciones (...) en el largo plazo.</p>

Tabla 10. Perfiles *social media marketing*. Fuente: Adaptado de Peguero (2013).

En las próximas páginas profundizaremos en el análisis comparativo de estas tres figuras profesionales seleccionadas por la interacción que realizan entre sí en ciertas corporaciones y empresas.

4.3.1 Community manager vs social media manager

Dos son los perfiles profesionales más destacados y vinculados a esta era de las redes, el *Social media Manager* y el *Community manager*, pero ¿en qué se pueden diferenciar uno del otro?

Al ser interrogado por tales especificidades, Rachel Strella, directora general de Central PA Webster, empresa especializada en la gestión de medios de comunicación social, apunta que el *social media manager* es quien asume el liderazgo en la gestión de los esfuerzos globales de la compañía en los medios y redes sociales, lo que puede incluir la escritura o publicación de contenidos, el control de cuentas y la presentación de informes para evaluar el ROI.

En lo referido al *community manager*, Strella indica que este perfil se adapta al profesional sobre el cual recae la responsabilidad de gestionar una determinada comunidad donde debe escuchar, ser la voz de la marca y obtener el compromiso y participación de sus miembros como principal objetivo. Para esta profesional, su labor es mucho más específica y centrada en ciertos aspectos de la comunicación *online*, a diferencia de un *social media manager* que puede gestionar varios aspectos de la estrategia de *marketing online*.

También Tim McDonald, administrador de comunidades virtuales, propone una definición del *Social media Manager*, que engloba a los responsables de la creación de contenidos específicos de un producto y de la realización de una estrategia a través de redes sociales, monitoreando y creando un compromiso con los usuarios para alcanzar los objetivos de una campaña específica. Con respecto al *community manager*, McDonald lo define como el profesional que utiliza las redes *online* para ser la voz de la empresa dentro de la comunidad y la voz de la comunidad dentro de

la empresa. Ambas opiniones ayudan a matizar con cierta claridad los límites laborales de ambos perfiles profesionales.

4.3.2 Community manager vs social media strategist

En un artículo publicado en la revista digital, Puro *Marketing*, especializada en *marketing*, publicidad, negocios y *social media*, la *Social media Consultant*, *Community manager* y *Content Manager*, Inmaculada Jiménez (2012) hace una interesante comparación entre ambos empleos, señalando que el *community manager* y el *social media strategist* son perfiles excluyentes en el ámbito de la empresa, y lo son porque habitualmente donde hay uno, suele asumir las funciones del otro.

Para esta autora, *community manager* es el especialista en la dinamización de contenidos y de la audiencia, estando encargado de tratar día a día con ella y actuando de enlace entre esta y la organización. Lo define, pues, como un *relaciones públicas online* de la entidad.

Al concretar la figura del *Social media strategist*, Jiménez propone que este define la estrategia que la marca ha de seguir en las redes sociales, siendo responsable de los planes de crisis y de la reputación de la marca. Es para la autora y afin de lo expuesto, el *cerebro* de la operación. Por este motivo, Jiménez piensa que no es comprensible la existencia de uno sin el otro: El *community manager* es la mano del estratega y este se retroalimenta de la información que el *community manager* le ofrece sobre la audiencia y su comportamiento para definir la estrategia. Igualmente expresa que, ese panorama de colaboración es perfecto ya que las dos figuras han de estar tan compenetradas que no se diferencien “el cuerpo y la mente y la planificación y acción”.

Pensamos que a pesar de la división teórica existente entre estos perfiles, funciones y responsabilidades, no siempre el trabajo con los *Social media* se realiza de este modo. Así, la experimentada *social media manager*, *community manager* y

estrategia de los medios digitales, Milca Peguero (2013), desde la agencia de *marketing* digital especializada en *social media* *Adventures Digital Agency*, opina que estos perfiles están sujetos a diferentes condiciones:

- En casos de trabajo como freelance o de PYMES, los tres perfiles analizados se convierten en uno solo: El *Community manager* se encarga de crear y también de implementar la estrategia.
- En caso de una empresa u organización de gran tamaño o tamaño medio, es muy probable que el perfil de *Social media Strategist* sea una persona o agente externo y que el *Social media Manager* no exista.
- Y en casos de agencias especializadas, dependiendo de su enfoque y tamaño, existe la posibilidad de que cuente con los tres perfiles, o que el *Social media Manager* y el *Social media Strategist* sean la misma persona y trabajen en conjunto con el *Community manager*.

4.4. CONCEPCIONES ERRÓNEAS Y REDUCCIONISTAS DE LA FIGURA DEL *COMMUNITY MANAGER*

La literatura científica consultada no nos ha permitido encontrar un perfil universitario que describa esta figura. Una ausencia probablemente justificada por la celeridad de la evolución de los *Social media*, profesionales de diferentes áreas que han tenido que asumir esta labor de forma muchas veces accidental. Sin embargo, son cada vez mayor número de empresas las que han optado, ya sea por desconocimiento o porque no lo estiman necesario, por dejar esta función en manos consideradas no demasiado inexpertas (Cobos, 2011).

Quienes fueron pioneros en este tema son muy enfáticos al recalcar que la función del *Community manager* no puede ser delegada a becarios, pasantes o estudiantes en prácticas que periódicamente llegan a la empresa. Puede ser muy delicado responsabilizar a personas inexpertas que carecen del conocimiento

oportuno de desarrollar las estrategias de comunicación de la empresa en entornos sociales: “Esto es un error garrafal”, afirma Gaby Castellanos (2010), CEO de Sr. Burns, agencia española de *marketing* orientada a medios sociales.

Otra tendencia que se ha detectado como práctica errónea y poco recomendable es la que surge de minimizar la labor del *Community manager*, al considerarla con una visión reduccionista simplemente a actualizar el estatus en *Twitter* y en *Facebook* y a subir de vez en cuando videos a *Youtube*. Las empresas que tienen esa visión tan limitada piensan que no necesitan contratar a un profesional especializado, ya que contratar a un profesional para tan exiguas funciones no les cubriría su jornada laboral estando la mayor parte de ella ejerciendo el “ocio electrónico”.

Otras percepciones erróneas de la figura que nos ocupa son las que señala Radillo (Citado por Cobos, 2011), cuando apunta a que este profesional no genera un retorno sobre la inversión o ROI; su comunidad solo está atendida en horarios de oficina; son profesionales que están para vender; su área de trabajo es íntegramente digital y debe ser un *rockstar* y tener una personalidad muy popular.

Estas percepciones erróneas podrían ser un indicador de la escasa sensibilización por desconocimiento de un sector de directivos de empresas y organismos sobre el papel del *community manager* y su rentabilidad para la marca. Una cultura *transmedia* que es necesario extender y que podría fomentarse desde las organizaciones empresariales, las asociaciones profesionales y las mismas Universidades que, desde sus Grupos de Investigación y sus Facultades de Ciencias de la Información y Ciencias Empresariales, debieran ser cuna de creación y sistematización de conocimiento científico sobre el papel del *community manager*, promoviendo la realización de tesis doctorales como la que nos ocupa, generando proyectos de innovación y organizando congresos, jornadas y seminarios de estudio, en colaboración con las asociaciones profesionales del ramo.

4.5. DEMANDA Y OPORTUNIDAD DE EMPLEO DEL *COMMUNITY MANAGER* HOY

No queremos finalizar este capítulo sin abordar la prospectiva de este perfil profesional, sin embargo existe escasez de información y datos sobre la situación socio-laboral del *Community manager* en España.

Afortunadamente en el 2010 la consultora *IAB Spain* en trabajo conjunto con *Bauna y Cool Insights* presentaron el primer estudio sobre “*Tendencias del mercado laboral en el sector de la publicidad digital*”, cuyo objetivo era conocer las claves del mercado laboral en el ámbito de la publicidad y el *marketing* digital en el estado.

La ficha técnica del estudio tiene los siguientes datos de interés:

- Universo: Profesionales del ámbito del *marketing* y la publicidad (agencias creativas, agencias de medios, consultoría, medios de comunicación, anunciantes...)
- Ámbito: España.
- Tipo de entrevista: Cuestionario *online* autocumplimentado (CAWI), con preguntas.
- Muestreo: Distribución del cuestionario a través de redes sociales (*Facebook, Twitter, LinkedIn*) y bases de datos de profesionales del sector.
- Muestra: 226 casos con un error muestral de +- 6,5%, para un nivel de Confianza del 95%, bajo del muestreo aleatorio simple y $p=q=50\%$.
- Trabajo de campo: Del 7 a 23 de abril de 2010.

En el estudio se analizaron aspectos tales como la satisfacción con el empleo, la remuneración o salario, la rotación laboral, la formación y los perfiles más demandados. A la pregunta, ¿qué puestos o perfiles profesionales serán más demandados en su sector en los próximos años? Los resultados asignaron al *Community manager* un 15% de expectativas por encima de otras profesiones relacionadas con medios digitales y otras de carácter tradicional.

El estudio también puso de manifiesto otros datos alentadores que pueden resultar explicativos de por qué este nuevo perfil profesional, ha podido despertar el interés y llamar la atención de muchos profesionales de la comunicación, que decidieron reconducir sus pasos hacia este nuevo nicho de empleo.

Algunos de estos datos destacables de estudio por su relación con la temática de esta tesis doctoral son:

- La calificación media de 0 (muy poco satisfecho) a 10 (muy satisfecho) en cuanto a la satisfacción con su trabajo de los profesionales de la publicidad y el *marketing* digital (entre los que se encuentran los *Community managers*) es de 7,4, otorgándole el 55% una puntuación superior a 7 a su satisfacción con su empleo.
- Más del 40% de los encuestados, marcaron como lo mejor de su puesto de trabajo la autonomía, la proyección de futuro y la formación que su ocupación les proporciona. Frente a esto, el 47% de los encuestados afirmaba que lo peor de su trabajo era horario y más del 35% el salario.
- La retribución bruta anual del 50,2% de los encuestados está entre los 10.000 y los 40.000 euros, estando el 34% entre los 20.000 y los 40.000 euros.
- Casi el 40% de los encuestados afirma que las competencias y conocimientos requeridos para sus puestos de trabajo, necesitan actualizarse al menos *mensualmente*.
- Cuatro de cada diez encuestados opinan que el paro en el *marketing* digital es bajo o muy bajo y seis de cada diez habían recibido una propuesta de trabajo durante el último año.

Llegar a ser *Community manager*, tal como lo afirma Pamela Torres (2010), “requiere del gusto por el trato con personas, saber entenderlas, mantenerlas interesadas y no ignorarlas; todo esto, complementado con el manejo integral de la

llamada Web 2.0. Y no olvidar que el vertiginoso ritmo que llevan actualmente los desarrollos tecnológicos, le exigen la disciplina de actualizarse y reinventarse permanentemente”.

Capítulo 6: Profundizando en el conocimiento profesional del *community manager*

1. AHONDANDO EN LA DESCRIPCIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL DEL COMMUNITY MANAGER

Tal y como hemos señalado a lo largo del presente trabajo, hace pocos años el *Social media* no había captado el interés entre las muchas organizaciones, aunque muchas de ellas comenzaban a intuir su potencial profesional y los beneficios que esta figura podría reportar a las mismas. Igualmente, hemos puesto de manifiesto que la figura del *Community manager* ha sufrido una rápida evolución, adaptándose a las crecientes posibilidades comunicativas de las redes sociales y a los cambios de comportamiento de sus millones de usuarios. Si bien introducimos en el capítulo anterior una primera conceptualización de este profesional, en este segundo capítulo dedicado a su figura profundizaremos en su perfil organizativo y funcional, así como en otros aspectos relevantes de su práctica profesional.

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

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

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

1. La creación de perfiles/páginas en redes sociales.
2. La actualización de contenidos en estos perfiles y páginas.
3. El establecimiento de diálogo con los usuarios en estos perfiles y páginas, (párr. 2).

Destaca este autor que, una vez definidos estos mínimos de actuación, la labor de un *Community manager* puede ser tan diversa como lo sean las entidades que reclamen sus servicios. Dado que cada marca ha de encontrar su propio camino

para gestionar las redes sociales en las que interactúan sus seguidores, esta interacción ha de adecuarse a las necesidades y objetivos, por lo que el mismo Del Prado (2011), propone la existencia de tres perfiles específicos en función del tipo de sector y organización en la que opera y que plasmamos en la tabla adjunta:

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

Tabla 11. Los perfiles del *community manager*. Fuente: Adaptado de del Prado (2011)

Este autor toma partido de tal clasificación proponiendo que el perfil del *community manager* más habitual es el de *activación*, por su adecuación a las empresas de gran consumo, las más intensivas en el uso de recursos de comunicación hacia el consumidor final. Piensa que el perfil de *community manager estratégico* es menos habitual, ya que depende de un presupuesto del que las

organizaciones no disponen en muchos casos o que prefiere invertir en otra opción. Por último piensa, existen también organizaciones que se valen de *community managers* con perfil de *activación* o *estratégico*, o bien por desconocimiento o por escasez de tiempo para asumir ellos mismos esta responsabilidad y servirse de un perfil más operativo que el de simple apoyo en la implementación.

1.1 DELIMITANDO CON PROFUSIÓN LAS FUNCIONES DEL *COMMUNITY MANAGER*

La importante agencia Territorio Creativo y la AERCO-PSM publicaron a finales de 2009 el denominado Libro Blanco del *Community manager*. Se trata del primer documento editado en nuestro país en el que se perfilan con claridad y profusión las funciones de un *community manager*. En el mismo se subraya la idea de que “las organizaciones deberían empezar a comprender que las gestiones de los medios sociales comienzan a ser una función en sí misma y replantearse su organización desde la base”. (p.4)

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

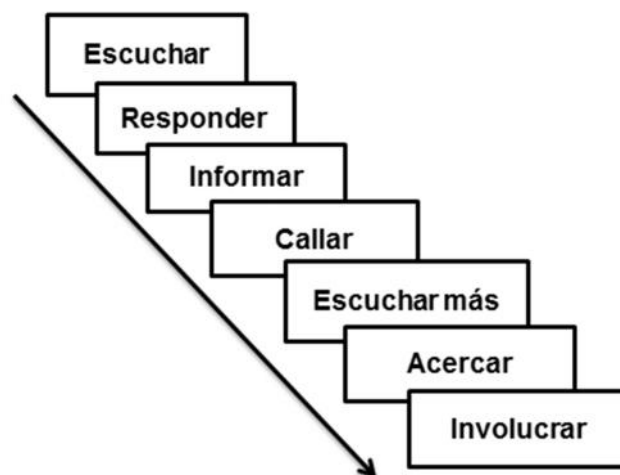


Figura 30. Ámbitos de trabajo del *community manager*. Fuente: Radillos (2010)

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

Esta misión puede resumirse en cinco tareas:

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

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

1. Estar atento a los intereses de la firma, no se le debe escapar nada que sea útil para la empresa.
2. Debe establecer qué canales de comunicación se van a utilizar, los más efectivos para su comunidad.

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

11. El *community manager* ni vende ni hace publicidad, sino que comunica y resuelve.
12. Debe informar a los usuarios de toda acción que lleve la empresa, debe ser una persona que aplique la logística a la comunicación.

También la experimentada *social media manager*, *community manager* y estratega de los medios digitales, Milca Peguero (2013), de la agencia de *marketing* digital especializada en *social media* Adventures Digital Agency, indica que desde su experiencia formativa y profesional, la función del *community manager* es implementar o ejecutar en el día a día el plan estratégico diseñado a modo general por el *social media* strategist y que es aterrizado por el *social media* manager partiendo de la premisa teórica de que existan los tres perfiles, algo que como ya hemos analizado anteriormente no siempre ocurre . Para esta profesional las funciones o responsabilidades del *community manager* son las que muestra el gráfico adjunto:



Figura 31. Las funciones del *community manager*. Fuente: Peguero (2013)

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



Figura 32. Desarrollo de las funciones del *community manager*. Fuente: Adaptado de Peguero (2013)

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

1.2. PROFUNDIZANDO EN LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL COMMUNITY MANAGER

El desarrollo de estas funciones requiere dominar un conjunto de competencias que aseguren ser nexo de unión entre la empresa y el público en Internet, que gestione adecuadamente la reputación *on-line*, que posicione a la organización en el espacio virtual, que converse con la audiencia y que cree contenidos para

compartirlos. Sus capacidades han de ser las necesarias para gestionar la comunidad: capacidad de escucha, transparencia, reflexión, actitud crítica, liderazgo y vocación son algunas de las características que debe reunir este perfil profesional (Castelló 2010, p.87).

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

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

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

piensa que existen por tanto tres tipos de *community manager* que no necesariamente deben estar integrados en las estructuras de las organizaciones:

- *Gestores de comunidades “per sé”* que están encargados de gestionar asociaciones de usuarios que comparten algo en común o una afinidad y que se agrupan en un entorno gracias a una herramienta tecnológica que les permite interrelacionarse. Son las comunidades más puras, las que se crean de forma espontánea o debida a que una marca genera una herramienta que es en sí una comunidad. Son los gestores de las propias redes sociales ya sean generalistas o de nicho.
- *Gestores de comunidades generadas por marcas*, responsables de las comunidades que las marcas que ofrecen un determinado producto o servicio crean para conseguir generar conversación en torno a esos productos o servicios. Marcas que no son una comunidad en sí misma sino que la crean con el objetivo de generar valor añadido.
- *Gestores de diferentes comunidades de diferentes marcas*, a través de una agencia que tienen como objetivo regular paralelamente las comunidades de marcas que contratan los servicios de agencias especializadas en *social media marketing* (p.27).

Si bien estos tres perfiles comparten unas evidentes raíces comunes, es necesario distinguirlos con cierta claridad ya que a efectos reales existen muchas diferencias en la ejecución de las estrategias y en el día a día (Martínez-Priego, 2012, p.25).

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



Figura 33. Las mil profesiones del *community manager*. Fuente: Puro Marketing (2012)

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

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

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

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

Conviene reseñar que la revista “Puro *Marketing*” publicaba en 2012 un artículo en el que hacía referencia a las “mil profesiones” del *community manager*. En dicho artículo se indicaba que este perfil profesional, víctima de todo tipo de mitos y leyendas debido a su frenética actividad y su estilo de vida, ha sido calificado como un auténtico *hombre orquesta*. Pensamos que detrás de esta afirmación se

vislumbra una posible mezcla de multi-conocimientos requeridos y de tareas desempeñadas a la hora de gestionar la presencia y la reputación de las empresas y de las marcas en las redes sociales.

No queremos terminar este apartado sin destacar como la AERCO, (2009, p.5), incluyó en su informe sobre “Funciones del *Community manager*”, una serie de recomendaciones orientadas a subrayar la necesidad de adquirir un conjunto de aptitudes, técnicas y conocimientos referidos a: la naturaleza de la empresa, el *marketing*, la publicidad y la comunicación corporativa, *geek* (pasión por las TIC, Internet y la web 2.0), *early adopter* (quien prueba de manera rápida las tendencias y tecnologías), *always on* (siempre conectado, ser móvil), la experiencia en comunicación *online*, evangelista (que predica la marca) y el ser buen conversador, empático, asertivo, moderador y con capacidad de trabajo en equipo.

1.2.1 Un tecnófilo: El geek dentro del *community manager*

Geek es una palabra de origen inglés, que en español se emplea para designar a una persona apasionada por la tecnología y la informática y con gran conocimiento sobre estos temas (*geek*, s.f.). Aunque la mayoría coinciden en que el *community manager* no ha de ser un experto informático, algunos, como Rojas (2011, p.69) si se atreven a afirmar que si debe ser un usuario avanzado (y avezado) de todo lo relacionado con dispositivos, software y aplicaciones de Internet, y muy especialmente de aquellas relacionadas con las redes sociales o el desempeño de sus funciones. El *community manager* tendrá que dominar las nuevas tecnologías, conocer cómo integrarlas en las redes sociales, saber para qué sirven y como te pueden ayudar a mejorar tu presencia en la red. Como formación complementaria, se considera interesante (aunque no necesario) tener algunas nociones de diseño web o de lenguajes de programación.

No se debe perder de vista que las tareas del *community manager* están vinculadas con la comunicación, para desde un adecuado ejercicio de esta orientar

la dinámica de una comunidad, por lo que el dominio de la informática y la telemática puede suponer un valor añadido en un mercado laboral muy competitivo.

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

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

Tabla 12. Conocimientos tecnológicos para *community managers*. Fuente: Adaptado de Rojas (2011)

1.2.2. Indagador permanente: Early adopter e influencer

Afirma Cano Fernández (2013), que una persona que opte por un puesto de *community manager* tiene que tener claro que tendrá que actualizarse continuamente. El mundo 2.0 está en constante evolución y lo que hoy es considerado un medio imprescindible que permite conectar con la mayoría de nuestros usuarios, mañana puede estar en desuso.

Pedro Rojas, en su manual “Community Management para Dummies” (2011, p. 69), plantea que este profesional debe ser un completo *early adopter*, es decir, tendrá que probar cada nueva tecnología que aparezca, sobre todo las relacionadas con el 2.0. Quizás podemos considerar, que esta afirmación puede ser ampliada, e incluir: y tener una opinión sobre estos nuevos avances y hacerla pública a su comunidad, que generalmente la espera para conocer las novedades así como para adoptarlas o no.

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

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

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

- Adquiera conocimientos avanzados sobre todo lo nuevo que aparece en la red.

- Tenga un blog personal para transmitir opiniones.
- Tenga presencia en todas las redes sociales (presencia no quiere decir actividad).
- Se sienta muy cómodo ante nuevos escenarios y herramientas (p.69).

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

1.2.3 Un trabajador ubicuo: Mcommunity manager

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

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

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

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

1.2.4 Un fecundo creador de contenidos

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

La *social media planner* Beatriz Aguilar (2013) aporta pistas en su manual sobre el proceso de diseño de una *buena estrategia de creación de contenidos* de calidad. Esta profesional piensa que el contenido relevante es aquel que “capta la atención de los lectores, no solo por su título, sino también por los inicios de cada párrafo, para conseguir mantener la atención del usuario y crear un ambiente empático en la que el usuario se sienta identificado con lo que lee” (p. 5).

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

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

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

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

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

Aguilar, ofrece en la siguiente tabla una orientación para adecuar los objetivos a las posibilidades y limitaciones de cada formato:

FORMATO	OBJETIVO	LOGRO
Web	Presentación de productos/servicios	Marca, venta, contacto
Blog	Crear comunidad, apoyo a la estrategia, mejorar posicionamiento en buscadores	Relación con usuarios relacionados con un tema, posicionamiento, aumentar tráfico
Newsletter	Ofrecer contenido extra para suscriptores	Ampliar base de datos
Informe	Mostrar datos y tendencias de uso	Liderar opinión
Emailing	Mensajes comerciales o promocionales	Mejorar la relación comercial
Video	Presentación de información compleja	<i>Engagement</i> visual, más susceptible de ser compartido
Redes Sociales	Relación con la comunidad de modo distendido e inmediato	Acercamiento a los usuarios a través de la conversación

Tabla 13. Formato de los contenidos. Fuente: Aguilar (2009)

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

1.2.5 El comunicador online

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

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

En palabras de Carolina Velasco (2012), el *community manager* debe poseer inteligencia emocional para conseguir tales metas. Para esta la economista y responsable de operaciones, nos encontramos insertos en un

Modelo construido horizontal y pluralmente, en el que construyendo lazos por medio de la emocionalidad, las relaciones con los usuarios y sus propias redes, logran finalmente la *evangelización* de los clientes, objetivo final de la aplicación de inteligencia emocional del *community manager* (párr. 7).

Profundizando en esta tendencia innovadora, esta autora señala cinco capacidades esenciales referidas a la inteligencia emocional que todo *Community manager* debe cultivar:

- Identificar sentimientos y emociones. Propios (de la marca) y ajenos (de los usuarios).
- Saber manejarlos.
- Reconocer sus variaciones
- Crear una motivación colectiva
- Gestionar adecuadamente las relaciones (espacio-tiempo).

En definitiva, inteligencia emocional para *Community managers* en el ciclo donde las marcas se vuelven humanas.

1.2.6. La voz de la marca

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

Cuando Alan Siegel, acuñó el término “voz de marca” en los 80, el ámbito de trabajo en el que ejercía sus funciones era relativamente sencillo (por estar

dominado por lo impreso), comparado con el complejo panorama actual de las redes sociales en profunda evolución y reinención que el actual. En la actualidad, este concepto ha emergido como clave para atraer de forma exitosa a consumidores cuyas redes sociales pueden determinar el destino de una marca a nivel virtual (Steing, 2010, párr. 1).

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

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

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

1.2.7 Inspirar a la comunidad desde la creatividad inspiradora

Bacon (2009, p. 88) afirma que una de las cualidades fundamentales que debe tener un *community manager* es saber traer la inspiración. En el fondo, las comunidades son colectividades de personas unidas por unos valores compartidos, unas oportunidades compartidas y unas metas compartidas.

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

La infografía que se propone a continuación ilustra y sintetiza las actitudes, características y convicciones desgranadas y analizadas en este apartado, redactado con la humilde intención de colaborar a sistematizar un poco mejor los conocimientos y opiniones autorizadas, vertidas sobre el perfil profesional que nos preocupa y ocupa.



Figura 34. Perfil del Community Manager. Fuente: El mejor Community Manager (2014)

2. REINTERPRETANDO EL ROL DEL COMMUNITY MANAGER

Si bien la literatura disponible y localizada en forma de tesis doctorales, artículos, informes y opiniones de expertos suelen en muchos casos hacer referencia a las funciones profesionales analizadas, son escasísimos los documentos que abordan en su conjunto el rol que este profesional ha de jugar dentro del organigrama de la organización. No obstante y a pesar de esta escasez de literatura, abordamos en las próximas páginas esta temática con la ilusión de arrojar un haz de luz sobre esta importante faceta organizativo-profesional

Pedro Rojas (2011) identifica como un *community manager* “puede desempeñar distintos roles dentro de una organización que variarán dependiendo de las necesidades y objetivos de dicha entidad” (p.62-63). Su papel piensa el autor, será decisivo, cuando se le indica que ejerza la responsabilidad de tomar las decisiones estratégicas referidas a los planes de *social media*. Por el contrario, si la institución dispone de otro profesional o equipo de ellos que en un nivel superior toman este tipo de decisiones, el *community manager* podrá adoptar un rol de simple brazo ejecutor de la estrategia y las acciones prefijadas y señaladas.

Este autor manifiesta la dificultad de definir su rol en la organización si esta ha marcado previamente unos objetivos claros, si bien ofrece una descripción de los posibles roles que suelen adoptarse con mayor frecuencia por los *Community manager*, que hemos sintetizado en el siguiente cuadro:

Rol estratégico

- Pertinente si el Community manager se ve involucrado en el diseño de estrategias de social media, en la redacción de protocolos, en la determinación de métricas y en la indentificación de los indicadores clave del proceso.

Rol corporativo

- Surge aquellas circunstancias en las que el Community manager es la cara visible de la entidad y se le adjudique como cometido destacar la visión, misión y valores de la misma, siendo su papel principal ser el relaciones públicas de la entidad en la red.

Rol participativo/cooperativo

- Se desarrolla cuando el Community manager ha sido excluido de responsabilidades referidas a planteamiento y diseño o de representación, pero en su lugar tiene asignadas gran cantidad de funciones técnicas. Su papel fundamental y casi exclusivo es por ello interactuar con la comunidad.

Rol directivo (o de liderazgo)

- Surge en contextos organizativos opuestos a la casuística anterior por enfocarse el trabajo del Community manager a la coordinación con otros departamentos y a la supervisión de otros profesionales, convirtiéndose en un dinamizador y líder.

Figura 35. Roles del *community manager*. Fuente: Adaptado de Rojas (2011, p.63)

2.1. EL LUGAR DEL *COMMUNITY MANAGER* DENTRO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

La falta de un riguroso y claro planteamiento estratégico, o la existencia de un diseño del mismo ambiguo o incompleto en organismos y empresas, podría ser un indicador que explicase la frecuente desubicación de este profesional en el organigrama o su encaje en lugares inadecuados que dificultan el desempeño eficaz de su trabajo.

Para Elorriaga-Illera (2013) lo más habitual en empresas con división por departamentos en los que varios de ellos puedan estar afectados por el proyecto *Social media Marketing*, suele ser la creación de un equipo, que se encargue de liderar el proyecto de presencia en medios sociales, de la marca.

Este equipo tendría los siguientes cometidos:

- Coordinar acciones y calendarios.
- Coordinarse con otros departamentos de la empresa.
- Servir de asesores en todo lo que afecte a la relación con los usuarios.
- Actuar como asesores en nuevas áreas de *Social media*.
- Elaborar los planes de contenido. (p.115)

Piensa el autor, que las responsabilidades de este equipo variarán según el tipo de empresa y la estructura de la misma. Aun así, en las empresas con organigramas más pequeños o sin apenas organigrama, este escenario parece difícil e incluso imposible. No obstante ello subraya la importancia de que persona o las personas encargadas de las estrategias en medios sociales, establezcan procesos colaborativos con el resto de áreas de la empresa, al estar relacionadas estas tareas con el funcionamiento de diferentes departamentos tales como: atención al cliente, recursos humanos, logística, informática, etc.

Propone Rojas (2011) que su ubicación más común suele ser dentro del *departamento de marketing*, si bien piensa, que lo correcto es ubicarlo dentro del departamento con el que tenga mayor inherencia, es decir, en aquel que mejor encajen las tareas y funciones que el *community manager* debe desempeñar. Rojas amplía su posicionamiento indicando que para completar la lógica, se puede ubicar a este profesional en función a tres parámetros fundamentales, además del señalado con anterioridad: según los objetivos de la empresa; en función del rol que va a desempeñar y desde el *sentido común*.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, asignar en el organigrama una única posición al *community manager* puede resultar una tarea aún más complicada, dado que la dedicación no suele ser exclusiva y sus tareas específicas suelen ser compaginadas con otras de distinta naturaleza (Rojas 2011, p 67).

En este mismo sentido, Elorriaga-Illera (2013) opina respecto a dónde localizar al *community manager*, que siempre ha existido un gran debate: “en el departamento de comunicación, en el departamento de *marketing*, en el departamento de atención al cliente, en un departamento aparte, etc (...).Es difícil decidirse por un departamento específico ya que, dependiendo de la estructura de la empresa y de la labor concreta a realizar, tanto de la empresa como de la estrategia a seguir en medios sociales, puede ubicar al *community manager* en un departamento o en otro.

Territorio Creativo, en noviembre de 2009 arrojó luz en esta temática ofreciendo el gráfico adjunto en el que se sitúa al *social media marketing* en una intersección de los departamentos de publicidad, comunicación, atención al cliente y desarrollo de productos. Se trata de un planteamiento original por el que nos inclinamos por realizarse desde una visión interdisciplinar, ávida a generar interconexiones del *community manager*, que de esta forma puede dialogar fluidamente con los directivos de cada uno de estos departamentos, en un esquema similar a los vasos comunicantes.



Figura 36. Ubicación del *social media* dentro de empresa. Fuente: Territorio Creativo 2009. Rescatado de Elorriaga-Illera (2013, p.116)

Rojas (2011, p.66) presenta el gráfico adjunto de gran interés, ya que vertebr a ciertos departamentos de existencia habitual en la organización de una empresa en los que esta figura podría trabajar desarrollando estrategias propias de esa área.

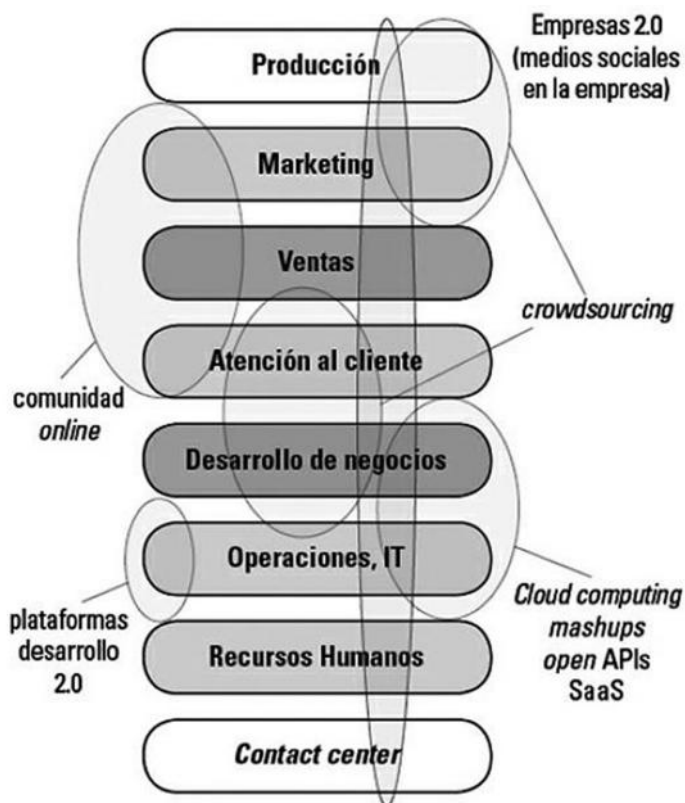


Figura 37. Áreas de influencia del *community manager* dentro del organigrama de la empresa.
Fuente: Rojas (2011, p.66)

En el gráfico se pone de manifiesto que el *community manager* puede tener un gran campo de acción dentro de una empresa, por lo que no tiene que tener conocimientos exclusivamente de *marketing* para poder ejercer sus funciones (Rojas 2011, p. 66).

Como se ha podido comprobar, el encaje organizativo y funcional del *community manager* dentro de las organizaciones, depende de la complejidad de sus organigramas y de la existencia de otros profesionales que, desde niveles superiores puedan decidir de “motu proprio” o en colaboración con este, las políticas de comunicación de la marca en las redes sociales. Existen fórmulas diversas para su inserción en el organigrama empresarial que van desde las horizontales a las transversales. Las segundas contemplan sus funciones desde el dialogo permanente entre este y la intersección de varios departamentos de la organización, fórmula que nos parece más innovadora y que permitiría al *community manager* despegar su

actividad de forma más integral y creativa que cuando se le adscribe de forma rígida a un departamento concreto, aunque esta opción puede ser igualmente válida.

2.2 EL DÍA A DÍA DEL *COMMUNITY MANAGER*

Ignacio Santiago, a principios de 2013, realizó un excelente informe sobre algunas tareas que debe llevar a cabo un *community manager* en su día a día, si bien al tratarse de un puesto de trabajo que no existía antes de 2009, las tareas que propone desempeñar resultan novedosas por la utilización de herramientas que hace tres años aún no existían. Por ello, su quehacer diario es sensiblemente diferente al de cualquier puesto de trabajo del departamento de *Marketing* o Comunicación.

Es por ello por lo que la persona que desempeña la labor de *community manager*, podría ser contemplada por el resto de trabajadores como extraña, e incluso como alguien que “no trabaja lo suficiente”, minusvalorando que estar rastreando y navegando por Internet para sistematizar la información de la audiencia y creando y publicando contenidos en las redes sociales, es un trabajo laborioso, complejo, costoso temporalmente y de realización claramente especializada. En ocasiones son tantas las tareas que este profesional realiza a lo largo del día, que es frecuente que los *community* pueden estar desbordados sobre todo en los primeros meses de ejercicio del puesto, tal como se expresa en algunos blog especializados.

La consecución de experiencia ayuda a conseguir administrar bien el trabajo organizándolo por listas de tareas prioritarias. De la mano de Ignacio Santiago, proponemos la realización diaria de las siguientes tareas:

Tarea 1: Otorgar la actividad del ecosistema social

Una de las labores claves para el *community manager* es conocer el entramado social de su empresa, es decir, el universo virtual que existe sobre su marca

(incluyendo la competencia). Lo primero que se puede hacer (normalmente por la mañana) es revisar de forma general las principales redes sociales para extraer la información relevante, contemplando rastreos en:

- Las alertas de Google para estar al día de las noticias.
- Feedly para estar atento a los blogs que nos interesen.
- *Twitter* para saber qué pasa en tiempo real.
- *Facebook* para conocer lo más relevante del día.
- Los grupos de *Facebook* para segmentar la información.
- Los grupos de *Linkedin* para la segmentación profesional

Posteriormente, algunas tareas concretas a realizar son:

- En el blog corporativo: revisar comentarios, responder comentarios, moderar comentarios.
- En todos los perfiles que disponemos de las redes sociales: revisar menciones, realizar *retweets*, revisar nuevos *likes*, recomendaciones, responder comentarios.
- En nuestro foro: dar respuestas, realizar moderación, realizar preguntas, generar movimiento.
- En nuestra tienda *online*: moderar comentarios, revisar datos de pedidos realizados, estar al día de los nuevos productos, atender las recomendaciones, etc.

Conviene tener muy presente que la vida en Internet sigue una vez que el *community manager* abandona su puesto de trabajo en su oficina, por ello, es habitual que desde su dispositivo móvil deba acceder y responder a “todas las horas del día”, esto implica por la noche y por supuesto, los fines de semana, ya que es cuando los usuarios de Internet más actividad generan. Nos encontramos por ello ante un profesional ubicuo y de “guardia permanente”, lo que podría interferir negativamente en los necesarios tiempos de descanso, ocio y atención familiar si no

se planifican estos, adecuadamente mediante las oportunas desconexiones laborales.

Tarea 2: Crear el contenido

En el día a día del *community manager* el contenido es el verdadero protagonista. La creación de contenidos es una de las tareas más complejas e importantes, tal como se viene subrayando en esta tesis doctoral. Por ello, es imprescindible nutrir el entorno social digital de contenidos de calidad. Esta tarea puede realizarse de forma prioritaria en las primeras horas de la jornada laboral con la mente despejada y el cuerpo descansado, circunstancias que favorecen la concentración y estimulan la creatividad.

Una posible formula es “dejar pensado” un posible tema del que hablar el día anterior, y salvo necesidades especiales que aconsejen cambiarlo, centrar los esfuerzos en crear dicho contenido para ese día. Una posible fórmula podría ser emplear menos de una hora en crear un artículo de 400 palabras.

Tarea 3: Programar los momentos de publicación

Cuando se tiene una visión general de entramado social de mensajes recibidos y del contenido creado, deben programarse cuidadosamente los momentos de publicación. Se trata de una decisión de vital importancia ya que su oportunidad temporal puede ser una variable definitoria de su impacto e influencia sobre los seguidores. Por ello, se recomienda preparar una estrategia para la difusión del contenido en la que se explique claramente:

- Los objetivos que se quieren alcanzar con ese contenido: Aumentar fans, fidelizar clientes, aumentar visitas (...).
- Determinar a quien se dirige ese contenido: *target* del contenido para segmentar el mercado.

- Planear los momentos de publicación: por la mañana a primera hora, a mediodía, o por la noche en función del perfil de los seguidores y de la segmentación por estratos de sus hábitos, horarios de revisión e interacción en las diversas redes sociales en las que interactúan, (adaptándose en lo posible a los hábitos de los diversos segmentos de audiencia).
- Monitorización del contenido valorando si este ha resultado atractivo e interesante para los seguidores. Comprobar el índice de “contenido compartido” es un buen indicador de ello.
- Análisis: Valorar en qué grado los objetivos marcados se han cumplido o no y programar si fuese oportuno los feedback pertinentes, si no se hubiesen cumplido suficientemente (refuerzos o correcciones).

A continuación, se detallarán la “sistemática” de las posibles acciones a llevar a cabo en los diferentes medios y soportes que suele gestionar a diario un *Community manager*.

- *Blog*
 - Se podría publicar contenidos dos veces por semana, sería como frecuencia media.
 - Se aconseja difundir el contenido en redes sociales, marcadores sociales y compiladores de noticias cada vez que se publique un contenido.
 - Se debe revisar el blog unas dos veces al día, conviene para leer los comentarios y valorarlos. Resulta clave utilizar las palabras clave del negocio para posicionar bien el contenido en los buscadores y agradecer siempre los comentarios que los usuarios realicen, creando una atmósfera afectiva de confianza mutua.

- *Tienda Online*

- Se debe publicar contenido sobre nuevos productos.
- Hay que difundir el contenido de estos productos en las redes sociales, marcadores sociales y compiladores de noticias cada vez que se publiquen novedades.
- Hay que ejercer el control de progreso de ventas de la tienda *online* al menos tres veces al día. Se recomienda utilizar las palabras clave del negocio para posicionar bien en buscadores y agradecer siempre los comentarios que los usuarios realicen en los productos. Igualmente, conviene resolver las dudas técnicas que puedan surgir a los usuarios, contando en coordinación con el departamento técnico de la empresa.

- *Foro*

- Se aconseja publicar contenidos unas diez veces al día.
- Es procedente ejercer el control sobre el foro siguiendo los comentarios y moderando las intervenciones.
- Conviene agradecer los comentarios, aunque sean negativos.

- *Redes sociales*

Para llevar a cabo una adecuada estrategia de publicación de contenido en redes sociales, es aconsejable previamente haber realizado las siguientes tareas:

- Es importante localizar contenidos relacionados con el sector de la empresa para publicar información valiosa sobre ello.
- Conviene publicar el contenido del sector en el que se trabaja procurando la coherencia.
- Es pertinente seguir a usuarios o empresas relacionados con el sector de producción o servicios en el que opera la empresa.

Conviene modular el grado de actividad en cada red social. Se sugiere que al menos una vez al día se otee cada red social, organizando las dinámicas según las especificidades de cada una de ellas:

- *Twitter*

- Es procedente publicar unos cuatro tweets al día, puede ser una buena media ya que no satura a los usuarios asegurando una presencia constante. Es importante que estos cuatro mensajes sean bien distribuidos en el tiempo a lo largo del día para evitar que lleguen muy seguidos, saturando a la audiencia.
- Es adecuado seguir a unos 8-10 usuarios nuevos al día. Con ello se puede garantizar que un porcentaje de éstos devuelvan el favor y “nos sigan”. Esta dinámica ayuda a ir consiguiendo progresivamente nuevos seguidores.
- Conviene generar unos cuatro “retweets” al día, incidiendo sobre el contenido que publican los usuarios que sigue nuestra marca.
- Es oportuno difundir el contenido de los tweets en el blog, la tienda *online*, etc.
- Se aconseja controlar unas tres veces al día mínimo revisando la actividad en el perfil de *Twitter* y analizando las tendencias del día.
- Hay que agradecer siempre las menciones y los retweets.

- *Facebook*

- Se propone publicar dos contenidos al día, puede ser una buena media de publicación ya que saturar con más contenidos podría cansar a la audiencia.
- Interesa conseguir al menos cuatro nuevos “me gusta” al día, es decir (cuatro nuevos seguidores).
- Hay que difundir al igual se hizo en *Twitter*, los contenidos emitidos para *Facebook* en otros canales.

- Conviene controlar unas tres veces al día como mínimo, revisando la actividad generada en el perfil de *Facebook* y contestando oportunamente los comentarios. Conviene igualmente dinamizar el perfil no solo con texto sino insertando fotografías, videos, infografías etc.
- *Youtube*
 - Se propone publicar tres contenidos por semana como proporción adecuada, teniendo en cuenta si la capacidad de la empresa de producir videos permite esta frecuencia de emisión.
 - Sería adecuado conseguir que al menos que un usuario nuevo se suscriba a nuestro canal cada día, como objetivo interesante.
 - Conviene difundir al igual que en las redes sociales anteriormente citadas, los mensajes subidos a *Youtube* en otros canales de la empresa.
 - Es conveniente otear el canal una vez al día para ver si hay comentarios y registrar si el número de visitas es el suficiente.
 - Como recomendaciones clave conviene conectar la cuenta del canal con las demás redes sociales y mantener un ritmo constante de grabación y emisión de eventos.
- *Linkedin*
 - Se aconseja publicar tres contenidos al día.
 - Se debe seguir: de tres a cinco perfiles profesionales o empresas al día.
 - Se aconseja de vez en cuando escribir alguna recomendación en el perfil profesional de algún trabajador de la empresa. Igualmente es interesante conseguir que algún profesional haga recomendaciones sobre nuestra empresa.
 - Analizar el movimiento del perfil una vez al día puede ser suficiente.

- Como puntos clave se aconseja crear grupos para discutir temas relacionados con el sector y publicar las ofertas de empleo en esta red social para aumentar la visibilidad de la empresa y resaltar su crecimiento o expansión.
- *Google+*
 - Se aconseja publicar dos veces al día siguiendo las indicaciones similares a las ofrecidas para la red *Facebook*.
 - Es conveniente seguir al menos a cuatro usuarios al día.
 - Al igual que en *Twitter* y *Facebook*, *Google+* es una buena fórmula para ampliar la difusión de las publicaciones propias de la empresa.
 - Se debe ejercitar el control unas tres veces al día revisando la actividad interactiva generada.
 - Se aconseja utilizar *Google + Events* para comunicar eventos o citas importantes.
- *Pinterest*
 - Es prudente publicar dos veces a la semana para ir generando contenido en los tableros creados.
 - Se debería seguir al menos a un usuario al día.
 - Conviene difundir al igual que *Twitter* y *Facebook*, *Google+* esta red en una buena fórmula de ampliar la difusión de las publicaciones, generando fotografías e infografías de producción propia.
 - El control aconsejado de movimientos e interacciones puede hacerse una vez por día.
 - Como punto esencial conviene generar las palabras clave mejor relacionadas con nuestro negocio.

Tarea 4: repaso de lo anteriormente realizado

El “ruido social” en las redes nunca para. Es por ello, por lo que el *community manager* debe revisar y repetir la ejecución de diferentes acciones a lo largo del día para:

1. Conocer mejor a sus principales seguidores: quiénes son, a qué se dedican, qué les suele interesar más, por qué nos siguen, etc. Los prescriptores son un pilar de la estrategia y es recomendable tener una lista de usuarios más activos y cuidarlos con diversas estrategias y recompensas.
2. Conviene como venimos señalando pensar en una posible estrategia para el día siguiente.
3. Si se planea hacer varios envíos de newsletter es aconsejable planificarlos y dejarlos planteado en cuanto a contenido para enviarlo al día siguiente. Parece aconsejable evitar el envío a primera hora, ya que la mayoría de los usuarios descartan abrir mensajes de publicidad y newsletters de las marcas por la mañana, al acumular varios emails durante la noche, por lo que de encontrárselos a estas horas tienen tendencia a considerarlos spam, descartando su lectura. Por tales motivos se aconseja el envío a media mañana, para que les llegue a los usuarios cuando estos ya han leído una buena parte de los correos recibidos.

Tarea 5: Evaluación de resultados y confección de informes

Al final de la jornada laboral conviene confeccionar los informes pertinentes, y su elaboración dependerá en gran medida de la complejidad de las tareas realizadas y del volumen de datos manejados en la jornada por el *community manager*, siendo estas las principales variables que inciden en el tiempo que se tarde en confeccionar tales informes.

La recapitulación valorativa que se vierte en los informes servirá para valorar el grado de consecución de los objetivos y la necesidad o no de replantear los no conseguidos.

Tarea 6: revisión y preparación próximo día.

La valoración crítica de lo acontecido en el día servirá para analizar el interés generado por los contenidos y las reacciones emocionales de los seguidores como potenciales clientes, aspectos que han de tenerse en cuenta en el planeamiento de acciones a realizar al día siguiente para efectuar eventuales correcciones o refuerzos.

Tarea 7: Leer y debatir en línea para mantenerse al día.

Si aún queda un poco de tiempo, en la jornada, conviene emplearlo en leer y estudiar para ponerse al día sobre *marketing* digital, *social media* y redes sociales, y para participar en foros profesionales de crecimiento y resolución compartida de situaciones y problemas.

2.2.1 Antes de comenzar a realizar la labor de community manager

Gerson Beltrán (2013), consultor y formador con amplia experiencia en la gestión de redes sociales de diferentes empresas, afirma que “la gestión de redes sociales implica, no solo conocimiento, sino también tiempo y organización, y en muchas ocasiones la gente se pregunta cómo se puede hacer con la vorágine del día a día (párr. 2)”. En dicho artículo, aporta claves valiosas para establecer una dinámica de trabajo eficiente, sugiriendo que el planeamiento de acciones se realice siguiendo tres etapas:

1. Establecer objetivos, teniendo muy claro para qué se van a utilizar las redes sociales, y estableciendo los oportunos indicadores para evaluar su logro.

Algunos indicadores a utilizar son:

- Información. Generación de información en redes sociales.
 - Tráfico. Conseguido en la página web de la marca a través de la presencia en los medios sociales.
 - Tamaño. Número de seguidores de la marca en cada medio en el que tenga presencia.
 - Participación. El número de interacciones de la marca en sus perfiles sociales.
 - Influencia. Menciones de la marca fuera de sus redes y perfiles.
 - Relevancia. La relación de la marca con sus seguidores.
2. Seguir sistemáticamente una metodología: El trabajo diario del *community manager* debe estar bien ordenado, pudiéndose establecer cinco fases cronológicas que le permitirán gestionar las redes sociales de forma organizada:
- Generar información.
 - Publicación de contenidos.
 - Dinamización de la conversación.
 - Captación de clientes *online* y *offline*.
 - Monitorización de resultados.
3. Poner en marcha una estrategia básica para trabajar en redes sociales siguiendo cuatro pasos:
- Información: Generar información de valor en nuestras redes para que los usuarios se agrupen alrededor de esta.
 - Comunidad: Los usuarios agrupados en torno a una marca generan una comunidad.
 - Participación y vinculación: Hacer que la gente participe en la comunidad para crear una vinculación con la marca.
 - Orientación a venta: Lograr que algunos de esos usuarios consuman de modo que haya una orientación a venta. (párr.. 4 a 6)

El desarrollo de esta estrategia, supone tener presente aspectos relacionados con:

- La organización: Si se tiene una metodología definida, se podrá atender a todas las fases de la gestión de redes sociales de forma coherente y organizada.
- El tiempo: Si se logra integrar dicha gestión como una parte de la comunicación, se podrá atender a todas las cuestiones priorizando y seleccionando las más urgentes.
- La constancia: No se trata de generar mucha información sino de distribuirla adecuadamente en el tiempo, en función de los objetivos y de un análisis continuo y a tiempo real.

Este análisis subraya la multiplicidad de tareas diarias que ha de realizar el *community manager*. Tales rutinas exigen una minuciosa planificación y sobre todo una adecuada formación, que garantice disponer de las competencias necesarias para desarrollar las tareas encomendadas con diligencia y con seguridad, en el tiempo disponible.

3. COMMUNITY MANAGEMENT EN LA ACTUALIDAD

Las comunidades virtuales son, hoy en día, una opción bastante común para acelerar la potencialidad de una organización mediante la conexión de sus audiencias con vías que incrementen el conocimiento y la confianza que tiene sobre ella (Happe, 2015).

Los avances conseguidos en los últimos años, han puesto de manifiesto, que el compromiso y la dedicación de los *community managers* con su desempeño no era tan solo una cuestión táctica relacionada con el gusto por la tecnología, la moderación de comunidades o de control de los participantes. Tal compromiso ha requerido adoptar una perspectiva sistemática y operacional que alinee la táctica con una estrategia centrada en la comunidad. Happe (2015), subraya que aquellas organizaciones que tienen más desarrollado este aspecto, están modificando los flujos de trabajo y adoptando un cambio frente a la gestión de comunidades

virtuales, orientándolo hacia una gestión global centrada en descubrir el potencial de los empleados, los clientes y las expectativas, en lugar de centrarlo en reducir el riesgo y la variabilidad.

Para esta autora es un gran momento para estar en el mercado del *community manager*, puesto que se están generando nuevas potencialidades, dirigiendo cambios en las organizaciones que mejoran la vida de las personas y que optimizan la prosperidad de las organizaciones, creando una cultura basada en compartir valores y responsabilidades.

El informe sobre la situación del *community management* en 2015 elaborado por la Community Roundtable, pone de manifiesto que los recursos relacionados con la gestión de comunidades virtuales siguen siendo esenciales para construir comunidades productivas, para la organización y para alcanzar muchos de los indicadores que, según esta entidad, definen la madurez de una comunidad virtual. Los *community managers* cuentan con las habilidades necesarias para ser un puente entre la organización y los miembros de la comunidad. Tal condición de puente asegura que la comunidad aporte valor en ambas direcciones.

El citado informe remarca el hecho de que dado el conocimiento que en este momento se tiene sobre la complejidad (y potencialidad) del productivo y prolongado compromiso de los *community manager*, la idea de que un solo profesional pueda dirigir el conjunto de la estrategia y las responsabilidades tácticas y operacionales, se debilita fácilmente. Por ello, implementar los indicadores que pueden ayudar a que una comunidad virtual se considere madura, implica aumentar los recursos, conseguir más y mejor formación y disponer de mejores equipos.

3.1. LA NECESIDAD Y OPORTUNIDAD DE FORMACIÓN ESPECIALIZADA PARA SER *COMMUNITY MANAGER*

El periodista español y socio de Godwill Comunicación Pablo Herreros (2010), afirmaba que:

“La figura del *community manager* es y será cada vez más necesaria en las organizaciones. Un puesto que tiene futuro y todo el sentido del mundo. Con lo que no estoy de acuerdo es con esa corriente que aboga por “hacer una universidad del tema”. No creo que dé para tanto (...) Llámalo como te apetezca, pero el *community manager* no deja de ser un comunicador. Y punto. ¿Formación reglada? No creo que la merezca [...] (citado por Cobos, 2011, p. 8).

Esta postura un tanto radical contrasta con los datos que ofrece Elorriaga-Illera (2013) en su tesis doctoral sobre el *community manager* en las empresas navarras y vascas. Esta autora pone de manifiesto que la gran mayoría de los casos estudiados los *community managers* son mayoritariamente licenciados en ciencias de la comunicación (48%).

Centrando la polémica cabe señalar que Elorriaga-Illera (2013), como Pablo Herreros (2010), encabezan un listado de autores que apoyan la necesidad de ofrecer formación de posgrado o complementaria para los estudios de comunicación, que dote de recursos y herramientas al *community manager* para el desempeño específico de su profesión.

En esta misma línea, la periodista y comunicadora 2.0, Luna María Moreno (2013), plantea que llegados al estado actual de este perfil profesional, “el principal problema del sector es precisamente la falta de profesionalización y regulación del trabajo” (párr. 3). Y es que las modalidades de formación son casi ilimitadas para los aspirantes a *community manager*.

Enriqueciendo este debate, Méndez y Segovia en un artículo publicado en el diario, El País (2011), plantean que en plena burbuja del término, muchos han intentado sacar partido de la confusión. En dicho artículo recogen declaraciones de

una consultora que se mantiene en el anonimato, quien afirma que algunas escuelas han inflado los precios de manera desorbitada aprovechándose de la situación. El artículo analiza, como la crisis económica y el desempleo han ayudado a inflar esta burbuja, y que la mayoría de los “expertos” en *social media* existentes que han sido transformados de la noche a la mañana, son “autodidactas”.

En esta misma línea, la experta *social media consultant* y *community manager* Inmaculada Jiménez (2013), piensa que se ha extendido la creencia de que trabajar en el entorno 2.0 es la gran panacea. Por este motivo, plantea, “han aparecido muchísimos cursos y máster que prometen formar profesionales en la gestión de comunidades y en expertos *social media*” (párr. 2). Para esta profesional estos cursos pueden ser un gran recurso, una gran ayuda para todo aquel que empieza y que deben servir para enseñar el camino que se debe seguir.

Indicaba también esta experta en un trabajo de 2012, que para un *community manager*:

La base de su trabajo debe ser la formación continuada y la capacidad para adaptarse a los nuevos recursos y circunstancias que vayan aconteciendo, ya que en un sector que avanza tan rápido como el de las redes sociales, si no se es capaz de nadar con la corriente, se corre el riesgo de quedarse obsoleto (párr. 3).

Para esta autora, en el caso del *community manager*, no cabe la afirmación de que la mejor manera de aprender es a través del ensayo error, puesto que el *community manager* “tiene en sus manos la presencia social de una marca, y un error en este campo puede costar una grave crisis de reputación” (párr. 5).

También Alcántara-López (2012) afirma que

Si bien hoy en día son numerosas las academias y centros de formación que ofrecen lo que ellos llaman “formación específica”, para llegar a trabajar como *community manager*, son las Facultades de Comunicación. las que deberían apostar por la entrada en sus planes de estudios asignaturas que permitan a sus alumnos lograr una especialización plena y clara en estas lides (p. 1411).

Parece claro que existe una opinión generalizada de la necesidad de ofrecer desde las universidades, en alianza con empresas del ramo, formación especializada para aquellos profesionales que deseen dedicarse a esta interesante profesión, llena de retos y desafíos. Esta corriente de pensamiento justifica, aún más, la investigación aplicada que contiene esta tesis doctoral, tras la cual se ofrecerá una propuesta tipo de formación de posgrado para este perfil profesional con visión claramente prospectiva.

3.2 LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA EN LA PROFESIÓN DE *COMMUNITY MANAGER*

La importancia que la ciber-ética está adquiriendo a partir de la segunda década del siglo XX, permite proponer que “la humanidad actual se está jugando su sentido: Este no puede sino emerger desde las redes de significado que tejen las diversas culturas (...) las cuales han de encontrar (...) las zonas de confluencia ética y política para que germine en ellas el sentido de la humanidad compartida, sin el cual no será posible abrir paso a una diferente globalización solidaria” (Pérez Tapias, 2003 p. 29).

Ortega (2004) encuentra antinomias y problemáticas severas entre quienes desde la red civil organizada y desde ciertos sectores de la intelectualidad, proponen una autorregulación e inter-regulación ética de la sociedad del conocimiento, basada en la libertad y la solidaridad y, quienes representando a los poderes político-económicos, pretenden reservarse el uso de los poderosos mecanismos de control, para afianzarse como dueños del mundo digital, imponiendo la tiranía ética de las élites y contraponiéndola a la ética de la diversidad, la razón y el inter-compromiso solidario. Por ello, Ortega alza la voz con Mayor Zaragoza (2000), para reivindicar que “el desarrollo de la cibercultura ha de ir acompañado de la *invención de una ciber-ética*, (p. 256), indispensable, piensa Ortega, para el desarrollo armonioso de la nueva ciudadanía universal (ciber-ciudadanía).

En este contexto de reencuentro y renovación ética, el *community management* ha de asumir y practicar sus propias normas de ética y comportamiento, si bien no

existen un conjunto de leyes escritas, consensuadas y comúnmente aceptadas que marquen los límites de lo correcto e incorrecto.

A pesar de las escasísimas iniciativas existentes en este campo, hay que destacar la que surgió en octubre de 2010 cuando se inició una discusión sobre el borrador de un Manual de Ética del *Community manager*, experiencia extendida a través del blog español Senior Manager (a cuyo frente está el consultor Pedro Rojas), y que contó con el apoyo de la AERCO-PSM.

Para Rojas (2011):

Si te dedicas a la gestión de redes sociales, necesitas tener muy claros unos valores éticos que te permitan trabajar con responsabilidad y congruencia (...) Por muchos conocimientos que se hayan adquirido, o por mucha experiencia que se haya acumulado, no necesariamente se conocen los aspectos éticos que deberían afectar al trabajo de cualquier *community manager* (p.128).

Insiste Rojas en que una cosa es saber hacer las cosas y otra muy distinta es saber que se está haciendo lo correcto. El autor finaliza indicando, que cada entidad debería tener su propio documento ético donde quedarán reflejados los límites a este respecto.

Para aquellos casos en que no exista dicho documento ético, o como punto de partida para poder desarrollarlo, Rojas estableció 16 puntos a tener en cuenta:

1. Los principios básicos fundamentales con los que debe cumplir y conducirse siempre cualquier *community manager* son respeto, honor, legitimidad, colaboración, sentido común, medida, honradez, diversidad, lealtad y profesionalidad.
2. Los profesionales deberán adaptar y adecuar su gestión conforme a lo establecido, en primer lugar, por las leyes nacionales e internacionales y, luego, por las normas y procedimientos internos de las organizaciones por las que han sido contratados. En caso de particulares, o cuando no haya procedimientos internos formales, los profesionales se acogerán a lo establecido entre las partes en el momento de definir la estrategia.

3. Las acciones y decisiones deberán cumplir con los principios de oportunidad y prontitud que las características de la profesión requieren, y deberán estar en concordancia con los valores, las conductas y las buenas prácticas que todo profesional debe observar en términos de honestidad y dignidad frente a la sociedad en general.
4. El cumplimiento de los objetivos establecidos y las metas acordadas entre las partes involucradas serán la prioridad. Su desarrollo y ejecución estarán siempre en función de los presupuestos y los recursos puestos a disposición del profesional.
5. Los profesionales ejecutarán sus funciones aceptando de forma consciente la multiculturalidad, pluralidad, globalidad y diversidad de la red. Rechazarán cualquier intento de discriminación y exclusión prejuiciosa sin importar su origen ni naturaleza.
6. Los profesionales tendrán el deber de actuar siempre en función de los intereses de las organizaciones o personas que les contraten. Hay que evitar descubrir o desvelar detalles que podrían perjudicar la imagen de las empresas, y no inmiscuirse en áreas que puedan no ser de su competencia.
7. Las actuaciones en público o a título personal, ya sea de forma presencial o virtual, incluso en privado, no deberán afectar a la imagen de las organizaciones o personas que han contratado al profesional.
8. Los profesionales serán garantes de la confidencialidad de sus acciones, así como de las informaciones sensibles a las que puedan haberse expuesto de forma directa e indirecta, incluso una vez finalizada su gestión.
9. Cualquier conflicto de intereses, sin importar su índole, deberá anticiparse e informarse a los afectados de manera oportuna y formal, para que puedan tomarse las correcciones pertinentes. Incluso la mera sospecha de un conflicto de intereses ha de ser revelada aunque no se haya determinado la preponderancia de su evidencia. Se buscará el

establecimiento de un equipo interdisciplinario o multidepartamental para gestionar las medidas oportunas en caso de encontrar posibilidades de conflicto.

10. Las acciones y decisiones puestas en marcha durante la gestión, no podrán comportar la búsqueda de beneficios personales de ninguna naturaleza, ni el interés por recibir ventajas u obsequios a título personal. No importa que no perjudiquen a la organización o a las personas que han depositado su confianza en la buena gestión del profesional.
11. Los profesionales deberán seguir las líneas pautadas con sus contratantes, evitando intervenir en ámbitos de gestión diferentes a los acordados. Cualquier cambio de rumbo en la estrategia ha de ser discutido y aprobado previamente por sus superiores.
12. El profesional evitará gastos innecesarios e injustificados o que no sean pertinentes para la óptima ejecución de sus funciones. Igualmente, deberá evitar contratar o subcontratar a familiares o parientes, hasta de tercer grado de afinidad o consanguinidad, con el fin de dotar a su gestión de una transparencia acorde a sus responsabilidades.
13. La contratación en firme de terceros y la adquisición de herramientas o aplicaciones de pago, así como la simple propuesta o recomendación de dicha contratación (*outsourcing*) deberá ajustarse a los principios de austeridad y a los presupuestos de los contratantes, tomando en cuenta la pertinencia y verdadera necesidad de las mismas.
14. Los profesionales tendrán el deber de preparar y emitir informes con el objetivo principal de comunicar, de forma pertinente y rápida, los resultados de sus acciones a las organizaciones o personas que les hayan contratado; así como cualquier otro aspecto importante que pueda surgir como producto de sus actividades, y con el objetivo secundario de dar transparencia a su gestión.
15. El CM o gestor de comunidades se abstendrá de hacer autopromoción o *spam* en las diferentes redes en donde se sitúe la marca, y no se aprovechará de *hashtags*, usuarios influyentes o contenidos relevantes.

16. Cualquier duda sobre aspectos o situaciones no contemplados en las cláusulas anteriores, deberá resolverse a partir de la aplicación individual o colectiva de los diez principios fundamentales expuestos en la cláusula primera de esta relación (pp. 128-130).

Este escrito, que estuvo abierto a aportes y al debate, contempla aspectos como el respeto a las leyes nacionales e internacionales, el basar las estrategias en los *social media* en principios de oportunidad y prontitud, el rechazar la discriminación y la exclusión prejuiciosa, el respeto por la información sensible de la organización, la confidencialidad de sus acciones, el anticipar e informar conflictos de intereses, el evitar la autopromoción (él como marca) y el *spam*, entre otros de gran interés.

Es innegable que un profesional que trabaja con estrategias de persuasión dispone de amplia influencia por ser el altavoz de la marca en las redes. Por ello ha de cultivar una escrupulosa deontología que le permita delimitar con claridad los límites de la ciber-ética en sus comportamientos, separando lo tolerable de lo intolerable. Su propia formación, sus convicciones profundas y los manuales de ética que en algunos casos han redactado las corporaciones, son los asideros morales que permite a este profesional actuar con rigor y transparencia.

3.3. EL FUTURO DEL *COMMUNITY MANAGER*

Decía el poeta y pensador Bertolt Brecht que la crisis se produce cuando lo viejo no acaba de morir y lo nuevo no acaba de nacer. Aunque probablemente cuando el pensador dijo esta frase, no debía referirse al final de la vida de una profesión, pero en nuestro caso podría ser aplicable.

Son varias las voces que en los últimos tiempos se han alzado anunciando la “muerte” del *community manager*, tal y como lo conocemos. Para el CEO y periodista uruguayo Milciades Balbuena (2014), este puesto queda a cargo del *social media strategist* que aunaría la vertiente social del *community manager* y la

estrategia de este nuevo perfil emergente que ya analizamos previamente. En palabras de este experto, sin una estrategia clara, con objetivos definidos y con metas plasmadas, la figura del *community manager* se limita a la administración a ciegas de *Facebook* y *Twitter*. Si no se saca provecho con las mediciones, se miden conversaciones y se plantean nuevas estrategias sobre la base de los datos obtenidos, no se obtienen los resultados más óptimos, es la unión de las prácticas sociales y las estratégicas las que generan verdadero valor para la marca.

También la directora en Madrid de MOA BPI Group Marta Romero, declaraba al diario *Expansión* en abril de 2014 que el *community manager* va a ser un puesto muy demandado durante años. Para ella, el problema reside en la cantidad de profesionales del ámbito de la comunicación que deciden reciclarse hacia el entorno 2.0. En su opinión está haciendo formación relacionada con este trabajo mucha más gente de la que el mercado puede asumir. Romero finaliza diciendo que en su opinión, el *community manager* puede ser una profesión de futuro, pero que no todo aquel que desee o se esté formado para ejercerla podrá alcanzarla.

Ante estas afirmaciones, la periodista y profesora de periodismo peruana Esther Vargas, publicaba en 2014 un *post* en el blog “*clasesdeperiodismo.com*” en el que ofrecía seis razones para considerar que el *community manager* tiene futuro:

1. “El *community manager* es el 'embajador' del medio, una redacción cada vez más social que necesita gestores de la puerta para adentro (periodistas / ejecutivos) y de la puerta para afuera (audiencia).
2. Para hacer un periodismo cada vez más explicativo y cercano a las necesidades de la audiencia, [el *community manager* será fundamental para establecer un contacto cada vez más cercano](#), comprometerla, desarrollar lealtad e incluso cuidar la calidad del debate que se genera en las redes sociales y en la misma web.
3. El *community manager* puede y debe ser clave en los procesos de innovación que se dan (o deben darse) en las redacciones, por lo que su participación es importante.

4. Si bien la gente de *marketing* puede discrepar sobre los roles del *community manager*, en las organizaciones de noticias la historia es otra. Y el *community manager* es un curador de historias que debe estar listo para atender las necesidades de una redacción abrumada por caudales de información.
5. El *community manager* es un profesional en beta, en construcción, y su rol dentro de las organizaciones de noticias está definiéndose de la mano de la evolución del medio y de su adaptación a las nuevas tecnologías. Nuevos retos se van a imponer y hay que estar preparados.
6. [La creación de contenidos ad hoc para redes sociales](#) es una tarea que cada vez se extiende más en las organizaciones. Incluso, se proyecta que los *community manager* tengan un blog para abordar los temas virales, columnas (en el impreso) y microespacios en medios como la radio y la TV”.

No cabe duda de la orientación de estas ideas al campo de la comunicación periodística, y que iluminan prospectivamente el futuro de la profesión. Pensamos, no obstante, que pueden aplicarse al conjunto de las organizaciones e instituciones que seguirán necesitando tener “embajadores en las redes”, profesionales que tracen y sigan la vida de la entidad y de sus clientes y usuarios en el mundo virtual, al igual que otros se preocupan por la evolución de las entidades en el mundo real. Profesionales responsables de atender a la *audiencia* de la organización y de hacerse entender de manera cercana, “curando” contenidos y sabiendo dar a las audiencias de la entidad lo que buscan. Parece adecuado continuar defendiendo que, mientras el *marketing* siga orientando sus acciones a fidelizar clientes y a llegar a nuevos usuarios potenciales, y las redes sociales sigan teniendo cada día más usuarios, el *community manager* seguirá siendo indispensable. Si bien es cierto que la concepción más clásica del *community manager* como mero gestor de la comunidad virtual, comienza a quedarse “pequeña” para afrontar los retos del futuro, por lo que con toda probabilidad, las organizaciones podrán exigir perfiles profesionales más cualificados que consigan gestionar globalmente la estrategia en los medios sociales digitales de la organización.

3.3.1 Habilidades laborales futuras

El norteamericano *Institute for the Future* y la Universidad de Phoenix (Arizona, Estados Unidos), publicaron en 2011 un estudio denominado *Future Work Skills 2020*, en el que realizaban una interesante prospección acerca de los cambios en las competencias y habilidades necesarias para los puestos de trabajo del futuro. El estudio fue analizado en agosto de ese mismo año en el blog de la Fundación española Pedro Novia Salcedo, denominado “Construyendo Capital Humano”. En dicho espacio digital se remarca que el principal valor destacable de este estudio es que presenta la visión estadounidense de las competencias clave que se van a requerir en el mercado laboral en los próximos años.

El documento analiza los factores clave que transformarán el panorama del trabajo, identificando las habilidades básicas que se requerirán en los diez siguientes años a su publicación. El informe, más que intentar predecir cuáles serán los trabajos futuros y en qué categorías deberían desarrollarse, analiza el futuro desde la perspectiva de las habilidades y competencias que se necesitarán (Elorriaga-Illera, 2013). En dicho estudio se remarca la existencia de seis “drivers” o “ejes impulsores”, que están llamados a reformular el paisaje del trabajo en esta década que estamos viviendo. A partir de estos puntos se hace una predicción de las que serán las competencias clave para el mercado laboral futuro.

Aunque cada “eje” es de por sí importante, cuando se piensa en el futuro, es la propia confluencia de varios de ellos, operando en conjunto, las que producen las verdaderas *brechas* en la concepción actual. Coincidentemente este “escenario 2020”, coincide con el horizonte temporal de la “estrategia 2020” de las instituciones europeas.

Estos seis elementos que según este estudio cambian y como consecuencia de ello determinan las nuevas habilidades y competencias son:

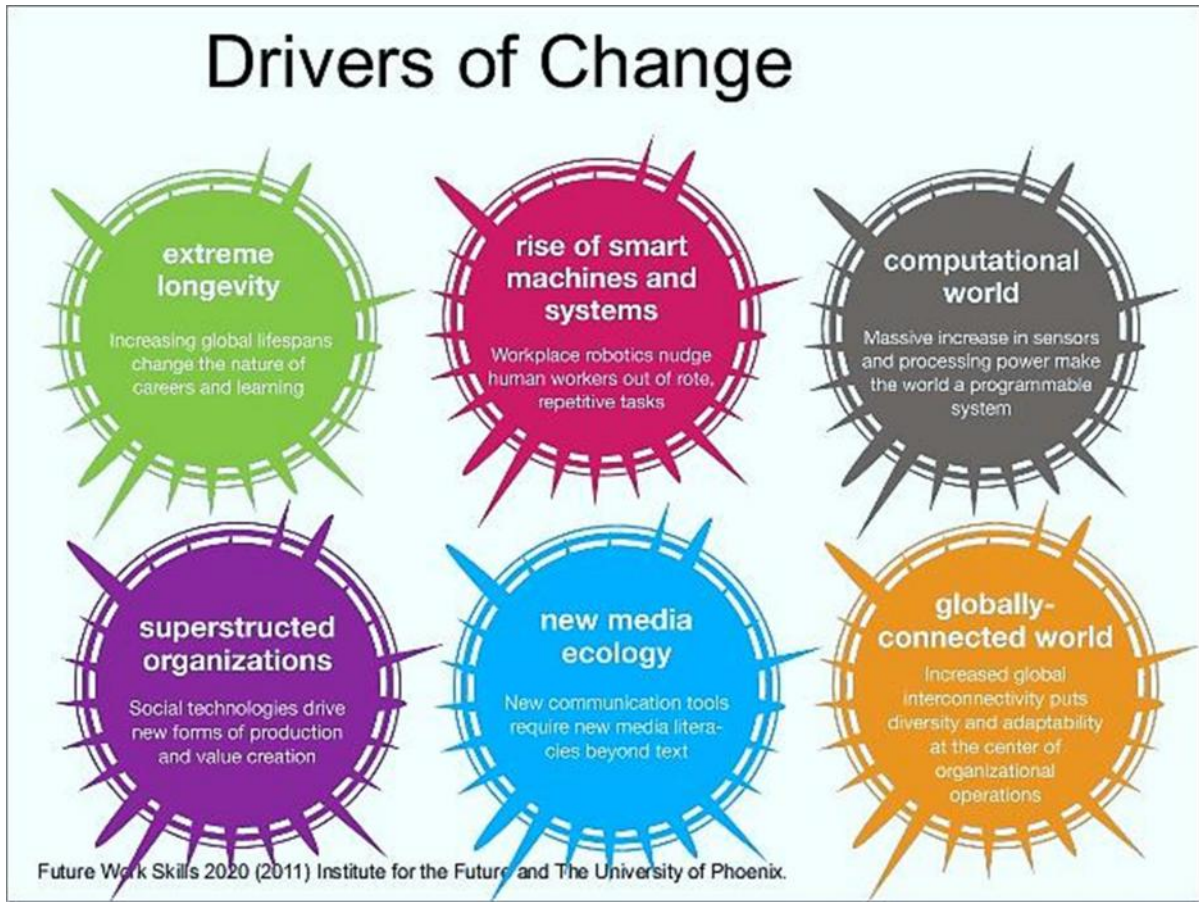


Figura 38. Ejes impulsores del cambio. Fuente: *Future Work Skills* (2011)

1. *Extrema longevidad*: El incremento de la esperanza de vida global modifica la naturaleza de las profesiones y el aprendizaje.
2. *El auge de las máquinas inteligentes y los sistemas*: Los espacios de trabajo robotizados han desplazado a los trabajadores humanos en aquellas tareas que resultan más mecánicas.
3. *El mundo de la Informática*: El mundo se ha convertido en un sistema programable debido al incremento masivo de la capacidad de sensores y procesadores.
4. *Organizaciones superestructuradas*: Las tecnologías sociales nos conducen a una nueva forma de producción y generación de valor.

5. *La nueva ecología de los medios*: Las nuevas herramientas de comunicación requieren de una nueva alfabetización digital tras el texto.

6. *Un mundo conectado globalmente*: El incremento de la interconectividad global sitúa la interactividad y adaptabilidad al centro de las operaciones de la organización.

Teniendo en cuenta estos seis “drivers” el IFTF el informe identifica las siguientes competencias críticas para el éxito en el mundo laboral:



Figura 39. Habilidades laborales futuras. Fuente: Future Work Skills (2011)

1. *“Dar sentido*: habilidad para determinar significado más profundo de lo que está siendo expresado.
2. *Inteligencia social*: Habilidad para conectarse a otros de manera profunda y directa, para detectar y estimular reacciones e interacciones deseadas.
3. *Pensamiento original y adaptativo*: habilidad para pensar y descubrir soluciones y respuestas más allá de los caminos marcados.
4. *Competencia transcultural*: habilidad para operar en diferentes escenarios culturales.
5. *Pensamiento computacional*: Habilidad para traducir grandes cantidades de datos en conceptos abstractos y para entender razonamientos basados en datos.

6. *Formación sobre nuevos “Media”*: habilidad para evaluar críticamente y desarrollar contenido usado en las nuevas formas de los “Media” y provocar a esos “Media” para una comunicación persuasiva.

7. *Transdisciplinariedad*: formación y habilidad para comprender conceptos a través de múltiples disciplinas.

8. *Mentalidad para el diseño*: habilidad para representar y desarrollar tareas y procesos de trabajo para obtener resultados deseados.

9. *Gestión cognitiva*: habilidad para discriminar y filtrar información en función de su importancia, y para entender cómo maximizar el funcionamiento cognitivo usando una variedad de herramientas y técnicas.

10. *Colaboración virtual*: habilidad para trabajar productivamente, conducir el compromiso y manifestar presencia como miembro de un equipo virtual”.

Atendiendo a las perspectivas que ofrece este estudio y al listado de competencias profesionales que se presentan como claves para esta década, es nuestra opinión que los *community managers* no han de tener muy difícil su futuro, si bien no está claro si mantendrán su actual ejercicio profesional, o si más bien habrán de reubicarse desde una concepción más completa y compleja de su quehacer. A continuación queremos ofrecer algunos hechos basados en las conclusiones del estudio presentado que dan soporte a esta afirmación:

- El *community manager* es un profesional acostumbrado a *dar sentido* profundo al texto, puesto que en ocasiones ha de expresar ideas complejas en 140 caracteres.
- La *inteligencia social* es la base de su trabajo, puesto que uno de sus cometidos fundamentales es conectar con su comunidad y provocar en ellos acciones y reacciones.
- Como encargado de superar crisis de comunicación en entornos virtuales de la organización a la que representan, el *community manager* desarrolla competencias de *pensamiento original y adaptativo*.

- El *community manager* conoce los nuevos *media*, trabaja con ellos a diario, sabe comunicarse a través de ellos y persuadir a través de ellos.
- Al estar al día de la actualidad del sector de la organización para la que trabaja en las redes y para conocer lo que se habla de ella, el *community manager* trabaja competencias relacionadas con la *gestión cognitiva* ya que está acostumbrado a tratar con gran cantidad de datos y a monitorizar mucha información.
- El *community manager* está acostumbrado a ser mucho más que un *colaborador virtual*, es miembro de una (o varias) comunidades virtuales que es responsable de dinamizar”

3.3.2 El nuevo *community manager*

El estudio elaborado en 2014 por internetAcademy (ISDI), ponía de manifiesto que los perfiles de *community manager*, *social media* strategist y técnico en buscadores son los más demandados por aquellos que quieren una especialización en el campo de lo digital. Según este estudio, el 58% de las personas que quieren incorporarse al mundo del *marketing*, la comunicación y la empresa, desean obtener una especialización en uno de estos tres campos, con el objetivo de garantizarse uno de los 100.000 empleos que, relacionados con Internet, se crearán en nuestro país en el periodo 2014-2016, según las estimaciones elaboradas por el Instituto Superior para el desarrollo de Internet (ISDI). De entre estos tres perfiles, el 28% de los alumnos interesados en una carrera en la comunicación digital, eligen como su principal interés el de *community manager*, según los resultados de este informe, lo que pone en valor que, al menos para los futuros profesionales, el perfil sigue resultando atractivo. Por ello, y según todos los datos disponibles, seguirá habiendo futuro para los *community manager*.

Para Carmen Santo, consultora de branding personal y reputación *online* (2013), la figura del *community manager* sigue siendo necesaria, y ahora más que nunca. Si bien, para esta profesional, esta figura ha salido de la esfera mediática y no se habla

tanto de ellos como hace unos años. Lo que si afirma Santo, es que la figura emergente del *community manager* independiente, ha evolucionado hacia vías de soluciones integrales de *consultores y empresas especializadas* en la gestión de perfiles sociales. De esta forma, muchas entidades proceden a externalizar sus servicios y el *community manager* pasa a integrarse en equipos multidisciplinares. En palabras de la autora, Santo (2013), mientras existan los *social media*, será necesario que exista la figura del *community manager* para gestionarlos. Esta afirmación implica que sus capacidades necesiten cierta evolución para adaptarse y reinventarse.

La salida de la esfera mediática permite una evolución y adaptación natural de este perfil profesional. Es posible que con la evolución de las redes sociales, el perfil más social del *community manager* pierda valor, ya que el conocimiento del manejo de las herramientas de *social media* ha incrementado su nivel en los últimos años. Ante esta circunstancia, se impone su reconversión hacia perfiles más estratégicos, que contemplen el diseño y gestión de acciones y estrategias exclusivas para redes sociales. Mientras que su valor en el pasado estuvo centrado en conocer cómo funcionaban técnicamente los *social media*; su valor futuro girará sobre el dominio estratégico del funcionamiento de los *social media*, para desde el mismo, actuar en consecuencia.

Parte II

INVESTIGACION

APLICADA

Capítulo 7: Fundamentos y decisiones del diseño de la investigación

1. CONTEXTUALIZACIÓN Y PRECEDENTES

Tal como hemos expresado en el capítulo introductorio, el objeto de esta investigación doctoral, en su vertiente teórico-epistemológica y aplicada, se incardina en la reflexión crítico-científica en torno a la figura emergente del community manager. Dos son las vertientes utilizadas: la visión que aporta de la literatura científica y técnica (valiosa) existente, y el análisis empírico de los currículum formativos de los cursos de especialización y de posgrado que sobre esta figura laboral se han ofertado en el estado español, durante los dos últimos cursos.

En este novedoso contexto trazamos en ese primer espacio narrativo los objetivos de esta tesis doctoral, que se inscriben en dos campos científicos:

- El referido a la *sistematización de conocimientos* dispersos provenientes de diversas fuentes y disciplinas. Entre ellas destacan alguna tesis doctoral existente y varios informes técnicos de cierta fiabilidad reseñados en la revisión del estado del arte realizada. Igualmente han enriquecido esta sistematización algunos artículos científicos y otros un tanto divulgativos pero cuyo contenido tiene cierto valor testimonial. Otras fuentes que han coadyuvado a tal sistematización han sido textos e imágenes de blog y de web especializadas, regidas por profesionales de prestigio o asociaciones y colectivos convocadas desde la temática que nos ocupa. Finalmente se han localizado, actas de congresos profesionales y ciertos recursos infográficos de interés, entre otras fuentes primarias y secundarias.

En esta sistematización de saber científico y profesional, incluimos además, reelaboraciones conceptuales realizadas desde nuestra perspectiva personal, síntesis comparativas originales, recopilaciones y reconfiguración de gráficos valiosos; creación y recreación gráficas y esquemas; inserción de tablas analíticas y comparativas originales;

síntesis comentadas y párrafos de aportación propia en los que expresamos nuestros humildes posicionamientos, amén de generar algunas definiciones y clasificaciones propias.

Estos tipos de contribuciones epistémicas provenientes, tanto de fuentes externas nacionales e internacionales como de aquellas otras procedentes de elaboraciones conceptuales (internas), permiten ofrecer en esta tesis una humilde teoría “ecológica” y “general” sobre la esencia y la existencia profesional del *community manager*, realizada con ilusión y rigor, siendo conscientes de que ha de ser necesariamente incompleta, debido a la limitación temporal de este trabajo.

Esta sistematización de conocimiento ha pretendido, no solo fundamentar la investigación aplicada que describiremos en los capítulos siguientes, sino que nace con la ilusión de servir a futuras instituciones e investigadores para diseñar y realizar nuevas investigaciones, ciertamente necesarias, que ayuden a profundizar en el conocimiento organizativo y funcional de este colectivo profesional.

- El segundo campo que abarcan los objetivos, proviene de los datos y conclusiones de la *investigación de campo* realizada sobre los programas académicos de los cursos de especialización y posgrado, ofrecidos por instituciones privadas, públicas y semipúblicas y por universidades públicas y privadas, sobre el *community manager* de forma específica, o de este relacionado con otras profesiones y funciones conexas.

Contemplando como marco el objeto de investigación propuesto en la introducción de esta tesis, dentro del contexto teórico y aplicado descrito, y desde los propósitos marcados en los objetivos trazados en la introducción, se plantean las siguientes hipótesis de Investigación.

2. HIPÓTESIS

Dos son las hipótesis a verificar desde las investigaciones teórica y aplicada:

La primera se centra en el campo epistemológico y su formulación dice así:

No existe una visión de conjunto y unánime sobre cuáles son las funciones y competencias que ha de desarrollar un community manager en el ejercicio de su profesión.

La segunda, planea sobre la investigación aplicada y pretende verificar si:

Analizada individualmente, la oferta formativa es divergente ya que no cubre los conocimientos y competencias necesarios para garantizar el correcto desempeño de la profesión de community manager hoy.

De los objetivos e hipótesis surgen los siguientes interrogantes que han de responderse en la investigación.

3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo ha evolucionado el *community manager* desde su nacimiento?
- ¿Con que medios trabaja?
- ¿Con que personas y profesionales colabora?
- ¿Qué debe conocer y saber hacer un *community manager*?
- ¿Qué formación de posgrado y especialización existe en España para capacitar a los futuros *community manager*?
- ¿Quién propone esta formación y quien la imparte?
- ¿Cómo se estructuran curricular y organizativamente los programas de formación existentes?

- ¿Qué contenidos esenciales contienen?
- ¿Qué contenidos están ausentes o insuficientemente tratados y deberían incorporarse en futuras acciones formativas o ediciones existentes?

Continuaremos este discurso sobre el diseño de la investigación, adentrándonos en el análisis de los paradigmas y modelos de investigación para justificar la elección del más apropiado, para vertebrar la investigación aplicada de esta tesis doctoral, y con ello conseguir y probar los objetivos e hipótesis previstos, respondiendo con la mayor precisión posible a las preguntas de investigación anteriormente expresadas.

4. PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN

Compartimos con Pérez Serrano (1994: 23) la opinión de que *“el análisis de la realidad consiste en acercarse a ella, descubrirla y mejorarla, pues la realidad es la que existe, el ámbito en el que se desarrolla la vida del ser humano y todo con lo que se relaciona. Supone el saber dónde se está, adonde se quiere llegar y cómo hacerlo”*.

Toda investigación científica trabaja en consonancia con modelos conceptuales o paradigmas, que en opinión de Kuhn (1978: 47), busca las evidencias para aceptarlos, rechazarlos o modificarlos. Existe un consenso en definir el término paradigma como un conjunto de creencias y actitudes, una visión del mundo compartida por un grupo de científicos que implica metodologías determinadas. El paradigma como fuente de métodos, problemas y normas de resolución aceptados por una comunidad de científicos, señala las hipótesis que deben ser contrastadas, el método y la instrumentación necesarios para la contrastación.

En el campo de las Ciencias Sociales, Pérez Serrano (1994), apunta la prevalencia de dos grandes perspectivas paradigmáticas: el positivismo y la fenomenología.

El *positivismo* busca los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos. Tiene su origen en los

grandes teóricos del siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX; siendo sus principales exponentes August Comte y Emile Durkheim.

Por otro lado, la perspectiva *fenomenológica*, como expone Triolo (2007, pp. 222 y 223), presenta una larga historia en la filosofía y la sociología, y los principales exponentes de esta postura son: Hegel (1807), Husserl (1913), Berger y Luckman (1967) y Bruyn (1962). El término fenomenológico lo utilizó por primera vez Lambert para afirmar que la teoría de los fenómenos es, en este sentido amplio, la ciencia de los fenómenos. Se entiende que, como los objetos se revelan en la conciencia, se llama fenomenología, en este sentido estricto, a la ciencia de los fenómenos que se manifiestan en la conciencia. Como dirección filosófica peculiar, la fenomenología fue fundada por Husserl, quien pretendió desarrollar una base inatacable para todas las ciencias y para ello creó el método fenomenológico.

Estas dos grandes perspectivas van a sustentar dos modelos o paradigmas fundamentales, el *racionalista-cuantitativo* y el *naturalista-cualitativo*, que servirán como base a nuestra investigación aplicada.

Frente al predominio del planteamiento positivista, van apareciendo nuevos enfoques, nuevos paradigmas, nuevas tecnologías de investigación, que compiten para alcanzar la verdad científica en el campo socioeducativo, que es complejo y necesita soluciones más acordes con la realidad de los problemas a investigar y con la aplicación práctica de los resultados obtenidos.

En este sentido, surgió un tercer paradigma dirigido a la “aplicación”, y encaminado al análisis de las transformaciones sociales y básicamente a la implicación de los investigadores en la solución de problemas a partir de la autorreflexión. El *paradigma sociocrítico*, nació del seno de la “Escuela de Frankfurt”, gracias a autores como Adorno, Horkheimer, Marcuse, entre otros.

A continuación se analizan brevemente los tres paradigmas básicos de investigación con el objetivo de contextualizar nuestra metodología investigadora.

4.1. PARADIGMA RACIONALISTA-CUANTITATIVO

Se caracteriza por su naturaleza cuantitativa, con el fin de asegurar la precisión y el rigor que requiere la ciencia. Está enraizado filosóficamente en el positivismo. La metodología cuantitativa utiliza instrumentos de recogida de datos de naturaleza numérica, que remiten a distribuciones de datos con significados estadísticos. Centra su atención en el grupo (muestra) y su función es medir “lo general”, y teniendo en cuenta el grado de control se pueden clasificar en experimental (cuando el grado de control de las variables es elevado), cuasiexperimental (con un grado de control intermedio) y no experimental (con un grado de control bajo).

4.2. MODELO O ENFOQUE NATURALISTA CUALITATIVO

Este modelo surge como alternativa al paradigma racionalista, puesto que en las disciplinas del ámbito social existen diferentes problemáticas, cuestiones y restricciones que no se pueden explicar ni comprender en toda su extensión desde la metodología cuantitativa.

En lugar de instrumentos, este método habla de técnicas de recogida de datos y la información que recoge son datos de corte no numérico. Está centrado en el sujeto (caso) y trata de indagar “lo peculiar” en su función principal, indagar “lo diferencial”.

Como aspectos comunes de esta metodología podríamos señalar los siguientes (Guba y Lincoln, 1982):

1. *Concepción múltiple de la Realidad.*
2. *El principal objetivo científico será la comprensión de los fenómenos.*
3. *Investigador y objeto de investigación están interrelacionados, interaccionando e influyendo mutuamente.*
4. *El objetivo de la investigación es desarrollar un cuerpo de conocimientos ideográficos que describa los casos individuales.*
5. *La simultaneidad de los fenómenos e interacciones mutuas en el hecho educativo hace imposible distinguir las causas de los efectos.*

6. *Los valores están implícitos en la investigación.*

Las características más importantes de este paradigma son:

- a) *La teoría constituye una reflexión en y desde la praxis.*
- b) *Intenta comprender la realidad.*
- c) *Describe el hecho en el que se desarrolla el acontecimiento*
- d) *Profundiza en los diferentes motivos de los hechos.*
- e) *El individuo es un sujeto interactivo, comunicativo, que comparte significados.*

La relación sujeto/objeto es la interacción, especialmente cuando el objeto de estudio es la persona humana. Podemos afirmar que, frente a la independencia entre entrevistador y objeto en el paradigma racionalista, el análisis cualitativo tiene la interrelación entre el investigador y el objeto, hasta el punto que se influyen. Para Sáez (1988: 26), “los hombres comparten significado acerca de las cosas. El significado es algo creado por el hombre y que reside en las relaciones de los hombres”. Por eso la conducta social no puede explicarse sino a través de la interpretación que los sujetos hacen de la situación de sus respectivas interacciones.

El sujeto, ante los imperativos de la acción, necesitaría leer las situaciones concretas, interpretarlas, recurrir a su experiencia, a la práctica, y en estas coordenadas implicarse en una acción más amplia y flexible, no instrumental. En este sentido, el interaccionismo simbólico sostiene que el propio individuo construye su acción. Ante una situación, el individuo interpreta y valora las cosas con las que tiene que contar para decidir su situación. Los significados en virtud de los cuales actúan los individuos están predeterminados por las formas de vida en que estos han sido iniciados. Por eso, es necesario descubrir también el conjunto de reglas sociales que dan sentido a un determinado tipo de actividad social.

Así, y según Carr y Kemmis (1988), el propósito de la ciencia social interpretativa es revelar el significado de las formas particulares de la vida social, mediante la articulación sistemática de la estructura de significado subjetivo que rige las maneras

de actuar de los individuos típicos en situaciones típicas. Esta interpretación teórica ilustrará e iluminará a cada individuo sobre el significado de sus acciones.

En este sentido, podemos afirmar que el enfoque *cualitativo* pretende ofrecer profundidad a la vez que el detalle mediante una descripción y un registro cuidadoso, aunque su contenido sea variable y el tipo de análisis, complejo, debido a su falta de estandarización intencionada; sin embargo, el proceso de sistematización es más complejo. Por ello conviene subrayar la importancia de la *categorización*, que permite ir colocando la realidad en esas categorías, con el fin de conseguir una coherencia lógica en el suceder de los hechos o de los comportamientos que están necesariamente contextualizados, y que en el texto adquieren su pleno significado, pues al sacar las cosas de su contexto pierden su significado genuino.

Nuestro diseño de investigación, contemplará la utilización de técnicas propias del modelo naturalista cualitativo, ya que utiliza la categorización de textos escritos (análisis documental), como fuente primaria de extracción de datos.

El siguiente cuadro propuesto por Cook y Reichardt (1986 p.29) sintetiza los atributos de ambos paradigmas:

Paradigma Cualitativo	Paradigma Cuantitativo
Aboga por el empleo de los métodos cualitativos	Aboga por el empleo de los métodos cuantitativos
Fenomenologismo y Verstehen (comprensión): interés por comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa	Positivismo lógico: "busca los hechos o causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos"
Observación naturalista y sin control	Medición penetrante y controlada
Subjetivo	Objetivo
Próximo a los datos; perspectiva desde dentro	Al margen de los datos; perspectiva "desde afuera"
Fundamentado en la realidad, orientado a los descubrimientos, exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo	No fundamentado en la realidad, orientado a la comprobación, confirmatorio, reduccionista, inferencial e hipotético-deductivo
Orientado al proceso	Orientado al resultado
Válido: datos "reales", "ricos" y "profundos"	Fiable: datos "sólidos" y repetibles
No generalizable: estudios de casos aislados	Generalizable: estudios de casos múltiples
Holística	Particularista
Asume una realidad dinámica	Asume una realidad estable

Tabla 14. Comparativo de los paradigmas de investigación cuantitativo y cualitativo. Fuente: Cook y Reichardt (1986, p.29)

4.3. PARADIGMA SOCIO-CRÍTICO

Emerge un tercer enfoque denominado paradigma crítico o sociocrítico, racionalidad emancipadora, ciencia crítica de la educación, etc., el cual pretende aglutinar todo lo positivo de los dos paradigmas anteriores, sobre todo del fenomenológico. Está centrado en la toma de decisiones y el cambio desde una postura crítica-reflexiva.

Los principales partidarios de este tipo de investigación han surgido en el campo de trabajo con individuos y comunidades llamadas, vulnerables, marginadas, en desarrollo, entre otros términos; por ello, las aportaciones principales se deben al desarrollo comunitario, a la etnografía crítica neomarxista, a la investigación femenina, a la investigación participante, etcétera.

Estas orientaciones exigen que el investigador sea militante, y de este modo le ofrece un marco de permanente autorreflexión para la liberación humana. La filosofía que subyace en este enfoque, es propiciar un cambio social con mayor o menor radicalidad. Por ello, el investigador tiene que asumir el compromiso que exija dicho cambio. En este sentido, la investigación ha de ser comprometida para conseguir el cambio y la liberación de la opresión. Se trata, en suma, de construir una teoría que desde la reflexión en la acción, desde la praxis como encuentro crítico, trate de orientar la labor.

Como presupuestos más importantes para llegar a una caracterización general de este nuevo modo de acercarse a la realidad, podemos destacar, según Escudero Muñoz (1987: 13), las siguientes notas definitorias.

- a) Asume una visión global y dialéctica de la realidad educativa. La educación es un fenómeno y una práctica social que no puede ser comprendida al margen de las condiciones ideológicas, económicas, políticas e históricas que la conforman y a cuyo desarrollo, en cierta medida, contribuye.

La investigación crítica trata de ser una práctica social e intelectual comprometida en una lucha ideológica dirigida a desvelar falsas representaciones, a poner al descubierto intereses, valores y supuestos, muchas veces implícitos, que subyacen en la práctica educativa social tanto de los investigadores como de los profesionales de la educación.

- b) La investigación crítica asume una visión democrática del conocimiento, así como de los procesos implicados en su elaboración. En este sentido, se postula que la investigación es una empresa participativa, en la que tanto el

investigador como los sujetos investigados comparten responsabilidades en la toma de decisiones.

- c) Subyace una visión particular de la teoría del conocimiento y de sus relaciones con la realidad y con la práctica. Teoría y realidad están llamadas a mantener una constante tensión dialéctica.
- d) La investigación crítica trata de articularse, generarse y organizarse en la práctica y desde la práctica. Se trata de una investigación construida en y desde la realidad situacional, social, educativa y práctica de los sujetos implicados en luchas, intereses, preocupaciones y problemas, que forman parte de su experiencia cotidiana.
- e) La investigación crítica esta decididamente comprometida, no ya con la explicación de la realidad, tampoco con la comprensión de la inteligibilidad que los sujetos tienen de la misma, sino con la transformación de esa realidad desde una dinámica liberadora y emancipadora de los individuos implicados en ella.

Se trata, pues, de una investigación orientada a la acción, a la resolución crítica de problemas, en suma, a la capacitación de los sujetos para su propia emancipación.

En esta teoría es fundamental el término “dialéctica”, pues como indica Kemmis (1992: 85):

El razonamiento dialéctico empleado por la teoría crítica de la educación trata de iluminar los procesos, primero mostrando como las oposiciones planteadas en estos dualismos nos llevan a la contradicción; segundo, mostrando como estas ideas o posturas dualísticamente opuestas interactúan entre las ideas o posturas opuestas constituyen los patrones y las consecuencias de la acción e interacción que observamos en los escenarios que esperamos comprender y mejorar.

El razonamiento dialéctico en vez de considerar los problemas de la sociedad como problemas de un agregado de individuos únicamente, o los problemas individuales como procedentes tan solo de la determinación social de las vidas de los sujetos, intenta desenredar las interrelaciones dinámicas, interactivas,

mutuamente constitutivas entre la vida del individuo y la vida social. Asimismo, este razonamiento trata de entender las relaciones dinámicas, interactivas, mutuamente constitutivas entre la teoría y la práctica, considerando a ambas socialmente construidas e históricamente desarrolladas. El conocimiento es el resultado de la interacción de puntos de vista subjetivos con el contexto histórico- cultural en el que se localiza. El conocimiento, por lo tanto es el resultado de la interacción social con localizaciones externas al sujeto que lo produce.

Este paradigma presta gran atención al conocimiento en la acción social. En este sentido, el conocimiento se orienta a la justicia y a la colaboración. La investigación como praxis es una implicación metodológica evidente en este paradigma. Los presupuestos de la investigación activa son:

- La construcción de teorías emancipatorias, cuyo fin es la modificación de la situación en la que se hallan los implicados en la misma, el cambio de la práctica.
- Tal construcción debe realizarse desde la misma praxis en la que se investiga.

Según Carr y Kemmis (1988), la ciencia social crítica surge de los problemas de la vida cotidiana y se construye con la mira siempre puesta en cómo resolverlo. Parte de una situación social concreta de insatisfacción sentida. Al mismo tiempo, la ciencia social crítica suministrará el tipo de entendimiento autorreflexivo mediante el cual los individuos se explicarán por qué les frustran las condiciones bajo las cuales actúan y se sugerirá la clase de acción necesaria para eliminar, si procede, las fuentes de tal frustración.

En este sentido, Carr y Kemmis (1988: 14) manifiestan que:

El investigador crítico intenta descubrir qué condiciones objetivas y subjetivas limitan las situaciones y como podrían cambiar unas y otras. Ello implica un proceso participativo colaborativo de autorreflexión, que se materializa en comunidades autocríticas de investigación comprometidas en mejorar la sociedad.

Una ciencia crítica requiere participantes que colaboren en la organización de su propia ilustración, y que estos tomen decisiones sobre cómo van a transformar sus

situaciones, así como un análisis crítico a la luz de las consecuencias de tales transformaciones, todo ello con el fin de respaldar el compromiso del discurso científico, los procesos de ilustración y la acción práctica.

El investigador crítico debe formar parte de la comunidad. Para que la investigación logre la transformación concreta de situaciones reales, precisa una teoría del cambio que vincule a investigadores y practicantes en una tarea común, en la que trascienda la dualidad de los papeles de la investigación.

El método demandado por la ciencia social crítica es la crítica ideológica. Lo que se busca, es un método que libere a los individuos de la eficacia causal de esos problemas sociales que distorsionan la comunicación y el entendimiento, permitiéndoles así dedicarse a la reconstrucción crítica de las posibilidades y de los deseos de emancipación suprimidos. Para ello es necesario partir de la reflexividad: reflexión del sujeto sobre sí mismo al tiempo que interactúa y reflexiona con otros. La reflexión es un proceso de liberación del yo y de sus condicionamientos en busca de su identidad. Su valor como método está encaminado a elaborar conocimientos con una finalidad emancipadora y liberadora.

Al admitir la importancia del método crítico, la ciencia social crítica fija su atención en las formas de vida social que subyacen en los pueblos y niegan una vida satisfactoria e interesante a unos, mientras sirven a los intereses de otros (Carr y Kemmis, 1988).

La sociedad se construye en un contexto histórico-social determinado. La realidad social es producto de la acción de los hombres y, por lo tanto, su transformación es también acerca de los hombres. Por eso, podemos decir la realidad social es inacabada, inconclusa; se va construyendo con la acción de los hombres.

Con su realidad los hombres humanizan la sociedad, Kemmis (1992) señala que la nueva forma de comunidad crítica concebida por los teóricos sociales está motivada por un interés emancipatorio; su punto de vista de la crítica requiere no solo formas comunitarias de organización, sino también una perspectiva diferente de la sociedad misma. La comunidad está compuesta por sujetos conscientes. A través del proceso de concientización se busca una comprensión más profunda tanto de la

realidad socio-histórica que configura sus vidas como de su capacidad para transformar esa realidad.

Como indican Carr y Kemis (1988 p. 60) “la vida social es reflexiva, o sea que tiene la propiedad de cambiar con el cambio de nuestros conocimientos y pensamientos, con los que se crean nuevas formas de vida social, que, a su vez, pueden ser reconstruidas”.

En este sentido podemos afirmar que toda actividad social está históricamente localizada; tiene lugar sobre un trasfondo socio-histórico y proyecta una visión de la clase de futuro que deseamos construir. Los hombres tienen consciencia de su actividad y del mundo en el que se encuentran; actúan en función de finalidades que se proponen; tienen el punto de decisión de su búsqueda en sí y en sus relaciones con el mundo y con los otros; impregnan el mundo con su presencia creadora a través de la transformación que en él realizan.

El hombre no es el objeto de la investigación; lo que es objeto de la investigación es su pensamiento-lenguaje referido a la realidad, los niveles de percepción sobre esta realidad y su visión del mundo. El hombre es un ser inacabado, inconcluso, que tiene conciencia de esta inconclusión. Cuando adquiere conciencia de la realidad en la que vive, de sus contradicciones, adquiere también conciencia de su capacidad transformadora del mundo. A través de su permanente quehacer transformador de la realidad objetiva, los hombres simultáneamente crean la historia y se hacen seres histórico-sociales.

Hemos abordado los preceptos de este paradigma en diversos momentos del diseño y desarrollo de nuestra investigación, ya que la fenomenología analizada está profundamente enraizada en problemáticas de la sociedad digital que es necesario mejorar con voluntad superadora.

5. CONCRETANDO LOS FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN: LA PERSPECTIVA HERMENÉUTICA

Tal como hemos señalado, la investigación documental que sustenta esta tesis doctoral se ha planificado al amparo del paradigma o modelo cualitativo de análisis de contenido que, como propone López (2002), “surge como alternativa al paradigma racionalista, puesto que en las disciplinas de ámbito social existen diferentes problemáticas, cuestiones y restricciones que no se pueden explicar ni comprender en toda su extensión desde la metodología cuantitativa. Estos planteamientos proceden fundamentalmente de la antropología, la etnografía y el interaccionismo simbólico” (p.168).

Esta corriente ha recibido alternativamente diversas denominaciones: paradigma cualitativo, metodología cualitativa, interpretativa, etnográfica, ecológica, etogenética, naturalista, fenomenológica, etnometodológica, interaccionismo metodológico, los distintos métodos responden a enfoques ligeramente distintos, aunque todos comparten unos principios comunes (Bisquerra, 1996, p. 253).

Históricamente la hermenéutica conformaba el arte de la interpretación de textos, en especial de aquellas obras que se consideran como sagradas. Investigar hoy desde una racionalidad hermenéutica significa una forma de abordar, estudiar, entender, analizar y construir conocimiento a partir de procesos de interpretación, donde la validez y confiabilidad del conocimiento descansa en última instancia en el rigor del investigador (Cisterna, 2005, p. 62).

López (2002 p.169) subraya algunas características de este paradigma de investigación cualitativo o hermeneútico en el que hemos procurado aplicar a nuestro diseño de investigación:

- El investigador como instrumento de medida: los datos son filtrados por el criterio del investigador, de esta forma es evidente que los datos que se extraigan desde este paradigma serán subjetivos. Para evitar este peligro, el investigador debe adiestrarse en una disciplina personal, adoptando una «subjetividad disciplinada», que requiere: autoconciencia, examen riguroso, reflexión continua y «análisis recursivo». De igual forma, se

puede emprender el uso sistemático del criticismo externo y la ayuda de críticos.

- No suele probar teorías o hipótesis: es, más bien, un método de generar teorías e hipótesis.
- No tiene reglas de procedimiento: el método de recogida de datos no se especifica previamente. Las variables no quedan definidas operativamente ni suelen ser susceptibles de medición. La base está en la intuición y en los aspectos artísticos del producto. La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaria y recursiva.
- Holística: puesto que abarca el fenómeno en su conjunto.
- Recursiva: el diseño de la investigación es emergente: se va elaborando a medida que avanza la investigación. Cuando se encuentren desajustes importantes se puede incluso replantear el problema, adoptando las modificaciones que se consideren oportunas.
- Categorización: la metodología cualitativa se basa en el uso de categorías. Se denominan categorías a cada uno de los elementos o dimensiones de las variables investigadas y que van a servir para clasificar o agrupar según ellas las diversas unidades.
- Análisis estadístico: en general no permite un análisis estadístico. En ocasiones se pueden hacer recuentos de frecuencias y categorizaciones, pero solamente cuando se está muy seguro de lo que se cuenta.
- Si aparecen hallazgos no previsto en los objetivos de la investigación, pueden ser incorporados a la misma.

5.1. LA HERMENÉUTICA: ESENCIA APLICADA DEL ANÁLISIS CUALITATIVO DEL LENGUAJE

Propone acertadamente Cisterna (2005) que el eje conductor del acto hermenéutico es el uso del lenguaje, entendido en su doble acepción dialéctica, que lo concibe, por una parte, como la vía a través de la cual socialmente construimos la realidad desde procesos sostenidos en relaciones intersubjetivas, que configuran el dominio lingüístico y semántico que hace posible las acciones de entendimiento

humano; y por otra, como medio de circulación de dicha construcción, es decir, como el acto comunicacional propiamente tal, el que a su vez, tal como propone Echeverría, “se verá asociado a los actos de expresar, de explicar, de traducir y, por lo tanto, de hacer comprensible el sentido que algo tiene para otro..., y en donde la hermenéutica como fenómeno de comunicación se constituye en la fusión de dos horizontes de sentido: aquel horizonte de entendimiento del intérprete y el horizonte del cual es portador el texto” (Echeverría, 1993).

A la hora de realizar el análisis de un texto escrito, puede hacerse de diversas formas:

- Comparando documentos derivados de una sola fuente.
- Comparando mensajes de una sola fuente en situaciones diversas.
- Comparando mensajes de dos o más fuentes.
- Comparando los mensajes con algún *standard* de realización, (Perez Serrano, 1984 y 1994).

La misma autora propone que el análisis de tipo lógico-lingüístico, aplicado en este caso a la investigación educativa puede ayudarnos a:

- Una formulación precisa de los problemas y proposiciones científicas sobre educación.
- Fijar la terminología conceptual en lo que se refiere a las nociones básicas y de más frecuente uso.
- Distinguir los sectores científicos, descriptivos o normativos, de aquellos que aún permanecen en el ámbito ideológico o de la opinión (Perez Serrano, 1984).

En nuestro caso aplicaremos nuestra investigación a los tres supuestos citados por la autora, si bien intensificaremos su uso en los dos primeros supuestos por considerarlos prioritarios para conseguir cumplir los objetivos y verificar la hipótesis prevista.

5.2. LA IMPORTANCIA METODOLÓGICA DECISIVA DEL PROCESO DE CATEGORIZACIÓN LINGÜÍSTICA

Una definición que sintetiza las más de tres décadas de evolución del análisis de contenido es la propuesta de Mayring (2000), quien lo define como una aproximación empírica, de análisis metodológicamente controlado de textos al interior de sus contextos de comunicación, siguiendo reglas analíticas de contenido y modelos paso a paso, sin cuantificación de por medio.

Pensamos como López (2002), que el análisis de contenido se sitúa pues en el ámbito de la investigación descriptiva, ya que pretende, sobre todo, descubrir las vertientes y componentes básicos de un fenómeno determinado extrayéndolos de un contenido, a través de un proceso riguroso presidido por la búsqueda del rigor de medición, mediante el uso sistemático de la categorización y la codificación mediante software informático especializado.

Asumiendo este contexto teórico actuaremos siguiendo las indicaciones de Cisterna (2005) otorgándole significado a los resultados de nuestra investigación, determinando tópicos para organizar la información a utilizar. Para ello habremos de distinguir entre *categorías* que denotan un tópico en sí mismo, y las *subcategorías*, que detallan dicho tópico en microaspectos, (p. 64).

Siguiendo los consejos de este autor, hemos considerado en una primera etapa las categorías y subcategorías como *apriorísticas*, es decir, construidas antes del proceso recopilatorio de la información, pero a la vez *emergentes*, ya que se irán completando y reelaborando cuando surjan nuevas referencias significativas a partir de la propia indagación. Este proceso se relacionará con la distinción que establece Elliot cuando diferencia entre “conceptos objetivadores” y “conceptos sensibilizadores”, en donde las categorías apriorísticas corresponderían a los primeros y las categorías emergentes a los segundos (Elliot, 1990).

5.3. SELECCIÓN DE LAS FUENTES DOCUMENTALES ESENCIALES

La selección de la información es lo que permite distinguir lo que sirve de aquello que es desechable. El primer criterio guía para esta acción es el de *pertinencia*, que se expresa en la acción de solo tomar en cuenta aquello que efectivamente se relaciona con la temática de la investigación, lo que permite, además, incorporar los elementos emergentes, tan propios de la investigación cualitativa. A continuación, hay que proceder a encontrar en las respuestas pertinentes, aquellos elementos que cumplen con el segundo criterio, que es el de *relevancia*, lo que se desvela ya sea por su recurrencia o por su asertividad en relación con el tema que se pregunta. Estos hallazgos de información pertinente y relevante son los que permiten pasar a la fase siguiente, (Cisterna, 2005, p. 68).

El gráfico adjunto ofrece una visión de conjunto de las etapas que hemos de cubrir en nuestra investigación documental.

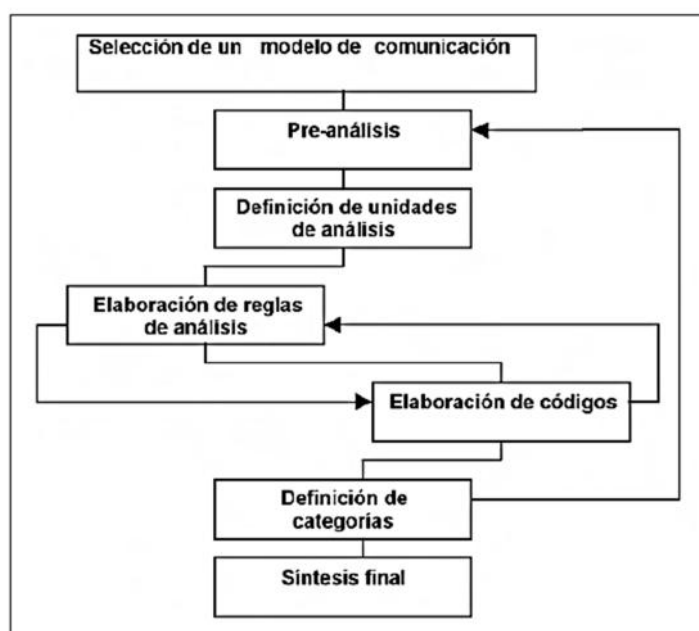


Figura 40. Fases del análisis de contenido. Fuente: Adaptado por Cáceres (2003, p. 58) de modelo de desarrollo deductivo-inductivo del análisis de contenido propuesto por Mayring (2000)

El denominado pre-análisis permite definir “el universo” adecuado, sobre el cual aplicaremos la técnica (Hernández, 1994). Respecto a los indicadores

representativos de los temas, implica prever qué elementos presentes en el corpus informarán indicarán la presencia de aquello que se busca dentro de las materias analizadas, dando lugar a la selección de las unidades de análisis más pertinentes (Bardin, 1996). Este aspecto, sin embargo, tiene mucha relación con la determinación de guías u objetivos de análisis, que como se ha visto anteriormente, en un contexto cualitativo están parcialmente sujetos al curso que tome la investigación general (Cáceres, 2003, p. 59).

5.4. LA TRIANGULACIÓN HERMENÉUTICA COMO ESTRATEGIA DE FIABILIDAD Y VALIDEZ

Antes de continuar analizando los treinta y ocho programas restantes, procedimos a repensar la red categorial elaborada a la luz de los principios de la denominada triangulación hermenéutica del conocimiento generado en la categorización.

Conviene recordar que la credibilidad en la investigación cualitativa es un tema que ha preocupado desde un principio a los metodólogos; Pensamos con Bisquerra, (1996) que tal credibilidad exige que sean aplicadas reglas análogas a las de la fiabilidad y validez propios de la metodología cuantitativa.

En una primera instancia la credibilidad aludida va de la mano de la fiabilidad conseguida en los procedimientos seguidos en la investigación. Pérez Serrano (1998), recogiendo las propuestas de Kirk y Miller (1986), acota tres tipos de fiabilidad en la investigación cualitativa:

- *Fiabilidad quijotesca*: se refiere a las circunstancias en las que un único método de observación da lugar de forma continuada a una medida invariable. Se origina al convertir en rituales determinadas frases, muchos formalismos hechos o conductas. (p.78)

En nuestro caso, el uso de un programa informático especializado en codificación de textos, ha servido para generar rutinas durante el proceso, aplicando al ejecutarlas los mismos criterios a la hora de adjudicar las categorías y sus códigos

identificadores, procurando con ello conseguir altas cotas de fiabilidad. Continúa Pérez Serrano (1998):

- *Fiabilidad diacrónica*: consiste en la estabilidad de una observación a través del tiempo que puede comprobarse al repetir las medidas, pero teniendo en cuenta que solo tendría utilidad en aspectos inalterables de un determinado período.

Si bien el proceso de codificación de los textos seleccionados para nuestro estudio se realizó en un período de tiempo no muy prolongado (unos dos meses), la doble vuelta utilizada en el sistema de codificación (una primera realizada por un actor externo y una segunda, consistente en la revisión de la anterior por el autor de esta Tesis Doctoral), otorgó cierta estabilidad al procedimiento gracias al diálogo permanente de los dos actores, que resolvimos nuestras discrepancias con el diálogo epistemológico que se realizó' analizando una a una las discrepancias surgidas en dicho proceso.

- *Fiabilidad sincrónica*: implica la semejanza de las observaciones dentro del mismo periodo de tiempo. Raramente implica observaciones idénticas, sino el hecho de que sean consistentes respecto a rasgos relevantes. La investigación cualitativa, para lograr altos índices de fiabilidad, exige la elaboración de registros descriptivos que, sin caer en la estandarización, ayuden a regular los procesos (p.78)

Este grado de estabilidad se persiguió en nuestra investigación gracias a la adopción de la estrategia de la doble vuelta (categorización externa + revisión dialogada interna), lo que fue generando un creciente grado de acuerdo en los resultados categoriales.

Igualmente tuvimos en cuenta las propuestas de Goetz y LeCompte (1988), quienes al referirse a la fiabilidad de este tipo de investigaciones subrayan la cualidad de réplica que debe poseer un estudio etnográfico:

- *La naturaleza de los datos y el proceso de investigación*: las situaciones que son únicas no se pueden describir con precisión. Esto podría dar la sensación de que las investigaciones etnográficas son únicas y no replicables. Pero

según estas autoras “la generación, perfeccionamiento y validación de constructos y postulados puede no exigir la replicación de las situaciones. Por lo demás, puesto que el comportamiento humano no es nunca estático, ningún estudio, independientemente de sus métodos y diseños, puede ser replicado con exactitud”.

En nuestro caso, pensamos que la codificación generada por el concurso de los dos actores permitiría a un tercer actor futuro aplicar la maya categorial creada, replicando en cierta medida el proceso, e incluso usar la maya a otras casuísticas de investigación con cierta similitud.

- *La presentación de los resultados:* en muchas ocasiones se ha cometido el error de presentar los resultados de una investigación etnográfica con un lenguaje más artístico que riguroso que, si bien, es más atractivo para las personas que no están familiarizadas con este tipo de investigación, puede dar una apariencia de idiosincrasia al estudio. Como comentan las autoras “describir una investigación limitándose a señalar su condición de etnografía puede ocultar la utilización en ella de observaciones sobre el terreno, entrevistas estructuradas y no estructuradas, pruebas proyectivas, fotografías y vídeos y análisis de muestras” aspectos que darían al estudio una mayor fiabilidad y credibilidad.

En nuestro caso cuidaremos el lenguaje de presentación de los resultados realizando una triangulación con los hallazgos más valiosos encontrados en la literatura consultada, para evitar en lo posible disminuir la fiabilidad de la investigación.

- *La formación que reciben los investigadores en este campo:* en muchas ocasiones, y por la formación profesional que reciben los etnógrafos, parecen suponer que todas las personas que van a acceder a la investigación llevada a cabo, conocen los métodos y procedimientos habituales de recogida de datos, cuando esto no es así. Por otro lado el estudio etnográfico refleja la personalidad del autor o autores, por lo que no especificar con precisión las actividades realizadas durante el estudio, pueden causar problemas de

fiabilidad graves. ya que puede hacer que la persona que intenta replicar ese estudio, no lo pueda hacer al no conocer los métodos y técnicas utilizadas por el autor del mismo, dando una apariencia idiosincrásica al estudio, (pp. 212-234).

Para evitar que la formación de los investigadores intervinientes en el campo de las estrategias de análisis de datos cualitativos pudiera incidir negativamente en la fiabilidad de los resultados, tanto el investigador como el juez externo, antes del comienzo del proceso, realizaron una búsqueda bibliográfica y de documentación sobre investigación cualitativa, siguiendo las propuestas de Martínez Rodríguez (1990 p. 26), que subraya el valor de “documentarse en el conocimiento de esta metodología a través de lecturas de trabajos y apuntes ad hoc” para evitar con ello, disminuir la fiabilidad del proceso.

Dando un paso más hablaremos dentro de la triangulación, de la *validez* como herramienta de credibilidad. Para Sandín (2003): “una investigación no es válida si no es verdadera y por tanto carece de credibilidad” (p.187). Esta misma autora, recogiendo palabras de Scheurich (1996), establece que validez es sinónimo de *verdad*: “como verdad construida, como verdad interpretada, consensuada, signifique lo que signifique, se convierte en la línea divisoria, el criterio límite que establece la legitimidad, aceptación o confiabilidad de los trabajos de investigación” (p.187).

La validez, en palabras de Fox (1987), refleja la relación de los datos obtenidos con la finalidad para la que se han recogido. La define como “el grado en que el método cumple lo que se pretende que cumpla o mide lo que se pretende que mida” (p.418).

Como también defiende Bell (2002), la validez dice si la investigación describe lo que se supone que ha de describir. Para esta autora, el término validez es mucho más complejo que el de fiabilidad. Asimismo, continúa exponiendo que los términos fiabilidad y validez estarían muy relacionados ya que si una investigación no es fiable tampoco será válida, aunque no ocurriría lo mismo al contrario, una investigación puede ser fiable pero no válida.

De gran interés son las propuestas de Anguera (1986), quien distingue tres tipos de validez en la investigación cualitativa:

- Validez *aparente*: en ella las respuestas correctas se prefieren a las incorrectas, existiendo una competencia formal.
- Validez *instrumental*: existe en observaciones generadas mediante un procedimiento alternativo.
- Validez *teórica*: implica una evidencia sustancial: el paradigma teórico se corresponde con las observaciones. (p.35)

En nuestro caso, volvemos a recurrir a la triangulación con el *marco teórico* para sustentar la validez de los resultados derivados de la categorización como estrategia de generación de conocimiento, desde el análisis documental que está previsto realizar.

En este contexto de aseguramiento de la validez y fiabilidad, procediendo a continuación a la descripción del proceso seguido, y de la mano de las enseñanzas de Cisterna, recurriremos al *cruce dialéctico* de la información perteneciente al objeto de estudio, con la surgida en la investigación realizada por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituirá el corpus de resultados de la investigación aplicada.

Por ello, la triangulación de la información es un acto que se realiza una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información (a alguna de sus fases), estrategia que en nuestro caso aplicamos por primera vez, tras culminar la categorización de los dos primeros programas de elección al azar (categorización piloto).

El procedimiento práctico para efectuarla ha de seguir, según este autor (Cisterna, 2005), los siguientes pasos, que señalamos y comentamos desde el proceder llevado a cabo:

- *Seleccionar la información obtenida en el trabajo de campo*: tarea ya realizada intentando conseguir el mayor rigor posible..

- *Triangular la información por cada estamento*: en este caso se solicitó al director de tesis, que disponía de mayor experiencia en investigación cualitativa, que enjuiciara la primera red de categorías proponiendo la incorporación y/o modificación parcial de cuatro nuevas, que aparecen marcadas en el listado con un *rombo de cuatro puntos*.
- *Triangular la información entre todos los estamentos investigados*: Igualmente se solicitó la opinión de un experto en Ciencias de la Comunicación, que actuó de juez externo proponiendo la incorporación de cuatro nuevas categorías, marcadas con *cuadrado*.
- *Triangular la información con los datos obtenidos mediante los otros instrumentos*; Esta etapa no se realizó al no tener previsto el uso de otros instrumentos.
- *Triangular la información con el marco teórico*. Esta fase ha de ser crucial ya que a medida que avance el proceso de categorización se irán concretando y redefiniendo, en algunos casos las categorías, generándose la segunda y definitiva arquitectura de categorización y codificación, que se usará finalmente para analizar el contenido de los cuarenta programas que componen el universo de investigación. (p. 68)

En el proceso de triangulación con dicho *marco teórico* habrá que retomar la discusión bibliográfica y, desde ella, producir una nueva discusión, pero ahora con los resultados concretos del trabajo de campo. Ello se realizará desde una interrogación reflexiva entre aquello que la literatura nos indique sobre los diversos tópicos relacionados con los objetivos de la investigación, y los resultados de la investigación aplicada expresados en forma de hallazgos.

La realización de esta triangulación es la que confiere a la investigación su carácter de cuerpo integrado y su sentido como totalidad significativa (Cisterna, 2005, p. 70). Esperemos cumplir fielmente este objetivo en nuestro trabajo de campo y en los contrastes de sus resultados con la teoría recabada y sistematizada.

Desde este complejo constructo epistemológico y operacional, desarrollaremos la investigación aplicada de esta tesis doctoral en los próximos apartados de este informe.

6. MAPA GENERAL DE DECISIONES DE INVESTIGACIÓN

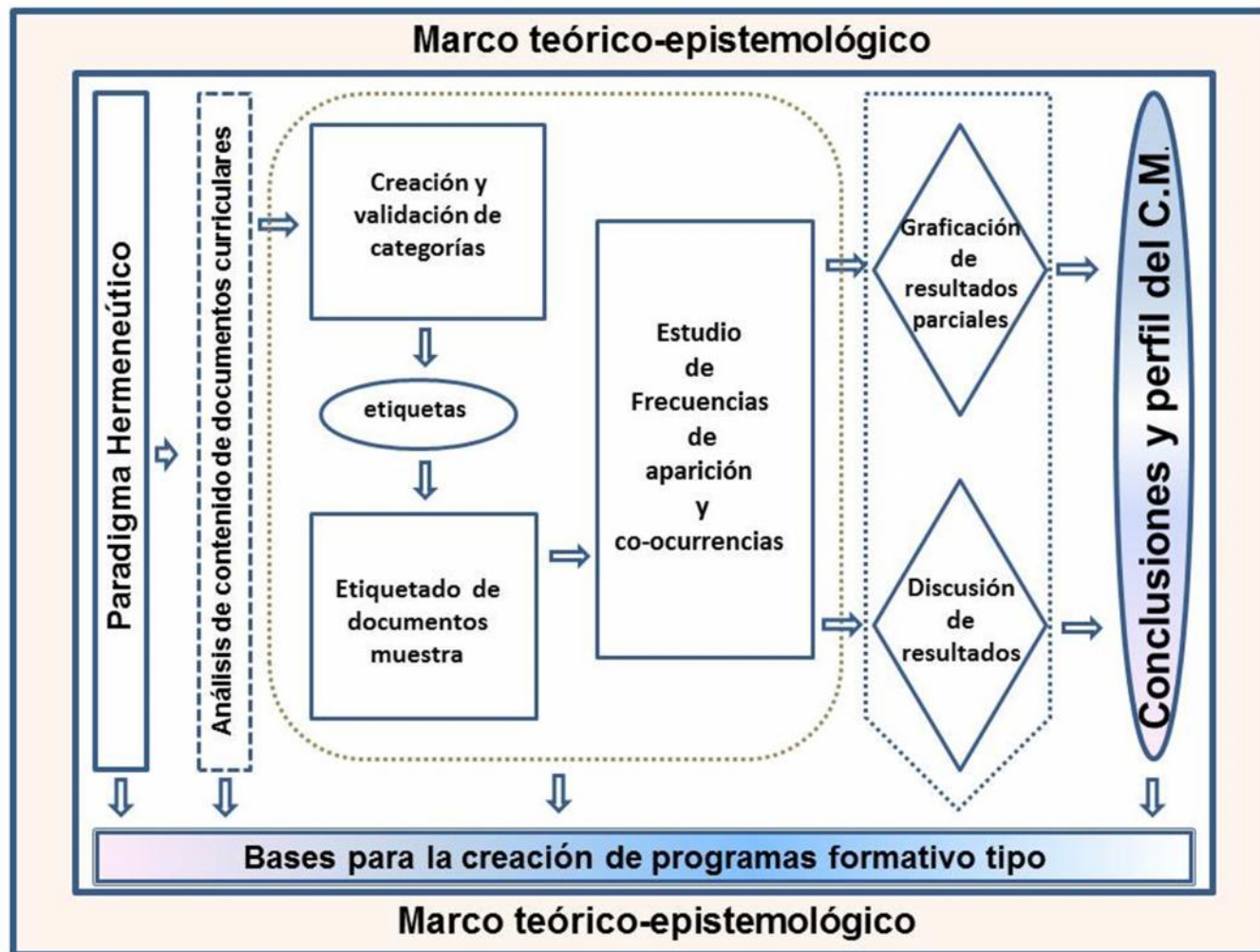


Figura 41. Mapa de decisiones de investigación Fuente: Elaboración propia

Capítulo 8: Desarrollo de la investigación: Creación de conocimiento científico mediante categorización y codificación documental

1. UNIVERSO Y MUESTRA

En nuestro caso, la realización de la etapa de pre-análisis, señalada en el capítulo anterior, permitió determinar el universo definido por el conjunto de cursos de formación para la especialización del *Comunnity Manager* y otras profesiones relacionadas, de una duración mínima de 50 horas ofertados por Universidades públicas y privadas, academias, instituciones, privadas, públicas y de capital mixto y otras entidades asimiladas.

Se tomó como referente geográfico el estado español y como horizonte temporal los años 2014 y 2015. La información requerida para abordar los objetivos de la investigación y probar la hipótesis, debía estar disponible en las páginas web institucionales en las que al menos debían aparecer datos precisos sobre su duración y/o número de créditos y expresión de su programa académico, como informaciones imprescindibles para ser aceptadas dentro del universo. Igualmente, se localizaron otras informaciones complementarias no excluyentes (no siempre disponibles) tales como, la composición del claustro de profesorado y adscripción de sus miembros a las áreas de conocimiento, e identificación de los líderes que ejercen en las tareas de dirección y/o coordinación.

La tabla adjunta muestra el universo de cursos localizados. Los 40 primeros, convenientemente numerados cumplieron los requisitos exigidos, componiendo la muestra. Los 14 cursos restantes, que aparecen en la tabla sin numeración, tuvieron que descartarse excluyéndose de la muestra, por no disponer en sus webs institucionales de las informaciones esenciales exigidas.

INSTITUCIÓN ORGANIZADORA	Denominación	Titulación	Créditos	Duración	Edición	Precio	Web institucional	Datos mínimos en web
1. Cámara de Gijón	Master <i>social media</i> management: gestión de redes sociales	Master		240 h	4ª Ed. 2014-15	2.000€	http://www.camaragijon.es/contenidos/es/programas-y-servicios/formacion/master-social-media-management/ Información pdf descargable	Programa+profesorado+dirección
2. Universidad Complutense de Madrid	Master en <i>Social media & Community manager</i>	Máster		60 créditos ECTS	5º 2015-16	6.300€ pres. 4.200€ online	http://www.ucm.es/titulospropios/communitymanager/informacion	Programa+profesorado-dirección
3. Universidad de Almería	Curso de Especialista Universitario en <i>Community manager</i>	Especialista universitario		120H	2ª (2014)	520€	http://www.ididactia.com/UAL/Especialista-CCMM-II.pdf	Profesorado+programa detallado+dirección
4. Universidad de Huelva	Experto en <i>Social media</i> , comunicación y <i>marketing</i> on-line	Experto	30 ECTS		1ª (2015)	950 €	http://www.uhu.es/socialmedia/?page_id=14	Revisado y modificado: Profesorado+programa detallado+dirección
5. Universidad Pablo de Olavide de Sevilla	<i>Community manager</i> . Redes sociales y <i>Marketing</i> Digital	Especialista	15 ECTS		4ª	200€	https://www.upo.es/postgrado/Formacion-Especializada-en-Community-Manager-Redes-sociales-y-Marketing-Digital?opcion=	Dirección académica y científica+coordinación+programa detallado + docente

6. Universidad de Sevilla	<i>Community manager:</i> redes, comunidades y <i>social media marketing</i>	Experto	15 ECTS		3ª (2015)	770€	http://www.cfp.us.es/cursos/feu/community-manager-redes-comunidades-y-social-media-marketing/2689/	Profesorado+programa detallado +dirección
7. Universitat autònoma de Barcelona	Máster en Comunicación y <i>Marketing</i> On Line	Master	60 ECTS		7ª 2015-16	6.000€	http://www.uab.cat/web/postgrado/master-en-comunicacion-y-marketing-on-line/informacion-general-1206597472083.html/param1-2220_es/param2-2006/	Programa +coordinación
8. Universitat de Barcelona	Postgrado en <i>Community manager & Social media</i>	Postgrado	30 ECTS		2015-16	3.770€	http://www.il3.ub.edu/es/postgrado/postgrado-community-manager-social-media-online.html_2092775340.html	Profesorado + programa + coordinación
9. Universitat Oberta de Catalunya	<i>Community manager</i>	Especialista	12 ECTS			1.145€	http://estudios.uoc.edu/es/masters-posgrados-especializaciones/especializacion/comunicacion-informacion/community-manager/presentacion	Profesorado y consultores +programa +dirección + coordinación
10. Universidad de Extremadura	Curso Gestión de Comunidades en Redes Sociales (<i>Community manager</i>)	Diploma	4,5 crédito ECTS		3ª 2015	--	http://www.unex.es/organizacion/servicios-universitarios/secretariados/postgrado/funciones/cursos/perfeccionamiento/gestion%20comunidades%20redes%20sociales%20community%20dat_general	Programa o + dirección
11. Universidad Carlos III de Madrid	Curso <i>Social media</i> y <i>Cmmunity Manager</i>	Diploma		6 semanas	2015	300€	http://portal.uc3m.es/portal/page/portal/inst_docum_gest_info_agustin_millares/social_media	Programa + profesorado + dirección

12. Universidad Rey Juan Carlos y Fundación Atres Media	Especialista en gestión de redes sociales	Especialista		350 h	1ª 2014	--	http://www.urjc.es/estudios/titulos-propios/803-especialista-en-gestion-de-redes-sociales#información-académica	Programa + profesorado + dirección y subdirección
13. Universidad de Murcia	Curso <i>online</i> de introducción a las redes sociales y el community management	Especialista	3 ECTS	75 h.	4ª 2014	100 €	http://www.um.es/cursos/formacion/redes/	Profesorado + programa + dirección
14. Instituto Internacional de Marketing y Universitat Abat Oliba CEU	Master Profesional en Marketing Digital y Redes Sociales	Master (doble titulación)	60 CRÉDITOS ECTS	1500 H.	21ª Edición 2015	--	http://www.internacionaldemarketing.com/master-marketing-digital Información pdf descargable	Profesorado + programa
15. Fundacion universitat-empresa de les Illes Balears	Experto universitario en marketing digital y dirección comunitaria (community management)	Experto	19 créditos ECTS		2014-2015	--	http://www.fueib.org/es/formacion/369/experto-universitario-en-marketing-digital-y-direccion-comunitaria-community-management-titulo-propio-de-la-uib.htm Información pdf descargable	Programa + profesorado --+ dirección
16. Instituto de Marketing Online- Grupo UOC	Curso de Community manager	Diploma de extensión universitaria	6 créditos ECTS	180 H.	2014	--	http://www.educaciononline.com/instituto-de-marketing-online/curso-de-community-manager/	Programa

17. Fundación Universidad de Granada-empresa	<i>Community manager</i> , gestión de medios sociales	Diploma	6 créditos ECTS	150 H.	4ª	190€	http://cevug.ugr.es/community_manager/	Profesorado + programa + dirección
18. Agrupación de empresas laborales y economía social de Cantabria	<i>Community manager & marketing online</i>	Diploma		250 H.	2013-2014	--	http://www.nexiantraining.es/blog/2013/12/ultimas-plazas-para-el-curso-de-community-manager-marketing-online-cantabria/	Programa
19. Universidad Internacional de la Rioja	Máster Universitario en <i>marketing</i> digital y comercio electrónico	Master oficial	60 ECTS		1º Ed 2015	--	http://www.unir.net/master-marketing-digital-ecommerce.aspx	Profesorado + programa + dirección
20. Universidad Pontificia de Salamanca	Máster en Community Management y Responsabilidad Social Corporativa	Master	60 créditos ECTS		2014 - 15	--	http://www.upsa.es/estudiar/estudios/titulacion/posgrado/ficha.php?idTit=6a	Programa
21. INEM Cantabria	<i>Community manager</i> en comunidad autónoma de Cantabria	Curso		82 H.	2015	Gratuito	http://cursosinem2015.com/c-curso-inem-2015-community-manager-r-comunidad-aut%C3%B3noma-de-cantabria	Programa
22. Instituto Internacional de <i>Marketing</i> y Universitat Abat Oliba CEU	Master en <i>Community manager</i> y Social Strategist	Master (doble titulación)	60 créditos ECTS	1500 H.	5º Edición 2015	--	http://www.internacionaldemarketing.com/master-community-manager Información pdf descargable	Pofesorado + programa

23. Cámara de Madrid	Curso superior en Community Manager	Diploma		200 h.	2015	--	http://www.camaramadrid.es/asp/cursos/fichacurso.asp?Curso=9&Anno=1213&Area=24	Programa
24. Escuela de negocios (Cámara de Sevilla)	Experto en <i>Community manager</i>	Experto		250 h.	2014-2015	--	http://en.camaradesevilla.com/content/experto-en-community-manager	Programa + profesorado + coordinacion
25. Cámara de Córdoba	Programa Formativo Experto en <i>Community manager</i>	Experto		150H.	2013	1.200 €	http://www.camaracordoba.com/camara.php?cte=2&codigo=7647	Programa + profesorado
26. EPYME. Cámara Badajoz	<i>Community manager.</i>	Diploma		50 H.	5ª Ed.	500€	http://epyme.camarabadajoz.es/cursos/redes-sociales/community-manager/	Programa + profesorado + director
27. Cámara de Sevilla. Escuela de Negocios	Máster en <i>Social media y marketing digital</i>	Máster		500 h.	2014-15	--	http://en.camaradesevilla.com/content/master-en-social-media-y-marketing-digital	Programa + profesorado
28. Universidad Europea de Madrid	Máster universitario en periodismo digital y redes sociales	Máster		60 créditos	3º ED 2015	—	http://madrid.universidadeuropea.es/estudios-universitarios/master-universitario-en-periodismo-digital-y-redes-sociales?gclid=CjwKEAjwjKOpBRChjsTyicbFy3QsJADP1gTN5ni9Yx_0vsaAcoDosL55qG0L_z-QVeWpMCgozuRrYhoChDrw_wcB&gclsrc=aw.ds	Programa + profesorado + direccionr

30. Escuela Profesional de Formación Especializada en Diseño y Nuevas Tecnologías CICE.	Máster especializado en <i>Social media</i> Manager, <i>marketing online</i> y gestión de clientes.	Máster		780 h.	2014-15	--	http://cice.es/curso/master-en-social-media-manager-marketing-online-y-gestion-de-clientes/	Programa + profesorado
31. INESDI Digital Business School	Máster en <i>Marketing Digital & Social media</i>	Máster		60 créditos	1º 2015	--	http://www.inesdi.com/masters/master-con-titulacion-universitaria-en-marketing-digital-social-media/	Programa + profesorado + director
32. Internet Academi	Máster en <i>Community manager</i> y <i>Social media</i>	Máster	500 h.			2.275€	http://internetacademi.com/es/masters/master-community-manager-social-media	Programa + profesorado
33. Universidad Camilo José Cela	Experto en <i>Community manager</i>			30 créditos ECTS		--	https://www.ucjc.edu/estudio/experto-en-community-manager/#utab-pane-0-0	Programa
34. Universidad Camilo José Cela	Experto en <i>Social media</i> y <i>Community manager</i>			30 créditos ECTS		--	https://www.ucjc.edu/estudio/experto-en-social-media-y-community-manager/#utab-pane-0-0	Programa
35. Escuela de negocios de la Innovación (IEBS)	Master en <i>Community Management: Empresa 2.0 y RRSS</i>			750 h		--	http://www.iebschool.com/programas/master-community-management-empresa-2-0-redes-sociales/	Programa + profesorado + dirección

36. ESIC Business & Marketing School	Postgrado en <i>Social media & Digital Marketing</i>	Máster		60 créditos ICEMD		5.400 €	http://www.esic.edu/es/postgrado-social-media-digital-marketing/	Programa
37. Social media School	Curso de Especialización en <i>Social media Management</i>			100 h.		650€	http://www.labschool.es/curso/experto-en-social-media-management/	Programa + profesorado
38. Constanza Business & Protocol School	Experto en Community y <i>Social media management</i>	Experto		380n h		1.300€	http://www.constanza.org/courses/experto-en-community-y-social-media-management-2/	Programa
39. Fundación UNED	Curso de Competencias Tecnológicas para <i>Community managers</i>	Especialista		500 h	2015	650€	http://www.cursocommunityfundacion.com/descarga.php?f=images/cm/Cursos en Community Management.pdf	Profesorado + programa
40. Fundación UNED	Curso de Analítica y Monitorización en Medios Sociales	Especialista		250 h.	2015	650€	http://www.cursocommunityfundacion.com/descarga.php?f=images/cm/Cursos en Community Management.pdf	Profesorado + programa
41. Fundación UNED	Curso en Community Management	Especialista		500 h	2015	650€	http://www.cursocommunityfundacion.com/descarga.php?f=images/cm/Cursos en Community Management.pdf	Profesorado + programa

CURSOS DESCARTADOS DE LA MUESTRA POR NO CUMPLIR LOS REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS								
Alternativa Cultural. Universidad de Castilla la Mancha	Taller <i>Community manager</i>	Diploma		0,5 créditos ECTS		20€	http://www.uclm.es/actividades/repositorio/pdf/doc_3965_4964.pdf	Descartado por la escasa duración
Asociación AENTIC	Máster en <i>Marketing Digital y Redes Sociales</i>					--	http://aentic.es/#gkBottom1	Desestimado por ausencia de información
Cámara de Zaragoza	Colaboracion PYMES en Proyectos del Curso <i>Social media & Community manager</i>)			300H		--	http://www.camarazaragoza.com/productos/servicio-de-traduccion/colaboracion-pymes-en-proyectos-del-curso-social-media-community-manager/#	Desestimado por ausencia de información
Fundación General de Universidad de Valladolid	¿Quieres ser <i>COMMUNITY MANAGER</i> ? Cómo gestionar la comunicación en Redes Sociales	Diploma		25 H.	6ª	210€	https://formacion.funge.uva.es/cursos/6-edic-community-manager-gestionar-redes-sociales/	Descartado por la escasa duración
FUNDECOR: Fundación Universitaria para el Desarrollo de la Provincia de Córdoba	Estrategia y Gestión de RRSS para la empresa y <i>Community manager</i> . (2014)	Diploma		100 H.		75€	http://www.fundecor.es/index.php/es/community-manager	Desestimado por ausencia de información

FUNDEUN. Fundación empresa universidad de Alicante	Master ejecutivo en community management y direccion de redes sociales	Máster		500 H.		--	http://cursocommunitymanager.com/2012/conoce-la-nueva-edicion-del-master-ejecutivo-en-community-management-y-direccion-de-redes-sociales-en-la-empresa-cmua/	Desestimado por ausencia de información
Profesionalesmarketing.es	Introducción al Community Management	Certificado		25 h		165€	http://www.uimp.es/uxxiconsultas/ficheros/5/27943Curso.UNECAMAN.Community.Manager.pdf	Descartado por la escasa duración
RCC-HARVARD Internet Academi	Máster on line en redes sociales					227€ al mes	http://formacion.internetacademi.com/es/landing/master-en-redes-sociales-es/?gclid=CjwKEAjwKOpBRChjsTyicbFy3QJSJADP1gTN4viaIM-yqSZ-tkyByZzuTIJNISs5vthi4r_LFSqeXBoCWdjw_wcB	Descartado por ausencia de información
Universidad de Burgos	<i>Community manager Avanzado</i> (4ª edición)	Diploma	2,5 ECTS	70H	4ª (2004)	175€	http://www3.ubu.es/ceu/?page_id=2987	Descartado por ausencia del programa
Universidad de Burgos	Introducción al <i>Community manager.</i>	Diploma	1,5 ECTS	40H	4ª 2014	100 €	http://www3.ubu.es/ceu/?page_id=4621	Descartado por ausencia del programa
Universidad de Córdoba- FUNDECOR	Curso de <i>community manager</i> y redes sociales	Diploma		50 H.	2012	100€	http://www.uco.es/servicios/comunicacion/actualidad/item/86279-20120913	Descartado por la antigüedad

Universidad de las Palmas de Gran Canarias	<i>Community manager</i> : cómo ser trending topic en 40 minutos	Certificado		20h		29€	http://www2.ulpgc.es/index.php?pagina=cursosextensionuniversitaria&ver=detalles_curso&pa_acodca=34261&pa_cdista=T	Descartado por la escasa duración
Universidad internacional de Andalucía (UNIA)	Capacidades y habilidades del <i>Community manager</i>	Certificado		15H	2014	8€	http://www.unia.es/images/stories/sede_rabida/2014-2015/ESTUDIOS%20PROPIOS/Folletos/2217.pdf	Descartado por la escasa duración
Universitat Jaume I de Castelló	Curso <i>Social media</i> Management	Diploma		200 H.		--	http://www.uncommunitymanager.es/curso-social-media/	Desestimado por ausencia de información

Tabla 15. Universo de los cursos localizados. Fuente: Elaboración propia

Nota: el número 29 no aparece adjudicado a ningún curso por supresión obligada por duplicidad.

2. SEGMENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN PREVIA A LA CATEGORIZACIÓN

La muestra final analizada formada por los 40 cursos que cumplen los requisitos mínimos exigidos, fue calificada por su duración siguiendo la norma de títulos propios de la Universidad Complutense de Madrid en estos tres grupos:

- 19 cursos de larga duración con 500 o más horas.
- 9 cursos de media duración comprendida entre 250 a 499 horas.
- 12 cursos de baja comprendida entre las 50 a 249 horas.

Tal como hemos señalado, se descartaron del universo inicial los cursos de duración inferior a 50 horas por la escasa entidad de sus propuestas curriculares.

Este primer criterio de segmentación de la muestra por duración temporal se realizó para poder relacionar con posterioridad, y una vez categorizados sus programas académicos, si el nivel de explicitación de los programas académicos tenía alguna relación directa con la duración, es decir a mayor duración mayor nivel de explicitación de sus programas académicos (contados por sus páginas y número de caracteres y palabras), o si por el contrario esta variable no se distribuye uniformemente, existiendo cursos de larga duración cuyos programas explicitados en las web institucionales era exigua o reducida, mientras que otros ofertaban programas muy extensos.

El mismo criterio se usó con los cursos de baja y media duración.

El segundo criterio de segmentación de la muestra fue la estructura de concreción en la redacción de sus programas académicos elegida por las distintas entidades que los ofrecen. Nos referimos al nivel de detalle que expresan los programas académicos de cada institución al conformar y describir por epígrafes los módulos, unidades didácticas, temas y subtemas que conforman el programa ubicado en la web institucional.

La clasificación establecida desde este criterio de segmentación por nivel de concisión en la redacción fue:

- 30 cursos con programas estructurados en epígrafes y tópicos de nivel I , equivalente a la expresión de la denominación de sus módulos o tópicos generales. Estos cursos fueron marcados con la etiqueta PRIMERO (primer nivel de concreción). Tal etiqueta se refiere a la inserción en sus programas de epígrafes o tópicos generales describiendo el contenido genérico de cada módulo, tema o unidad didáctica..
- 23 cursos con programas que contienen epígrafes y tópicos de nivel II, equivalentes a la denominación de unidades didácticas o temas, marcados con la etiqueta SEGUNDO (nivel de concreción). Son cursos donde en lugar de aparecer epígrafes generales sus redacciones ofrecen epígrafes algo más concretos.
- 22 cursos con programas que contienen epígrafes de nivel III, equivalente a tópicos muy concretos que expresan el contenido detallado de las unidades o temas. Estos fueron marcados con la etiqueta TERCERO (tercer nivel de concreción).

La tabla adjunta muestra el desglose de cursos por niveles de concreción:

Nº identificador del curso	Niveles de concreción en la redacción de los tópicos (epígrafes) del programa académico		
	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			

15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			

Tabla 16. Desglose de los cursos por niveles de concreción. Fuente: Elaboración propia

Ello permitió catalogar según la extensión aproximada en páginas y número de palabras, los programas académicos. Tal tarea se realizó distribuyendo por intervalos el número de páginas, y realizando un recuento de caracteres, eliminando los espacios, con el programa informático wordcount (<http://felix-cat.com/tools/wordcount/>) con el siguiente baremo:

- a) Bajo nivel de concisión (1 a 3 páginas)
- b) Medio nivel de concisión (4 a 10) páginas
- c) Alto nivel de concisión (11 a 25 páginas)

La tabla adjunta, muestra la clasificación de los programas académicos de los 40 cursos que componen la muestra, siguiendo esta sistemática:

N.º identificador del curso	Duración	N.º de caracteres de su programa	Nivel de concisión en la redacción del programa (n.º páginas)		
			Bajo	Medio	Alto
1	Corta	1634		4	
2	Larga	18204			24
3	Corta	6623	2		
4	Larga	1518	2		
5	Media	665	2		
6	Media	1749	2		
7	Larga	1042	1		
8	Larga	2744	3		
9	Media	1014	2		
10	Corta	541	1		
11	Corta	1667	2		
12	Media	746	1		
13	Corta	294	1		
14	Larga	23151			20
15	Media	853	1		
16	Corta	1760	2		
17	Corta	414	1		
18	Media	408	1		
19	Larga	14398		10	
20	Larga	839	1		
21	Corta	1014	1		
22	Larga	8342			14
23	Corta	1523	2		
24	Media	1641	2		
25	Corta	1754	2		
26	Corta	1223	3		
27	Larga	3157		4	
28	Larga	2754	3		
30	Larga	10581		8	
31	Larga	961	1		
32	Larga	7467		7	
33	Larga	471	1		
34	Larga	1276	3		
35	Larga	3487		5	

36	Larga	2756	2		
37	Corta	843	1		
38	Media	4229		8	
39	Larga	4947		5	
40	Media	2542	3		
41	Larga	5883		7	

Tabla 17. Clasificación de los programas académicos que componen la muestra. Fuente: Elaboración propia

Los 40 programas analizados suman un total de 146.289 caracteres alfanuméricos contados, excluyendo los espacios, un importante volumen de información que se ha categorizado concienzudamente tal y como se expresará en páginas posteriores.

De ellos, los 12 programas marcados en color rojo, correspondientes a los cursos numerados con 2, 3, 14, 19, 22, 27, 30, 32, 35, 38, 39 y 41 suman un total de 110.289 caracteres, es decir el 75,05% del total de caracteres totales que componen las frases de los 40 programas codificadas en esta investigación. Los restantes 28 programas suman un exiguo total de 36.646 caracteres, lo que supone un peso porcentual de la cuarta parte, es decir, un 24,94%.

Por consiguiente, puede afirmarse que en el peso porcentual de las frecuencias brutas de los códigos correspondientes a etiquetas de contenido, 7,5 de cada 10 etiquetas proviene de este pequeño grupo de 12 cursos, cuyas entidades titulares (universidades privadas en su mayoría), han decidido confeccionar sus programas académicos con un altísimo nivel de detalle y concreción.

Por su especial incidencia, cabe subrayar el excesivo peso porcentual de los programas números 2 (con 18.024 caracteres y una extensión de 24 páginas) y 14 (con 23.151 caracteres y 20 páginas de extensión). La suma de caracteres de ambos programas asciende a 41.175, equivalentes al 19,23% del total de los 40 documentos codificados, por lo cual el peso estadístico de ambos 2 programas sobre el conjunto total de etiquetas es muy alto (prácticamente del 20 %), circunstancia a tener en cuenta en el análisis global cuantitativo de la sumatoria de etiquetas a llevar a cabo en los estudios porcentajes y de co-ocurrencias.

Estos datos son corroborados al analizar el indicador del número de páginas que componen cada programa, si bien existen dos variables que impide la exactitud absoluta del recuento: las diferencias de interlineado y la diversidad de cuerpos de letra en los que están redactados los programas en las web o en los folletos descargables de ellas.

No obstante, el estudio del número de páginas de los diversos programas a codificar ofrece unas proporciones estadísticas muy similares al obtenido con el número de caracteres:

- Así, el grupo de los 12 cursos de mayor extensión programática suman 114 páginas de un total de 165 páginas que componen el conjunto de los 40 programas que configuran la muestra, es decir el 69,09 %.
- Mientras que los 28 programas restantes suman 51 páginas, equivalentes solo al 30,9 % del total analizado.

Como puede observarse las proporciones de caracteres y páginas se aproximan mucho, a pesar de la relativa imprecisión de sistema de contado de páginas ante la heterogeneidad de su interlineado y formato.

2.1. ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE LAS CATEGORÍAS

Tras la extracción de los textos referidos a los programas académicos de los cuarenta programas seleccionados, procedimos a la luz de la literatura a analizar dos programas a modo de muestra, uno de extensión corta (una página) y otro de extensión larga superior a diez páginas, elegidos al azar.

De esta forma comenzamos a definir los temas centrales que focalizarían la investigación según los objetivos marcados, tanto de aquellos de tipo general, que conforman una inversión de las preguntas de investigación en términos de finalidades, y aquellos otros que denominados como “específicos”, que desglosan los primeros.

Estos temas se materializaron siguiendo las propuestas de (Cisterna, 2005, p. 65). en un primer listado de “categorías apriorísticas”, con su correspondiente desglose en subcategorías, constituyendo así la expresión orgánica que orientó y direccionó inicialmente la sistemática del análisis de contenido (instrumento recopilador de la información).

Para generar tal listado de categorías (maya primigenia), tuvimos presente las denominadas por Cáceres (2003) categorización *emergente*, que surge mediante codificación abierta. Para esta autora se diferencia de las clasificaciones establecidas en el análisis de contenido tradicional por el hecho de que las categorías generadas no son meramente “encasilladoras”, sino que hacen énfasis especial en la construcción de teoría desde los datos seleccionados. Como propone Glaser y Strauss (1999), este tipo de categorías han de ser “analíticas”, y poseer relevancia para la formulación de la teoría que se está generando.

Tomando en cuenta este marco conceptual, generamos la primera arquitectura de categorías a las que asignamos códigos, surgidas de aplicar la literatura consultada al análisis de contenido de los dos programas académicos elegidos como piloto correspondientes a los másteres:

- Master *Social media* Management: gestión de redes sociales, ofertado por la Cámara de Comercio de Gijón, explicitado con una extensión de dos páginas.
- Máster en *Social media & Community manager*, ofertado por la Universidad Complutense de Madrid, explicitado con una extensión de 24 páginas.

Interpretado las recomendaciones de Strauss y Corbin (1990) iniciamos el proceso de reducción temática de estos textos como esencia para generar la maya de categorías primigenia:

1. Identificando las ideas principales o categorías centrales.
2. Infiriendo las categorías subordinadas.

3. Previendo la posible frecuencia con que se diferenciarían o bien vincularían unas categorías a otras,
4. Comparando los segmentos textuales a la luz de las relaciones entre sub-categorías y de estas con las ideas principales.
5. Teniendo en cuenta las discrepancias surgidas para corregirlas en lo posible en posteriores ciclos de análisis.

Presentamos la primera maya de categorías elaborada tras codificar los programas académicos de especialización y posgrado elegidos:

COMUNIC Comunicación

CONBASC Conceptos básicos de comunicación

TMEC Teorías y modelos de comunicación

MCS Medios de Comunicación Social

APMOV Aplicaciones Móviles

DOCTEC Documentos técnicos, manifiestos y declaraciones

INCS Innovaciones en Comunicación Social

LEYES Leyes, normas y reglamentos

- **PLANES** Planificación estratégica de comunicación

RESOC Redes Sociales

SMED *Social media*

WEB2.0 web 2.0

CONHIP Contenidos hipermedia y audiovisuales

CRCON Creación y grabación de Contenidos

GESCON Gestión y organización de contenidos

❖ **INTERHIP** Interactividad hipermedia

- **LENPRO** Lenguajes, programación y software de gestión de contenidos (CMS)

REDHP Redacción hipermedia

REPOSIT Almacenaje, alojamiento y repositorios de contenidos

MQTPC *Marketing*, publicidad y comercialización

❖ **COMPOL** Comunicación política

ESCOMER Canales y estrategias de comercialización

ESMQT Estrategias de *marketing* y promoción

INVMER Investigación de Mercados

❖ **MARCAS** Marca personal (Personal Branding)

MEDAYRES Modelos y estrategias de medición de audiencias y resultados comerciales

▪ **MQMIX** *Marketing* Mix y plan de *marketing*

❖ **MQORG** *Marketing* de organizaciones (imagen e identidad corp., reputación y crisis)

PROYECTO Diseño y desarrollo de un proyecto

PUBL Publicidad y estrategia publicitaria

▪ **SOFTESP** Software para operaciones especiales

BUSC Buscadores de información

MARKMB *Marketing* y mercadeo en motores de búsqueda

POSBUS Posicionamiento en buscadores

COMLINEA Comunidades en línea

GES-COMLINE Planificación y Gestión de comunidades en línea

Las tablas adjuntas recogen el entramado categorial final construida y usado:

Código	APMOV
Definición breve	<i>Mundo móvil</i> y aplicaciones para teléfonos móviles
Definición amplia	Descarga, gestión y optimización de aplicaciones, creación de contenidos para teléfonos móviles, <i>marketing</i> y canales de negocio móvil, social móvil (estrategia y analítica).

Código	BUSC
Definición breve	Buscadores, redes de búsqueda y sus aplicaciones
Definición amplia	Search Engine Optimization, Search Engine <i>Marketing</i> y aplicaciones relacionadas con buscadores.

Código	COMBASC
Definición breve	Conceptos generales de comunicación
Definición amplia	Historia y principios de la comunicación, objetivos, estructura y mensajes, nuevos códigos, comunicación digital, creatividad comunicacional, evolución de los medios y de la narrativa web.

Código	COMLINEA
Definición breve	<i>Ecosistema digital</i> : delimitación conceptual y funcional de las comunidades on-line
Definición amplia	Creación, conformación, estructura y tipología de comunidades on-line; psicología y perfiles de usuarios; estrategias y técnicas de escucha y comunicación con la comunidad.

Código	COMPOL
Definición breve	Aspectos de Comunicación política
Definición amplia	Uso político de las redes, <i>social media</i> y política, <i>marketing</i> político, publicidad política 2.0

Código	COMUNIC
Definición breve	Paradigmas de la comunicación
Definición amplia	Paradigmas, habilidades, tecnologías, procesos, beneficios, redacción, cultura y lobs en comunicación

Código	CONHIP
Definición breve	Interacción comunicacional en entornos hipermediales
Definición amplia	Producción de contenidos y narrativas para la interactividad; arquitectura, herramientas , plataformas y canales interactivos; prosumidores y profesionales de la interacción creativa.

Código	CRCOM
Definición breve	Fundamentos y estrategias de creación de contenidos
Definición amplia	Estudios, análisis, guionización, producción y uso de contenidos digitales; evolución de las tendencias narrativas y de los profesionales creativos.

Código	DOCTEC
Definición breve	Documentos técnicos
Definición amplia	Manifiestos, declaraciones, licencias e informes técnicos.

Código	ESCOMER
Definición breve	Comercialización en entornos digitales
Definición amplia	Modelos, retos, tendencias, métodos, factores, estrategias y canales de negocio en Internet; e-comercio, m-comercio y social comercio.

Código	ESMQT
Definición breve	Acciones de <i>marketing</i> y promoción en entornos digitales
Definición amplia	Estudios, tendencias, tipologías, canales, beneficios, ventajas, diseño, estrategias y tácticas de <i>marketing</i> en línea y móvil.

Código	GES-COMLINE
Definición breve	Gestión y dinamización de comunidades en línea
Definición amplia	Fundamentos organizativos, liderazgo y perfiles profesionales de los gestores de comunidades; escucha, monitorización, administración, medición, evaluación e interpretación, fidelización y deontología del <i>community manager</i> .

Código	GESCON
Definición breve	Gestión y organización de contenidos digitales
Definición amplia	Autoría, clasificación, etiquetado y categorización de contenidos; almacenaje y emisión; localización, filtrado, modificación y distribución, de forma segmentada, de contenidos (curación)

Código	INCS
Definición breve	Estrategias de innovación en comunicación social digital
Definición amplia	Nuevos paradigmas de comunicación; transmedia, radio y televisión web; ecosistema móvil; periodismo 2.0; videojuegos, mundos virtuales 3D y otros escenarios futuros de la comunicación en línea.

Código	INTERHIP
Definición breve	Interactividad hipermedia y ubicua
Definición amplia	Definición y evolución de la interactividad, interacción conectada; consumidores y prosumidores; crossmedia y transmedia; canales y estrategias de escucha activa e interacción; gestión y dinamización de la interactividad.

Código	INVMER
Definición breve	Investigación y análisis de mercados
Definición amplia	Diseño y desarrollo de proyectos de análisis; métodos y estrategias de recogida y análisis del entorno, poblaciones y rivalidad; tipologías de usuarios y consumidores.

Código	LENPRO
Definición breve	Lenguajes y aplicaciones informáticas y telemáticas
Definición amplia	Arquitectura de la información y desarrollos cliente-servidor; comparación de arquitecturas; navegación e interfaces de contenidos; lenguajes de programación; conversión de formatos; maquetadores y editores.

Código	LEYES
Definición breve	Marcos legales que regulan la sociedad digital
Definición amplia	Fundamentos jurídicos y normatividad internacional y española sobre la red Internet y los servicios de telecomunicaciones; derechos y obligaciones de la ciudadanía, las administraciones, las corporaciones y las empresas; regulaciones éticas; conflictos jurídicos; agencias reguladoras y protectoras, asociacionismo cívico especializado.

Código	MARCAS
Definición breve	Marca personal
Definición amplia	Identidad digital, construcción y gestión, posicionamiento y segmentación de la marca; auditoria de la marca personal.

Código	MCS
Definición breve	Medios de comunicación
Definición amplia	Historia, evolución, tipologías de Medios digitales; relaciones entre Medios; géneros y evolución; de la direccionalidad a la interactividad; la revolución mediática de Internet.

Código	MEDAYRES
Definición breve	Medición de audiencias y resultados comerciales
Definición amplia	Modelos, herramientas y estrategias de monitorización, medición y análisis; fuentes de flujo, indicadores y causalidad de las métricas; resultados, ratios y rentabilidad; análisis sectoriales y métricas comparadas; informes de resultados y flujos.

Código	MQMIX
Definición breve	Márketing Mix
Definición amplia	Análisis del producto, precio, distribución y promoción; mix digital, atraer, medir, analizar, convertir, retener y fidelizar; campañas y planes de <i>marketing</i> ; simulación de ofertas de campañas; análisis externo e interno, desarrollo de estrategias y tácticas y relaciones funcionales en un plan; revisión de planes.

Código	MQORG
Definición breve	Márketing organizacional
Definición amplia	Principios, monitorización, gestión, solidez y crisis de la reputación; reputación corporativa; informes de reputación; identidad y comunidades de marca; entregabilidad; responsabilidad social corporativa; la crisis empresarial e institucional y su gestión;
Código	MQTPC
Definición breve	<i>Marketing</i> , publicidad y comercialización
Definición amplia	Conceptualización y principios generales de <i>marketing</i> ; agencias; clasificación, funciones, modelos y estrategias genéricas.

Código	PLANES
Definición breve	Planificación estratégica de la comunicación
Definición amplia	Diseño, desarrollo y evaluación de planes y programas de comunicación; relación entre los modelos y canales de comunicación y las estrategias de ejecución; planeamiento de la comunicación corporativa.

Código	PLANES
Definición breve	Planificación estratégica de la comunicación
Definición amplia	Diseño, desarrollo y evaluación de planes y programas de comunicación; relación entre los modelos y canales de comunicación y las estrategias de ejecución; planeamiento de la comunicación corporativa.

Código	POSBUS
Definición breve	Posicionamiento en buscadores
Definición amplia	Metodología del posicionamiento; factores, procesos herramientas SEO; Estrategias de posicionamiento web y de contenidos; SEO + SEM + PPC.

Código	PROYECTO
Definición breve	Liderazgo, diseño y desarrollo de un proyecto
Definición amplia	Inicio de actividad y sello personal; concepción y preparación de planes estratégicos y proyectos; Diseño y desarrollo de proyectos finales de cursos de especialización y másteres.

Código	PUBL
Definición breve	Publicidad y estrategia publicitaria
Definición amplia	Comunicación persuasiva; conceptualización y principios generales de publicidad; terminología publicitaria; modelos, agencias, agentes y canales; clasificación, características, tendencias, modelos, funciones y formatos; estrategias; diseño y elaboración de anuncios; segmentación y planificación de campañas y su optimización; publicidad móvil.

Código	REDHP
Definición breve	Redacción de contenidos hipermedia
Definición amplia	Nuevos modos narrativos “transmedia”: fundamentos y estrategias de redacción hipermedia; creatividad y originalidad; densidad y distribución de palabras; guionización y diseño visual, literario y audiovisual; manuales de usos y estilos.

Código	REPOSIT
Definición breve	Almacenaje y alojamiento de contenidos: repositorios
Definición amplia	Conceptualización, tipos y funciones de los repositorios; soportes y plataformas de almacenamiento; estrategias de catalogación, metadato y recuperación; emisión en directo y a la carta; repositorios sociales y colaborativos.

Código	RESOC
Definición breve	Redes sociales
Definición amplia	Conceptualización, evolución y situación actual de las redes sociales; tipificación y clasificación; análisis de posibilidades y limitaciones de cada red; tipos y funciones de los contenidos para redes; dinamización, gestión y optimización; nuevas tendencias.

Código	SMED
Definición breve	<i>Social media</i>
Definición amplia	Conceptualización y principios generales de <i>Social media</i> ; características, tendencias, modelos, funciones y estrategias; ámbitos de acción y gestión y herramientas; integración y vertebración en organismos y empresas e interrelación con otros profesionales; diseño, desarrollo y evaluación de planes integrales y estratégicos; oportunidades y desafíos; tendencias futuras.

Código	SOFTESP
Definición breve	Software para operaciones especiales
Definición amplia	Tipologías de software especializado para comunicación y gestión digital; cuadros de mandos; programas para el monitoreo, gestión, filtrado, enriquecimiento y recuperación de datos y contenidos; software para su análisis, control y automatización de procesos.

Código	TMEC
Definición breve	Teorías y modelos de comunicación
Definición amplia	Claves evolutivas de la comunicación digital; políticas de uso de los medios; consecuencias de los cambios de paradigmas; distancias comunicacionales; teorías y estrategias de creatividad aplicadas a la comunicación;

Código	VARIOS
Definición breve	Contenidos no adscritos al conjunto de categorías por su originalidad
Definición amplia	Origen oportunidad e importancia de la usabilidad; fundamentos, métodos, prácticas, recomendaciones y profesionales de la usabilidad; accesibilidad web y multicanalidad; objetivos, valores y ética empresarial; logística y estrategias especializadas de comercialización y presentación de resultados empresariales; software diferencial no citado. Emprendimiento y economía digital.

Código	WEB2.0
Definición breve	
Definición amplia	Origen, evolución, desarrollo y políticas 2.0; web estática y dinámica, interactividad, redacción y creación colaborativa de contenidos 2.0; web2.0 para empresa y el Social Media; hacia la web semántica 3.0.

El procedimiento para realizar la interpretación de la información surge al plantear preguntas posibles desde cada uno de los diversos campos disciplinares de conocimiento, y que sobre la base de su pertinencia con la problemática investigada permitan efectuar el ejercicio de su abordaje desde los resultados obtenidos en la investigación, y desde allí ir generando el proceso hermenéutico que permite la construcción de nuevo conocimiento, expresado ya sea como nuevos hallazgos de relaciones o, como nuevos hallazgos propositivos. (Cisterna, 2005, p. 70).

3. EL PROCESAMIENTO SISTEMÁTICO DE LA INFORMACIÓN CON EL PROGRAMA ATLAS.TI

El análisis de datos supone una etapa clave que aparece indisolublemente unido a la recogida de la información (Gil, 1994). Además, si tenemos en cuenta el énfasis de la metodología cualitativa en la captación de significados y la definición de la situación, la

persona analista queda sola ante una cantidad abrumadora de ricos y sugerentes datos y ante el reto de darles sentido (Sabariego, Vilà & Sandín, 2014).

Afirma Muñoz Justicia (2003) que el auge que han experimentado en los últimos años las metodologías cualitativas no se refleja solo en su utilización cada vez por más investigadores, sino que también ha venido acompañado de la aparición de herramientas informáticas que buscan facilitar el arduo trabajo que implica la investigación cualitativa.

Mientras que la investigación cuantitativa cuenta, desde hace años, con herramientas informáticas que han facilitado el trabajo de análisis numérico de los investigadores, no es hasta los años 80 que empiezan a aparecer los primeros programas informáticos de ayuda al análisis cualitativo (Fielding y Lee, 1998) y hay que esperar a finales de esa década para la aparición de las primeras versiones de los programas más populares, como Atlas.ti y Nvivo.

El análisis complejo de datos cualitativos resulta algo intrincado prácticamente desde el primer momento y sin un cuidadoso y sistemático procedimiento de control, siempre se está en peligro de perder la orientación y resultar abrumado. Las técnicas informáticas para el tratamiento de la información, suponen una herramienta de valor incalculable para tener en todo momento la perspectiva sobre las decisiones que han de tomarse y su modificación sin dificultad, durante todo el proceso (Sabariego y otros, 2014).

3.1 COMPUTER ASSISTED QUALITATIVE DATA ANALYSIS SOFTWARE (CAQDAS)

Existe una razonable oferta de programas y software específico para el tratamiento de información de tipo cualitativo. Al conjunto de estos programas se les conoce con las siglas inglesas CAQDAS. Son programas que ofrecen las herramientas suficientes para facilitar el trabajo del analista. La elección entre esa oferta puede depender, no tanto de la funcionalidad del programa, sino de meras preferencias personales o de accesibilidad

a las licencias de uso (Muñoz Justicia, 2003). Caro González & Díez de Castro (2005) puntualizan que: “CAQDAS engloba a cualquier uso que un investigador cualitativo hace del ordenador, independientemente de que utilice un software específico o no” (p.45).

Estos programas resultan apropiados para sistematizar el proceso de reducción de datos, tanto en la codificación de la información como en el proceso de organización y estructuración. Para Sabariego y otros (2014), las principales funciones que desarrollan estos programas contribuyen a gestionar adecuadamente las cuestiones comúnmente discutidas bajo el epígrafe de objetividad, fiabilidad y validez de la investigación cualitativa:

- El uso consistente de las reglas de codificación requiere que el significado de las categorías sea coherente en los fragmentos del discurso que corresponden a una misma categoría.
- El control de solapamientos de significados durante el proceso de interpretación.
- La búsqueda y recuperación de datos a partir de un código o una secuencia de códigos concreta a través de los operadores booleanos.
- El recuento de ocurrencias y coocurrencias de códigos y palabras en el texto, que permita identificar posibles relaciones entre dos o más categorías.
- La representación de relaciones complejas entre códigos, no solo entre simples datos, sino a través de combinaciones opcionales de todos los elementos.

Tesch (1991) reconoce al programa “The General Inquirer”, desarrollado en 1966 en el MIT, como la primera de estas aplicaciones diseñadas específicamente para ayudar a los investigadores en el análisis de texto aunque, en rigor, no lo considera como programa para el análisis cualitativo. Seidel (1998) sostiene que Etnograph posee el papel pionero en la génesis de programas de cómputo que recuperan el ejercicio de los modelos analíticos con los cuales se hacía el trabajo de codificación de texto para la

investigación cualitativa. Con su aparición en 1985 Etnograph inicia la trayectoria de programas de cómputo específicamente diseñados para este fin.

Desde 1987 con NUDIST, desarrollado por Richards&Richards, y a partir de 1991 el primer prototipo de ATLAS.ti, la reflexión sociointeraccionista vinculada a la Teoría Fundamentada recibió un fuerte impulso y un aire renovador (Cisneros, 2003). En el año 1999 aparece Nvivo, programa que implica el ingreso de una nueva etapa para el investigador cualitativo. Nvivo sintetiza algunos de los rasgos distintivos sobresalientes de programas previos, permitiendo almacenar en un solo proyecto archivos de texto y archivos digitales de sonido, fotografía y vídeo.

Fielding (1999) hace referencia a tres tipos básicos de software para el análisis de datos cualitativos: los recuperadores de texto, los paquetes codificadores y recuperadores y los que permiten la construcción teórica.

Caro González & Díez de Castro (2005) los describen como:

- Los recuperadores de texto buscan todos los casos de palabras, frases y combinaciones de estas que se quieran localizar en uno o más archivos. También pueden llevar a cabo funciones propias del análisis de contenido, como elaborar listas de palabras, contar palabras, etc. Dentro de este grupo se incluye a los programas gestores de bases textuales (por ejemplo askSam, FolioVIEWS, y MAX).
- El segundo grupo, los paquetes de codificación y recuperación, son mucho más útiles para el investigador cualitativo. Dividen el texto en segmentos y permiten que se les asigne un código (o varios) a los mismos. Facilitan las tareas de recuperación, agrupación y ordenación de segmentos y códigos. Dentro de este grupo se incluyen programas como HyperQual, QUALPRO y The Ethnograph. El investigador inicia el proceso de análisis preparando los documentos para que puedan ser tratados con el software; posteriormente, frente a la pantalla del ordenador, va leyendo los documentos y asignando códigos, que corresponden a palabras o ideas, a los fragmentos de texto.
- Pero los que realmente interesan a los investigadores cualitativos son los del tercer grupo, programas que surgen en el marco de la Grounded Theory (Teoría

Fundamentada o Enraizada) de Glaser y Strauss (1967) y que permiten que el investigador realice de forma más eficiente e incluso con nuevos recursos, todas las tareas que hasta hace poco realizaba de forma manual (fotocopias, tijeras y pegamento en mano). Estos programas, como AQUAD, ATLAS*ti*, HyperRESEARCH, NUDITS, MaxQDA o KWALITAN realizan todas las actividades que se pueden desempeñar con los dos grupos anteriores pero, además, desarrollan funciones especializadas que los hacen muy útiles para el investigador, (pp. 46-47).

Existe pues cierta controversia en torno a las ventajas del uso de estos programas. Basándonos en la experiencia y el trabajo de Vallés (2001), hemos reelaborado las que consideramos sus principales ventajas:

1. *Ahorro de tiempo.* Los investigadores cualitativos trabajan con mucha información por lo que los nuevos programas permiten almacenar y acceder a tal información de forma casi inmediata. Es particularmente interesante en estudios longitudinales, ya que podemos contar con una cantidad de información elevada y perfectamente comparable a lo largo del tiempo. El acceso a la información es infinitamente más rápido y selectivo que cuando utilizamos papel y lápiz.
2. *Organización.* Se reduce la cantidad de papel que consume el investigador y llena su mesa. Toda la información, documentos primarios, citas, descripciones de códigos, anotaciones están almacenadas en el programa y podemos acceder a ella de forma hipertextual e inmediata.
3. *Inclusividad.* Facilita la realización de estudios basados en la triangulación de fuentes de evidencia. Podemos importar ficheros de texto de cualquier formato y, algunos programas admiten trabajar con audio, video e imágenes escaneadas. Las nuevas versiones de MaxQda y Atlas*ti* pueden insertar directamente textos de la Web para ser considerados documentos de análisis sin necesidad de un tratamiento previo.

4. *Exploración de los datos.* Hemos indicado que el análisis asistido por ordenador permite la búsqueda de relaciones entre los códigos establecidos. Para ello, la mayoría de los programas presentan una serie de herramientas que permiten realizar búsquedas booleanas, tratando de encontrar códigos que estén solapados, que aparezcan en una determinada secuencia, que estén próximos, que sean excluyentes, etc. Aparte del ahorro de tiempo, una ventaja de estas herramientas es que permiten al investigador de forma muy rápida explorar relaciones y jugar de forma intuitiva con los datos buscando posibles vínculos entre ellos.
5. *Hipertextualidad.* En el análisis cualitativo se produce una interacción continua en todo el proceso de investigación. No existe una separación clara entre la obtención de datos, el análisis y la obtención de resultados, ya que todas las fases interaccionan entre sí. Una de las características del análisis de datos cualitativos es que es necesario estar revisando continuamente los datos que se disponen. El analista tiene que acudir constantemente a los documentos para contextualizar o refrendar la información. La mayoría de los programas establecen enlaces entre los códigos, los fragmentos de texto y el documento original, evitándose la descontextualización y, por tanto, la pérdida de riqueza que ofrece el análisis cualitativo. Esta es una de las fortalezas más importante de estos programas: la proximidad de los datos a los textos originales.
6. *Intersubjetividad interna.* Los nuevos programas permiten que varios investigadores trabajen sobre un mismo proyecto al mismo tiempo, y que podamos identificar en todo momento quién aporta qué en el proceso de análisis. Esto es lo que Vallés (2001) denomina “intersubjetividad interna” (p.17). Se pueden transferir archivos entre analistas y observar las aportaciones de cada uno. Esta característica es particularmente interesante en el caso de grupos de trabajo multidisciplinares y cuando los investigadores se encuentran en distintos centros de trabajo e incluso en diferentes países.

7. Quizás sea más importante la “intersubjetividad “externa” (Vallés, 2001, p.17), que está ligada a la posibilidad de falseabilidad de una investigación. Una de las principales críticas que se le hace a la investigación cualitativa es la escasa información acerca de cómo los analistas han obtenido las conclusiones, la falta de transparencia y el tratamiento “anecdótico” de los datos. El uso de los ordenadores favorece la sistematización de este proceso y deja rastros de los pasos seguidos por los investigadores. Esto supone que hasta cierto punto se puede hacer una réplica del análisis por investigadores independientes. Esta posibilidad de falseabilidad no puede ser completa, en tanto que existe un elevado grado de subjetividad en los estudios cualitativos, en todas y cada una de sus fases.
8. Otra ventaja muy interesante es la posibilidad de *trabajar con datos secundarios* procedentes de otras investigaciones cualitativas, tanto para facilitar estudios longitudinales y comparativos, como el aprendizaje de los métodos cualitativos. En enero de 2003 se puso en marcha en el Reino Unido una base de datos cualitativos para los investigadores, la ESDS Qualidata. Este servicio ha sido impulsado por el Economic and Social Research Council (ESRC) y el Joint Information Systems Committee (JISC) y facilita el acceso a información cualitativa y cuantitativa de un amplio espectro de temas y disciplinas económicas y sociales (Corti y Bishop, 2005, p. 4).
9. *Modelización y visualización analítica.* Otra de las ventajas que aportan los programas de análisis de datos cualitativos es la de elaborar redes y diagramas. Estas herramientas ayudan al investigador la tarea de integrar las categorías y generar modelos teóricos. También sirven para visualizar gráficamente las relaciones que van apareciendo entre los códigos. Seale (2001) se muestra crítico en este aspecto, ya que considera que “las redes o gráficos que se pueden realizar con el ordenador también se pueden hacer de forma manual y normalmente con mayor facilidad y flexibilidad que la que brindan los programas”

(p.660). Aunque entendemos esta crítica, hay que resaltar, que el disponer de esta herramienta en el mismo software en el que se realizan todas las operaciones, tiene importantes ventajas, ya que los gráficos creados están accesibles de forma inmediata en el mismo entorno en el que se analizan los datos y se pueden ir añadiendo o modificando las relaciones de forma gráfica durante todo el periodo de análisis. Al mismo tiempo, se pueden asignar “notas” a las relaciones o redes explicando el porqué de cada una de ellas. Muchos investigadores utilizan otros programas informáticos más específicos para la elaboración de redes o gráficos, como pueden ser Decision Explorer, Power Point, o Ucinet.

10. Los archivos son fácilmente *exportables a otros programas*. Las tablas de frecuencia, los informes que se elaboran pueden ser exportados a otros programas como Excel, SPSS, Word o Power Point con facilidad.

Sin embargo, existen estudios que introducen problemáticas y tendencias del análisis cualitativo asistido por ordenador, manifestando que más que ayudar al esclarecimiento de estrategias rigurosas de investigación, obstaculiza la distinción teórica (Navarro & Díaz, 1999). No debemos confiar en que la computadora va a trabajar los datos por nosotros, se ha insistido mucho en que el investigador que llega a una aplicación de CAQDAS con el mismo “modelo cognitivo” que se acerca a aplicaciones de tratamiento de datos cuantitativos como SPSS, está cometiendo un grave error (Cisneros, 2003).

3.2 APLICACIONES DE ANÁLISIS DE DATOS DEL SOFTWARE ATLAS.TI

En este contexto de análisis crítico, por recomendación de los directores de esta tesis doctoral, asumimos el trabajo de codificación mediante el programa Atlas.ti. Se trata de un paquete de software especializado en análisis cualitativo de datos que permite extraer, categorizar e intervincular segmentos de datos desde diversos documentos. Basándose en su análisis, el software ayuda a descubrir patrones. Se

trata pues de una herramienta informática cuyo objetivo es facilitar el análisis cualitativo de grandes volúmenes de texto.

Opinamos como Muñoz Justicia (2003), es decir, que el programa no pretende automatizar el proceso de análisis, sino simplemente ayudar al intérprete humano agilizando considerablemente muchas de las actividades implicadas en el análisis cualitativo y la interpretación como por ejemplo la segmentación del texto en citas, la codificación, o la escritura de comentarios y anotaciones, es decir, todas aquellas tareas que de no tener el programa habría que hacer acompañados de lápiz y papel.

Sabariego y otros (2014), indican que la estructura básica que contiene todos los datos y operaciones que realizamos durante un estudio en la unidad hermenéutica “contiene: documentos primarios, *quotations*, *códigos*, memos, familias y *networks*”. (p.123).

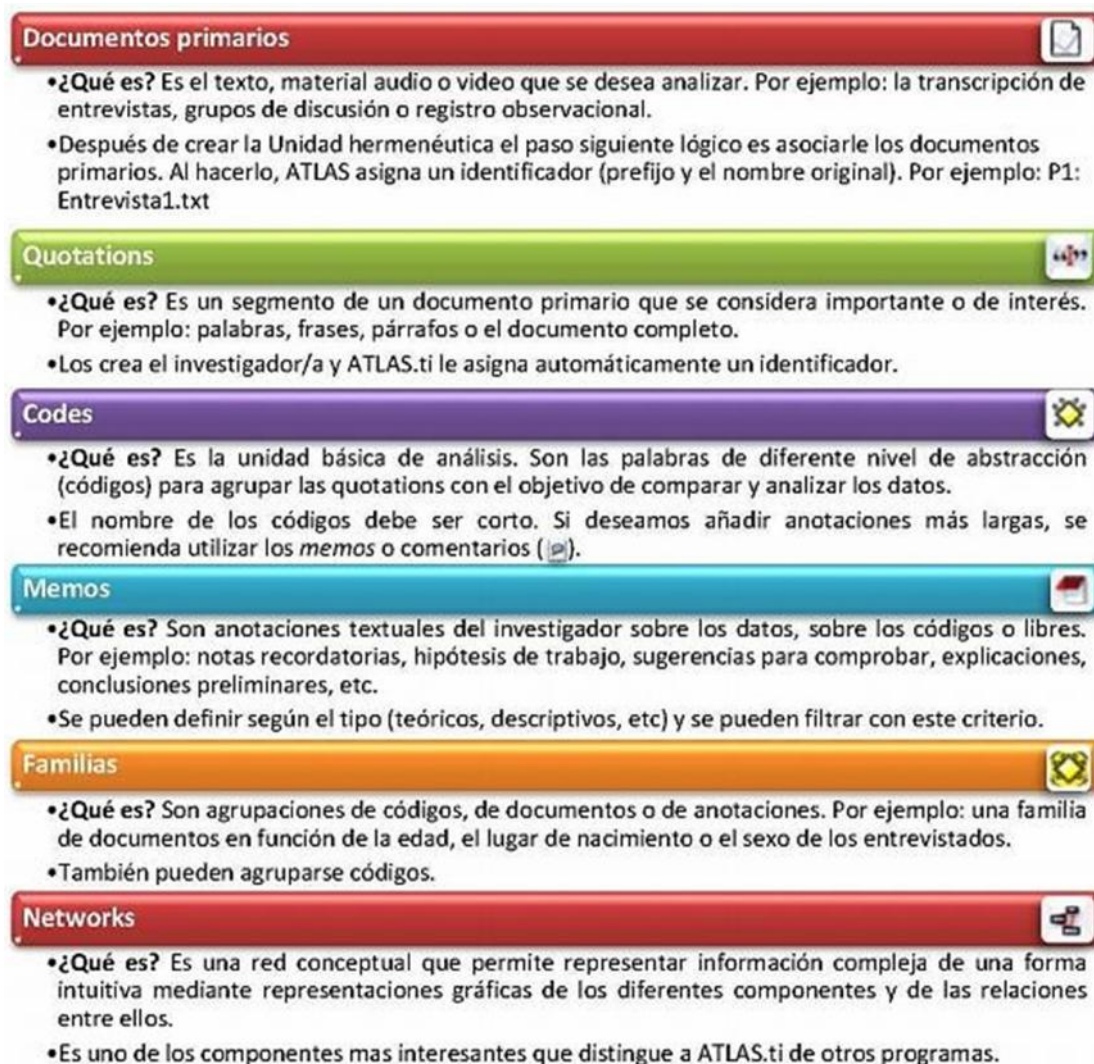


Figura 42. Objetos en Atlas.ti. Fuente: Sabariego & Vilà (2014)

Para el análisis cualitativo de datos mediante Atlas.ti se ha seguido el siguiente proceso:

- Crear un proyecto de trabajo (unidad hereméutica) y asociarle los ficheros de datos (documentos primarios) con los programas de los cursos en formato PDF.

- Crear los códigos según las categorías diseñadas y asignarlos, incluyendo las anotaciones y reflexiones necesarias. Creación de las correspondientes familias.
- Creación de informes de datos por categorías, búsqueda de códigos y listados fragmentados por códigos, así como elaboración de la tabla de coocurrencias para comprobar los cruces de códigos y la clasificación de las citas en función de los parámetros establecidos (corto, medio largo y primero, segundo, tercero).

Mediante este proceso se obtendrán los resultados que permitirán la representación gráfica de los resultados y el análisis de los datos para su posterior discusión y obtención de conclusiones.

4. LA IMPORTANCIA DE EXPRESAR GRÁFICAMENTE LA INFORMACIÓN: LOS PROGRAMAS DE CREACIÓN DE NUBES DE PALABRAS

En nuestra investigación, la codificación de un volumen tan importante de información escrita y su análisis mediante el programa Atlas.ti, generará una relevante cantidad de datos que es necesario expresar no solo mediante tablas estadísticas sino utilizando las gráficas.

El lenguaje gráfico-visual y su formalización en distintos tipos y formatos tiene el poder de sintetizar “en un golpe de mirada” información compleja relevante. Tal propiedad facilita al perceptor vislumbrar parcialmente algunos hallazgos relevantes de la investigación en pocos segundos, predisponiéndolo positivamente a profundizar desde el texto y los datos alfanuméricos en la comprensión de tales hallazgos.

Es por ello por lo que daremos un valor destacado en el diseño y desarrollo de nuestra investigación aplicada a la formalización de conocimiento mediante gráficas de diversos tipos.

4.1. CONCEPTUALIZANDO LA GRÁFICA CIENTÍFICO-DIDÁCTICA

Bajo la denominación gráfica científico-didáctica, Romero Barriga y Ortega Carrillo (2009, p.14) incluyen a los tipos de esquemas y gráficas que investigadores y profesores elaboran con la intención de sintetizar, diseñar y estructurar información, para presentarla a sus alumnos como una forma de ayuda a las explicaciones que dan en clase o para insertarla en un documento que va a ser editado con fines didácticos (un libro, un artículo, etcétera).

También acuñan bajo esta denominación a las gráficas elaboradas para divulgar información científica o las que resultan de investigaciones que se quieren comunicar a una comunidad. Se suman también las gráficas estadísticas, las redes gráficas que muestran relaciones entre un conjunto de conceptos, fenómenos o datos (por ejemplo, un organigrama o un mapa conceptual) y, en general, cualquier diagrama que ha sido pensado para cumplir funciones didácticas y científicas.



Figura 43. La esencia comunicacional de la gráfica. Fuente: Adaptado de Romero & Ortega (2006)

4.2. LOS LENGUAJES QUE CONFLUYEN EN LA GRÁFICA

Para estos autores, la gráfica posee un carácter independiente de otros lenguajes visuales como los de la imagen representacional (fotografía, cine, ilustración...) o el texto escrito. La gráfica pertenece al universo de la imagen pero se aleja de su polo icónico hasta alcanzar diferentes niveles de abstracción, según el discernimiento de la información que trata de representar. Aunque una gráfica puede contener como elementos, imágenes o texto, se diferencia de ambos en cuanto a los fines, estructura y codificación, además, se diferencia también por sus variados grados de abstracción o por su semántica y monosemia.

Ortega y Romero piensan que como otros lenguajes, la gráfica posee unos signos normalizados, un vocabulario específico, una sintaxis, una lógica y una inteligibilidad. Los fines de la gráfica son esencialmente pragmáticos: transmitir conocimiento comprensible y útil. Su cometido es reducir la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre del texto oral o escrito, mediante la transformación de datos abstractos y fenómenos complejos de la realidad en mensajes visuales (p.14).

4.3. EL ISOMORFISMO TEXTO-GRÁFICO COMO ESENCIA CREATIVA

En sus investigaciones, Romero Barriga & Ortega Carrillo (2004) han concluido que cuando los docentes construyen una gráfica lo que hacen es elegir y combinar diversos elementos del alfabeto visual para crear estructuras con significado. Por tanto, afirman, se necesita en primer lugar y de forma ineludible, conocer la sintaxis y la semántica del alfabeto visual para poder codificar correctamente el mensaje, y en segundo lugar y de forma preferible, abordar esta tarea con una actitud creativa y con cierta sensibilidad estética.

La construcción de una gráfica es, en palabras de Bertin (1973), una transcripción isomórfica entre dos lenguajes independientes y esta acción se realiza mediante la

codificación en clave visual del conjunto de relaciones sintácticas y semánticas que diversos conceptos mantienen en un texto.

Por su parte Costa (1998) plantea que realizar un esquema es transformar elementos abstractos en información visual mediante dos procesos, uno de abstracción y otro heurístico, ya que el esquema configura una gestalt, es decir, una figura completa en la que sus componentes se muestran en sus interrelaciones y en simultaneidad, al margen del espacio y tiempo que están implícitos en el fenómeno real representado.

Romero y Ortega (2006) proponen que este isomorfismo texto-gráfica se lleve a cabo mediante dos procesos: uno de abstracción y otro de concreción. Mientras el proceso de abstracción se realiza mediante dos pasos: 1) separar del texto lo esencial de lo accesorio y 2) separar lo denotativo de lo connotativo; el proceso de concreción se lleva a cabo mediante una serie de acciones entre las que se incluyen:

1. La elección de elementos morfológicos, sintácticos y semánticos;
2. Los tanteos, probaturas y comparación de opciones y variaciones sobre diversas maneras de proceder, antes de la formalización definitiva;
3. La formalización definitiva;
4. La evaluación acerca de:
 - a) su adecuación al grado de iconicidad;
 - b) el nivel de complejidad;
 - c) el grado de pregnancia;
 - d) el índice de normalización, y
 - e) índice de polisemia.

La complejidad de crear isomorfismos texto-gráfica que inicialmente suele asustar a quienes aprenden a plantear y diseñar gráficos científicos, se resuelve progresivamente mediante el análisis de ejemplos y la ejercitación de una sistemática adecuada para concebir y crear gráficas.

4.4. ETAPAS EN LA CREACIÓN DE UNA GRÁFICA CIENTÍFICO-DIDÁCTICA

Estos autores (2009) proponen el seguimiento de cinco etapas para la consecución de diseños de gráficas de calidad:

Etapas 1. Obtención de la información, clasificación y estructuración de los datos en base a lo que se va a comunicar, a quién va dirigido el mensaje y el medio a través del cual se va a transmitir el mensaje.

Etapas 2. Búsqueda de posibles soluciones mediante bocetos y ensayos.

Etapas 3. Formalización previa y correcciones de la estructura general de la gráfica, de la relación entre conjuntos y subconjuntos de elementos y de los elementos considerados de forma individual.

Etapas 4. Formalización definitiva, que incluye labores de normalización y acabado, ajuste de los aspectos topológicos de la composición y desarrollo estético.

Etapas 5. Evaluación y verificación acerca de:

- Grado de adecuación icónica;
- Grado de complejidad o esfuerzo que se pide al perceptor para decodificar el mensaje;
- Grado de normalización (no ambigüedad, coherencia y simplicidad);
- Grado de pregnancia (capacidad de la gráfica de imponerse en la mente del perceptor como un todo organizado);
- Índice de polisemia (la ambigüedad de las interpretaciones ha de quedar limitada a la mínima expresión);
- Evaluación de la dimensión estética, elemento que ayuda a reforzar el mensaje y puede condicionar la atención del perceptor.

En el esquema adjunto se muestran graficados estos pasos:



Figura 44. Secuencia de acciones para diseñar gráficos científico-didácticos de calidad.
Fuente: Romero y Ortega (2009)

4.5.LAS NUBES DE PALABRAS, UNA ESTRATEGIA GRÁFICA DE GRAN UTILIDAD PARA COMUNICAR NUESTRA INVESTIGACIÓN

4.5.1 Conceptualización

Las primeras nubes de etiquetas en un sitio web de alto perfil fueron en el sitio para compartir fotos, *Flickr*, creado por *Flickr*, co-fundador y diseñador de interacción Stewart Butterfield en 2004. Esa aplicación se basa en la búsqueda de Referencia de *Zeitgeist* de Jim Flanagan, una visualización de la web. Las nubes de etiquetas también se popularizaron en la misma época por *Del.icio.us* y *Technorati*, entre otros.

La sobresaturación del método nube de etiquetas y ambivalencia sobre su utilidad como una herramienta web de navegación, condujo a un descenso notable de uso entre estos primeros adoptantes. (*Flickr* más tarde pidió "disculpas" a la comunidad de desarrollo web en su cinco palabras discurso de aceptación de los 2006 "Mejores Prácticas" Premio Webby, donde simplemente declaró que "lo de las nubes de etiquetas").

Una segunda generación de desarrollo de software, descubrió una mayor diversidad de usos para nubes de etiquetas como un método de visualización básico para datos de texto. Se han propuesto varias extensiones de las nubes de etiquetas en este contexto. Los ejemplos incluyen nubes de etiquetas paralelas, SparkClouds, y las nubes de etiquetas de prefijo. El Explorador de nube de la palabra, escrita en Adobe Flex, combina las nubes de etiquetas con una serie de características interactivas de análisis de texto, (Nubes de etiquetas s.f.).

Tras este breve recorrido histórico conviene recordar que fue Hassan-Montero (2006), quien definió la nube de palabras, o nube de etiquetas, como una representación visual de las palabras que conforman un texto donde el tamaño es mayor para las palabras que aparecen con más frecuencia. Posteriormente, Victor Herrera & Vicente Guerrero (2010) señalaron que los *tag-clouds*, o nubes de etiquetas, son componentes de interfaz en forma de lista compacta de palabras clave que permiten al usuario explorar y navegar por conjuntos documentales. En este mismo año, Neus Arqués (2015) ha subrayado que son un recurso de visualización que se basa en palabras empleadas [...] blog o web [...] que agrupan en función de la intensidad y frecuencia de uso, asignándoles un tamaño; el resultado es una síntesis de los temas.



Figura 45. Ejemplo de nube de palabras. Fuente: Creación propia

De forma general las nubes de palabras se vienen utilizando para:

- Ilustrar presentaciones web o post
- Mostrar los términos más repetidos en un estudio o texto
- Analizar la densidad de palabras clave
- Comparar el contenido más relevante de dos o más documentos
- Mostrar con fines comerciales palabras clave
- Expresar resúmenes de investigaciones científicas

Como puede preverse, todas las aplicaciones de las nubes de palabras se adecuan inicialmente a nuestro diseño de investigación, por lo que antes de formalizarla, iniciamos una indagación sobre el software disponible para su creación.

4.5.2. Elección comparada de software

Para ello, hicimos una búsqueda concienzuda de software y tras su localización, realizamos un estudio comparado del mismo de naturaleza gratuita, atendiendo a los siguientes indicadores que redactamos tras probar cada programa disponible:

- Facilidad de manejo.
- Necesidad de registro.
- Gratuidad o costo.
- Número de plantillas predeterminadas disponibles en la versión gratuita.
- Disponibilidad para añadir siluetas de distintas formas para rediseñar el aspecto de la nube.
- Posibilidad de que la nube adopte el aspecto de las letras que conforman una palabra.
- Amplitud del límite máximo de palabras admitido.
- Posibilidad de configurar el formato del diseño.
- Opción de poder guardar y enviar la nube por correo electrónico.

- Distintas estrategias para agregar texto para formar la nube de palabras.
- Los diferentes tipos de formatos de archivo en que se pueden guardar.
- Posibilidad de compartir la nube en redes sociales.
- Opción de autoajuste del tamaño de la palabra al número de veces que se repite (frecuencia).
- Opción de imprimir.
- La disponibilidad de guardar la nube de palabras dentro de una sesión.
- Posibilidad de duplicar/copiar la nube de palabras.
- La opción de modificar los proyectos de nube guardados.

Igualmente nos interesó especialmente para elegir el programa que más se ajustaba a nuestras necesidades los siguientes aspectos:

1. Posibilidad de usar frecuencias estadísticas de repetición de palabras.
2. Posibilidad de asignar un enlace a cada palabra, por defecto aparece en cada palabra un enlace al buscador de Google.
3. Permitir copiar proyectos y modificarlos posteriormente.
4. Facilitar que dándole las claves a otro usuario pueden realizarse ajustes y modificaciones en equipo.
5. Permitir introducir códigos de colores estandarizados para crear gamas.

Con los indicadores de funcionalidad elaborados confeccionamos una tabla para poder plasmar comparativamente las fortalezas y debilidades de cada programa, tabla que debidamente fragmentada para ajustarla al formato de esta tesis doctoral, insertamos a continuación:

Herramientas	Aplicación online	Menejo de la herramienta	Registro	Costo de manejo	Ventajas de la versión de pago	Plantillas predeterminadas	Permite formas distintas	Se puede escribir una palabra corta	Límite máximo de palabras por nube
ABCya	Si	Fácil	No tiene	Gratuita	No existe	No	No	No	1000
Image chef	Si Es necesario Adobe Flash. Versión para Android e IOS	Fácil	Opcional	Gratuita limitada. Versión completa de pago	No hay anuncios. Herramientas no disponibles de manera gratuita	Si, mas de 200 para ambas versiones	Si Creando nuevas plantillas	No	No
TagCloud Generator	Si	Difícil	No tiene	Gratuita ilimitada	No existen	No contiene	No	No	No definido
TagCrowd	Si	Fácil	No tiene registro	Gratuita ilimitada	No existen	No contiene	No	No	No definido
Tagui	Si	Fácil	Obligatorio	Gratuita limitada. Versión Premium de pago	No hay anuncios en los lados, herramientas disponibles	Si, 104 para ambos versiones	Si	No	999
Tagxedo	Si Es necesario Silverlight. No funciona bien Google Chrome	Fácil	Opcional	Gratuita limitada Versión de licencia	Licencia para herramientas edición y crear aplicaciones	Si, 114 en todas las versiones	Si	Si	Másimo 600, 110 por defecto
Wodle	Si	Fácil	No tiene registro	Gratuita limitada	No existen	No contiene	No	No	No definido
Word It Out	Si	Fácil	No tiene registro	Gratuita ilimitada	No existen	No, los diseños son aleatorios	No	No	No definido

Tabla 18. Tabla para poder plasmar comparativamente las fortalezas y debilidades de cada programa 1/2. Fuente Elaboración propia

Herramientas	Posibilidades modificar formato diseño	Posibilidad de agrarar texto desde:	Formato generado de archivo	Permite compartir nube	Usar proporcionalidad	Imprimir	Guardar	Duplicar	Modificar después de guardar
ABCya	Color, tono y brillo de letras	Editor de texto	JPEG	No permite	No	Si	No	No	No
Image chef	Color, tono y brillo de letras	Editor de texto	JPG, HTML, XML	Si a través de varias opciones	No	No	Si	No	Si
TagCloud Generator	Color, tono, brillo y fuente	URL	HTML, Flash	Ninguna red social	No	No	No	No	No
TagCrowd	Cambiar palabras a minúsculas	Archivo .txt	HTML, XML, PDF	Ninguna red social	Si	Si	No	No	No
Tagui	Color, tono, fuente y brillo de letras. Color tono y fuente de fondo	Editor de texto, excell, URL, CSV, XAP	PNG, EPS, SVG HTML XML	Si, a través de varias opciones	Si	Si	Si	Si	Si
Tagxedo	Color, brillo, Letras. Fuentes	Editor texto, .txt, URL, XAP	JPG, PNG, HTML, XML	Faceebok y <i>Twitter</i>	No	Si	No	No	No
Wodle	Color de las letras, fuentes y orientación de las palabras	Editor de texto, URL	PNG	Blog de wordle	No	Si	No	No	No
Word It Out	Color de las letras, fuentes y orientación de las palabras	Editor de texto, URL	PNG, HTML, XML	Si, a través de varias opciones	Si	Si	URL	No	Si

Tabla 19. Tabla para poder plasmar comparativamente las fortalezas y debilidades de cada programa 2/2. Fuente: Elaboración propia

Finalmente elegimos el programa Tagul por disponer del mayor número de herramientas y aplicaciones y por permitir incorporar tanto datos de frecuencias de cada palabra como códigos normalizados de colores y tonos.

Los códigos de colores en hexadecimal insertados a los que el programa respondió con total fidelidad fueron:

Nombre HTML	Código hex R G B
Colores rojos	
IndianRed	CD5C5C
LightCoral	F08080
Salmon	FA8072
DarkSalmon	E9967A
LightSalmon	FFA07A
Crimson	DC143C
Red	FF0000
FireBrick	B22222
DarkRed	8B0000
Colores rosas	
Pink	FFC0CB
LightPink	FFB6C1
HotPink	FF69B4
DeepPink	FF1493
MediumVioletRed	C71585
PaleVioletRed	DB7093
Colores naranjas	
LightSalmon	FFA07A
Coral	FF7F50
Tomato	FF6347
OrangeRed	FF4500
DarkOrange	FF8C00
Orange	FFA500

Colores amarillos	
Gold	FFD700
Yellow	FFFF00
LightYellow	FFFFE0
LemonChiffon	FFFACD
LightGoldenrodYellow	FAFAD2
PapayaWhip	FFEFD5
Moccasin	FFE4B5
PeachPuff	FFDAB9
PaleGoldenrod	EEE8AA
Khaki	F0E68C
DarkKhaki	BDB76B
Colores púrpuras	
Lavender	E6E6FA
Thistle	D8BFD8
Plum	DDA0DD
Violet	EE82EE
Orchid	DA70D6
Fuchsia / Magenta	FF00FF
MediumOrchid	BA55D3
MediumPurple	9370DB
BlueViolet	8A2BE2
DarkViolet	9400D3
DarkOrchid	9932CC
DarkMagenta	8B008B
Purple	800080
Indigo	4B0082
SlateBlue	6A5ACD
DarkSlateBlue	483D8B
Colores verdes	
GreenYellow	ADFF2F
Chartreuse	7FFF00
LawnGreen	7CFC00

Lime	00FF00
LimeGreen	32CD32
PaleGreen	98FB98
LightGreen	90EE90
MediumSpringGreen	00FA9A
SpringGreen	00FF7F
MediumSeaGreen	3CB371
SeaGreen	2E8B57
ForestGreen	228B22
Green	008000
DarkGreen	006400
YellowGreen	9ACD32
OliveDrab	6B8E23
Olive	808000
DarkOliveGreen	556B2F
MediumAquamarine	66CDAA
DarkSeaGreen	8FBC8F
LightSeaGreen	20B2AA
DarkCyan	008B8B
Teal	008080
Colores azules	
Aqua / Cyan	00FFFF
LightCyan	E0FFFF
PaleTurquoise	AFEEEE
Aquamarine	7FFFD4
Turquoise	40E0D0
MediumTurquoise	48D1CC
DarkTurquoise	00CED1
CadetBlue	5F9EA0
SteelBlue	4682B4
LightSteelBlue	B0C4DE
PowderBlue	B0E0E6
LightBlue	ADD8E6

SkyBlue	87CEEB
LightSkyBlue	87CEFA
DeepSkyBlue	00BFFF
DodgerBlue	1E90FF
CornflowerBlue	6495ED
MediumSlateBlue	7B68EE
RoyalBlue	4169E1
Blue	0000FF
MediumBlue	0000CD
DarkBlue	00008B
Navy	000080
MidnightBlue	191970
Colores marrones	
Cornsilk	FFF8DC
BlanchedAlmond	FFEBCD
Bisque	FFE4C4
NavajoWhite	FFDEAD
Wheat	F5DEB3
BurlyWood	DEB887
Tan	D2B48C
RosyBrown	BC8F8F
SandyBrown	F4A460
Goldenrod	DAA520
DarkGoldenrod	B8860B
Peru	CD853F
Chocolate	D2691E
SaddleBrown	8B4513
Sienna	A0522D
Brown	A52A2A
Maroon	800000
Colores blancos	
White	FFFFFF
Snow	FFFAFA

Honeydew	F0FFF0
MintCream	F5FFFA
Azure	F0FFFF
AliceBlue	F0F8FF
GhostWhite	F8F8FF
WhiteSmoke	F5F5F5
Seashell	FFF5EE
Beige	F5F5DC
OldLace	FDF5E6
FloralWhite	FFFAF0
Ivory	FFFFF0
AntiqueWhite	FAEBD7
Linen	FAF0E6
LavenderBlush	FFF0F5
MistyRose	FFE4E1
Colores grises	
Gainsboro	DCDCDC
LightGrey	D3D3D3
Silver	C0C0C0
DarkGray	A9A9A9
Gray	808080
DimGray	696969
LightSlateGray	778899
SlateGray	708090
DarkSlateGray	2F4F4F
Black	000000

Tabla 20. Gama de colores hexagesimal con sus códigos indentificadores.

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Colores_web

Finalmente, las siglas de las etiquetas usadas en la categorización de Atlas.ti se tradujeron a palabras que las identificaran con claridad en las nubes de palabras, usando la siguiente lista de conversión y asignación de códigos de color y tonalidad por familias semánticas:

COMUNIC Comunicación

DarkRed 8B0000

CONBASC Conceptos de comunicación

FireBrick B22222

TMEC Teorías de comunicación

Red FF0000

MCS Medios de Comunicación Social

Crimson DC143C

INCS Innovaciones en comunicación

IndianRed CD5C5C

PLANES Planificación Estratégica

Salmon FA8072

COMPOL Comunicación política

LightSalmon FFA07A

DOCTEC Documentos Técnicos

Marron 800000

LEYES Legislación

SaddleBrown 8B4513

CONHIP Contenidos hipermedia

MidnightBlue 191970

CRCON Creación de contenidos

Blue 0000FF

GESCON Gestión de contenidos

DeepSkyBlue 00BFFF

REDHP Redacción hipermedia

Turquoise 40E0D0

MQTPC Marketing digital

DarkGreen 006400

ESMQT Estrategias de *marketing*

Green 008000

INVMER Investigación de Mercados

DarkOliveGreen 556B2F

MQMIX *Marketing Mix*

OliveDrab 6B8E23

MQORG *Marketing de organizaciones*

ForestGreen 228B22

MARKMB *Marketing en buscadores*

LimeGreen 32CD32

ESCOMER *Estrategias de comercialización*

Olive 808000

MARCAS *Marca personal*

Lime 00FF00

MEDAYRES *Medición de resultados*

GreenYellow ADF2F

PUBL *Publicidad*

LightGreen 90EE90

BUSC *Buscadores*

Fuchsia / Magenta FF00FF

POSBUS *Posicionamiento en buscadores*

HotPink FF69B4

WEB2.0 *web 2.0*

Purple 800080

RESOC *Redes sociales*

DarkViolet 9400D3

INTERHIP *Interactividad hipermedia*

BlueViolet 8A2BE2

COMLINEA

MediumOrchid BA55D3

GES-COMLINE *Gestión de comunidades*

Orchid DA70D6

SMED *Social media*

Plum DDA0DD

SOFTESP *Software para operaciones*

Black 000000

APMOV Aplicaciones para móviles

DarkSlateGray 2F4F4F

REPOSIT Repositorios de contenidos

DimGray 696969

LENPRO Lenguajes de programación

Silver C0C0C0

PROYECTO Proyecto final

SteelBlue 4682B4

Capítulo 9: Análisis y representación de datos

Como ya se ha indicado en diferentes espacios de este trabajo, la presente tesis doctoral tiene como objeto *analizar* las diferentes acciones formativas de posgrado y especialización existentes en España sobre la figura del *community manager*. Esto ha de realizarse prestando especial atención a la descripción de sus *competencias* y perfil profesional para, desde los resultados del mismo, desarrollar una propuesta formativa tipo para la especialización de posgrado. Tal propuesta debe responder las necesidades profesionales de dicho perfil para permitir el ejercicio adecuado de su actividad y su adaptación a la evolución del desempeño profesional, y a las nuevas demandas del mismo.

Llega el momento de sacar a flote los resultados de la investigación aplicada, cuyos procedimientos se describieron en el capítulo anterior para, posteriormente, confrontar dialógicamente tales frutos con la teoría y con ello contrastar su fiabilidad y validez epistemológica e investigativa.

Comenzaremos presentando los datos de forma analítica, insertando en ciertos momentos del discurso tablas y gráficos para facilitar su comprensión. Iniciaremos esta andadura realizando el análisis de las temáticas que aparecen en las nomenclaturas de los cursos (en denominaciones o sus títulos), con la intención de determinar las palabras clave usadas y establecer relaciones existentes entre ellas, valorando el peso específico de las expresiones más íntimamente relacionadas con el perfil y funciones del *community manager*, y aquellas otras que se distancian del mismo, o lo combinan con perfiles y ámbitos laborales distintos. Posteriormente, se realizará un breve análisis de otros aspectos formales y organizativos, tales como sus precios, las entidades proponentes y la duración temporal (equivalente a los créditos ECTS). En tercer lugar, se analizará el profesorado participante y los líderes de las acciones formativas, en función de su adscripción académica y profesional

Finalmente, y como núcleo central de la investigación que permitirá verificar los objetivos, preguntas de investigación e hipótesis, se estudiarán con detalle los programas formativos (*currículum*), analizando minuciosamente sus temáticas para llegar a comprender en profundidad las claves esenciales de la formación básica y

aplicada. Ello permitirá determinar “el saber y saber hacer” del *community manager*, es decir, su perfil profesional para el que debe formarse o especializarse inicialmente y de forma continuada a lo largo de su trayectoria laboral.

1. SOBRE LA PRESENCIA DE LA EXPRESIÓN COMMUNITY MANAGER EN LAS DENOMINACIONES DE LOS PROGRAMAS FORMATIVOS QUE COMPONEN LA MUESTRA

Desde el punto de vista de la organización educativa, y más concretamente del planeamiento del currículum, los equipos docentes promotores de iniciativas de especialización y posgrado han de decir su denominación siguiendo criterios *académicos*, pero también *publicitarios*. Desde nuestra experiencia colaborando en la gestión administrativa de cursos de posgrado de la Universidad de Granada a través de su fundación, hemos podido detectar que hay circunstancias en las que los equipos académicos plantean denominaciones poco atractivas para los cursos, un tanto insípidas para el público objetivo al que se dirigen. Por tal motivo, consideramos importante asesorar a los claustros para que, sin perder fidelidad con las palabras clave de las temáticas elegidas que aparecen en su título, introduzcan formulaciones atractivas y seductoras desde el punto de vista de la comercialización de los mismos. Sin perder de vista que los títulos han de ser fieles a los contenidos del curso, ya que, de lo contrario, se podría entrar en un conflicto ético e incluso legal.

Partiendo de esta premisa, el estudio de los “títulos” de los cursos que componen la muestra nos permitirá determinar las palabras clave que componen los mismos ofreciéndonos los primeros indicios de la posible estructura conceptual de sus currículum formativos. Varios ejemplos de ello se ven reflejados en algunos cursos que componen la muestra de esta investigación que combinan en su título dos o más palabras clave. Al estudiar su composición curricular se ha comprobado que sus programas académicos suelen estar divididos en diferentes bloques, que mantienen relación con los campos que aparecen reflejados en sus denominaciones.

El hecho de que los equipos de planeamiento curricular combinen en un mismo curso de especialización, (de manera especial en el caso de los de media y larga duración), dos o más tópicos, podría estar justificado por el objetivo de generar un programa atractivo para diversos perfiles profesionales que pudieran guardar cierta relación. Esto es una consecuencia posible de la plausible incorporación de profesionales de la comercialización y la comunicación a las entidades promotoras de cursos, algo que ha supuesto un especial revulsivo en el caso de las universidades públicas, que como consecuencia de las circunstancias económicas de los últimos años, han visto incrementada su sensibilidad hacia el trabajo para maximizar los resultados, especialmente económicos, y el interés estratégico que como fuente de financiación supone formación complementaria y de posgrados propios.

En el caso de las entidades privadas que componen la muestra se ha podido comprobar que tanto la denominación de los cursos como la forma de presentar sus programas de contenidos, tienden a presentar ciertas características específicas: los títulos suelen ser más concretos y atractivos y la presentación de los programas más profusa y detallada, lo que muestra un mayor cuidado de la presentación del producto, incluso podríamos afirmar, que una mayor concienciación de que una acción formativa en un mercado con una oferta amplia y variada debe ser tratado como un producto.

Desde esta perspectiva, un breve análisis de las denominaciones de los cursos que componen la muestra nos indica que:

- El término **communtiy manager** aparece en 21 denominaciones, equivalente a un **52,5 %** de las 40 acciones analizadas.
- El término **social media** figura en 14 denominaciones, lo que se traduce en un **35 %** del total de acciones.
- La expresión **community management** está presente en 5 títulos, es decir en un **12,5 %** de ellos.
- El término **social media management** figura en 3 títulos de cursos, equivalente a un **7,5 %** del total.

- El término **marketing/marketing digital/on line** se inserta en 12 denominaciones de cursos, lo que indica que está presente en un **30 %** de los títulos.
- El término **redes sociales** está presente en 9 títulos, lo que supone un **22,5%**.
- La expresión **estrategia/dirección/gestión de redes sociales** figura en 3 denominaciones de cursos, que equivale a un 7,5 %.
- La asociación de términos **social media y community manager** en una misma denominación se inserta en 6 títulos de cursos, que traducido a porcentaje es un **15 %**.
- Finalmente, la asociación de términos: **redes sociales y community manager/management** en una misma denominación convive en 5 denominaciones de cursos, lo que significa un **12,5 %**.

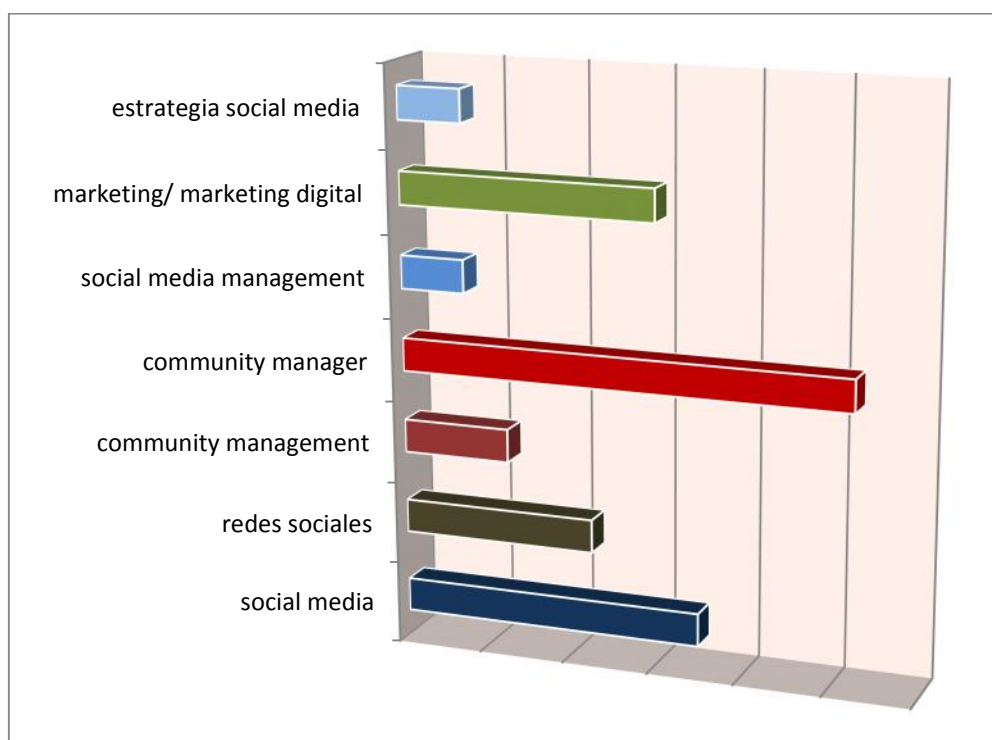


Figura 46. Síntesis de las denominaciones por agrupamientos temáticos. Fuente elaboración propia

El agrupamiento de gamas cromáticas generado en la gráfica, ayuda a valorar la existencia de cierta preeminencia en las denominaciones relacionadas con

community manager/management (gama del rojo), por un lado y *social media/management/estrategia* (gama del azul), quedando las redes sociales como *paragua* general de todas las denominaciones, y el *marketing/digital* como *velo* envolvente de las mismas.

2. ESTUDIO DE PRECIOS, DURACIÓN Y ENTIDADES CONVOCANTES

Además de estudiar con detalle los currículum y las denominaciones, recogemos otros sencillos estudios de cierto valor para inferir posibles interrelaciones: el análisis de sus costos, de su duración temporal y de las entidades que los proponen, auspician y certifican.

Lamentablemente, en las webs institucionales y en los folletos descargables existentes en algunas de ellas, no siempre se ofrece información completa sobre estos detalles, por tanto, la muestra se verá algo reducida.

2.1. ANÁLISIS DE LOS PRECIOS Y DURACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS OBJETO DE ESTUDIO

En las tablas siguientes, se reflejan los precios de los cursos referidos a la última edición publicitada. Para su análisis se ha usado su división en cursos cortos, medios y largos tal y como se describió en el capítulo anterior.

2.1.1 Cursos cortos

Institución Organizadora	Denominación	Duración	Precio
1. Cámara de Gijón	Master <i>social media</i> management: gestión de redes sociales	240h	2.000€
3. Universidad de Almería	Curso de Especialista Universitario en <i>Community manager</i>	120h	520€
10. Universidad de Extremadura	Curso Gestión de Comunidades en Redes	112,5h	--

	Sociales (<i>Community manager</i>)		
11. Universidad Carlos III de Madrid	Curso <i>Social media</i> y <i>Community Manager</i>	96h	300€
13. Universidad de Murcia	Curso <i>online</i> de introducción a las redes sociales y el <i>community management</i>	75h	100 €
16. Instituto de <i>Marketing Online</i> - Grupo UOC	Curso de <i>Community manager</i>	180h	--
17. Fundación Universidad de Granada-empresa	<i>Community manager</i> , gestión de medios sociales	150h	190€
21. INEM Cantabria	<i>Community manager</i> en comunidad autónoma de Cantabria	82 h	Gratuito
23. Cámara de Madrid	Curso superior en <i>Community Manager</i>	200 h	--
25. Cámara de Córdoba	Programa Formativo Experto en <i>Community manager</i>	150h	1.200 €
26. EPYME. Cámara Badajoz	<i>Community manager</i> .	50h	500€
37. Social media School	Curso de Especialización en <i>Social media Management</i>	100h	650€
Duración y precio medio		129,63h	682,50€

Tabla 21. Duración y precio de los cursos de corta duración. Fuente: Elaboración propia

En estas dos variables, los cursos cortos presentan cierta disparidad de datos en la información recogida. Todos ellos señalan su duración, si bien existen tres que no ofrecen información sobre su costo. Este hecho suele producirse por la adopción de estrategias de *marketing* para inducir al potencial alumnado a conectar con la entidad proponente (generalmente privada) mediante una llamada, bien telefónica o bien rellenando un formulario adicional de datos. Esto permite a las instituciones realizar una captación más eficiente, a la vez que crean bases de datos de potenciales clientes y usuarios disponibles para futuras acciones publicitarias

Caso único es el del curso 21, promovido por el INEM en Cantabria, que aparece gratuito, probablemente porque cuente con alguna subvención pública, dato tenido en cuenta en el cálculo del precio medio de este bloque.

El tiempo medio de duración de los cursos cortos es de 129,83h, existiendo cursos que oscilan entre 240 a 50 horas (límite mínimo establecido en la selección muestral). En lo relativo al precio, el importe medio resultante es de 682.50€, existiendo cursos cuyos precios van desde los 2.000€ a los económicos de 100€.

Empleando los promedios de ambos indicadores, resulta un precio/hora de 5,26€/hora. Resultan especialmente elevados los precios propuestos por las cámaras de comercio, ya sus costos por hora oscilan entre los 8€/h y 10€/h. En el polo opuesto se encuentran los cursos ofrecidos por la Universidad de Murcia y Fundación Universidad-Empresa de la Universidad de Granada que apenas superan 1€ por hora.

2.2.2 Cursos medios

Institución Organizadora	Denominación	Duración	Precio
5. Universidad Pablo de Olavide de Sevilla	<i>Community manager. Redes sociales y Marketing Digital</i>	375h	200€
6. Universidad de Sevilla	<i>Community manager. redes, comunidades y social media marketing</i>	375h	770€
9. Universitat Oberta de Catalunya	<i>Community manager</i>	300h	1.145€
12. Universidad Rey Juan Carlos y Fundación Atres Media	Especialista en gestión de redes sociales	350h	--
15. Fundacion universitat-empresa de les Illes Balears	Experto universitario en márketing digital y dirección comunitaria (community management)	475h	--
18. Agrupación de empresas laborales y economía social de Cantabria	<i>Community manager & marketing online</i>	250h	--
24. Escuela de negocios (Cámara de Sevilla)	Experto en <i>Community manager</i>	250 h	--
38. Constanza Business & Protocol School	Experto en Community y <i>Social media management</i>	380h	1.300€
40. Fundación UNED	Curso de Analítica y Monitorización en Medios Sociales	250h	650€
Duración y precio medio		333,88h	813,00€

Tabla 22. Duración y precio de los cursos de media duración. Fuente: Elaboración propia

En este grupo existen ciertas ausencias de información sobre precios en 4 cursos de los 9, si bien se dispone de información sobre la duración en todos los cursos.

Resulta especialmente llamativo el caso de la Universidad Pablo de Olavide que tiene un precio extraordinariamente bajo para los importes habituales, siendo su promedio de precio / hora de 0,53€/h, lo que podría obedecer a la existencia de una posible subvención.

El tiempo medio de duración de los cursos de mediana duración es de 333,33 horas, existiendo cursos desde 475 a 250 horas (límite mínimo para su encuadre en este bloque). En lo relativo al precio, el importe medio resultante es de 813.00€, existiendo cursos con precios desde los 1.300€ a los más económicos 200€.

Empleando los promedios de ambos indicadores, resulta un precio/hora en este bloque de 2,44€/hora. Como puede observarse existe cierta coincidencia con el promedio precio/hora del bloque anterior, estando comprendido entre los 2€/h y los 4€/h.

2.2.3 Cursos largos

Institución Organizadora	Denominación	Duración	Precio
2. Universidad Complutense de Madrid	Master en <i>Social media & Community manager</i>	1500h	6.300€ pres. 4.200€ online
4. Universidad de Huelva	Experto en <i>Social media</i> , comunicación y <i>marketing</i> on-line	750h	950 €
7. Universitat Autònoma de Barcelona	Máster en Comunicación y <i>Marketing</i> On Line	1500h	6.000€
8. Universitat de Barcelona	Postgrado en <i>Community manager & Social media</i>	750h	3.770€
14. Instituto Internacional de <i>Marketing</i> y Universitat Abat Oliba CEU	Master Profesional en <i>Marketing</i> Digital y Redes Sociales	1500h	--
19. Universidad Internacional de la Rioja	Máster Universitario en <i>marketing</i> digital y comercio electrónico	1500h	--
20. Universidad Pontificia	Máster en Community	1500h	--

de Salamanca	Management y Responsabilidad Social Corporativa		
22. Instituto Internacional de <i>Marketing</i> y Universitat Abat Oliba CEU	Master en <i>Community manager</i> y Social Strategist	1500h	--
27. Cámara de Sevilla. Escuela de Negocios	Máster en <i>Social media</i> y <i>marketing</i> digital	500 h	--
28. Universidad Europea de Madrid	Máster universitario en periodismo digital y redes sociales	1500h	—
30. Escuela Profesional de Formación Especializada en Diseño y Nuevas Tecnologías CICE.	Máster especializado en <i>Social media</i> Manager, <i>marketing online</i> y gestión de clientes.	780 h	--
31. INESDI Digital Business School	Máster en <i>Marketing</i> Digital & <i>Social media</i>	1500h	--
32. Internet Academi	Máster en <i>Community manager</i> y <i>Social media</i>	500h	2.275€
33. Universidad Camilo José Cela	Experto en <i>Community manager</i>	750h	--
34. Universidad Camilo José Cela	Experto en <i>Social media</i> y <i>Community manager</i>	750h	--
35. Escuela de negocios de la Innovación (IEBS)	Master en Community Management: Empresa 2.0 y Redes Sociales	750 h	--
36. ESIC Business & Marketing School	Postgrado en <i>Social media</i> & Digital Marketing	1500h	5.400 €
39. Fundación UNED	Curso de Competencias Tecnológicas para <i>Community managers</i>	500h	650€
41. Fundación UNED	Curso en Community Management	500h	650€
Duración y precio medio		1054,21h	3249,38€

Tabla 23. Duración y precio de los cursos de larga duración. Fuente: Elaboración propia

Solo la mitad de cursos de larga duración ofrecen en sus webs institucionales los precios públicos, siendo este grupo en el que sus entidades promotoras exigen en mayor medida el contacto cliente-institución para conseguir conocer su costo (especialmente las universidades y organismos privados).

En este grupo aparece un único caso de los 40 que componen la muestra, que ofrece la posibilidad de cursar los estudios en modo presencial u *online*, existiendo un precio diferencial para cada modalidad de cursado. A efectos de cálculo del coste medio se ha usado el precio de la edición presencial.

El tiempo medio de duración de los cursos de larga duración es de 1064,21 horas, existiendo cursos cuyo espacio temporal oscila desde las 500 a las 1500 horas, límite que suelen marcar las normativas que regulan los programas de posgrado conducentes al título de master (mínimo 60 créditos ECTS). En lo relativo al precio, el importe medio resultante es de 3.248,33€, existiendo cursos con precios que oscilan entre los 6000€ a los 650€. Empleando los promedios de ambos indicadores, resulta un precio/hora de 3,05€/hora.

Dentro del grupo, existe un subgrupo de cursos más económico (aquellos de menor duración), con un precio medio/hora de 1,30€/h. Los cursos que se ajustan a la duración prevista para los máster oficiales, tienen precios que rondan entre los 4€/hora y los 5€/hora. Como en los casos anteriores, este precio promedio por hora es similar a los fijados para los cursos de media y corta duración.

2.2 ANÁLISIS DE LAS ENTIDADES CONVOCANTES Y ORGANIZADORES

En la tabla siguiente, presentamos la clasificación del tipo de las entidades convocantes u organizadoras/promotoras, y en la mayoría de los casos certificadoras, de cada uno de los cursos analizados, si bien, en el caso de existir más de una entidad convocante, se ha tenido en cuenta solo la que aparece en primer lugar en la información disponible por considerar que asume el papel principal al respaldar académica y organizativamente el curso.

Universidades Públicas	11
Universidades Privadas	8
Centros Privados de Formación	8
Cámaras de Comercio	6
Fundaciones Universitarias	5
Organismos Públicos	1
Asociaciones profesionales y de empresas	1
TOTAL	40

Tabla 24. Clasificación de entidades convocantes y organizadoras de los cursos que componen la muestra. Fuente: Elaboración propia

Como puede comprobarse, son las universidades de naturaleza pública y privada, o sus fundaciones universitarias, las principales entidades convocantes de los cursos que componen nuestra muestra. Un 60% de las acciones formativas están promovidas por universidades, de ellas, el 27,5% los ofrecen universidades públicas, el 20% universidades privadas y el 12,5% fundaciones universitarias.

Tras estas, son los centros privados de formación el bloque promotor más significativo con un 20% de los cursos. El tercer grupo lo conforman las cámaras de comercio, (15%) del total de los cursos estudiados. De manera más residual aparecen un organismo público (Instituto Nacional de Empleo) y una Asociación Profesional, ambos se ubican en la Región de Cantabria.

A continuación presentamos un gráfico explicativo de tal panorama.

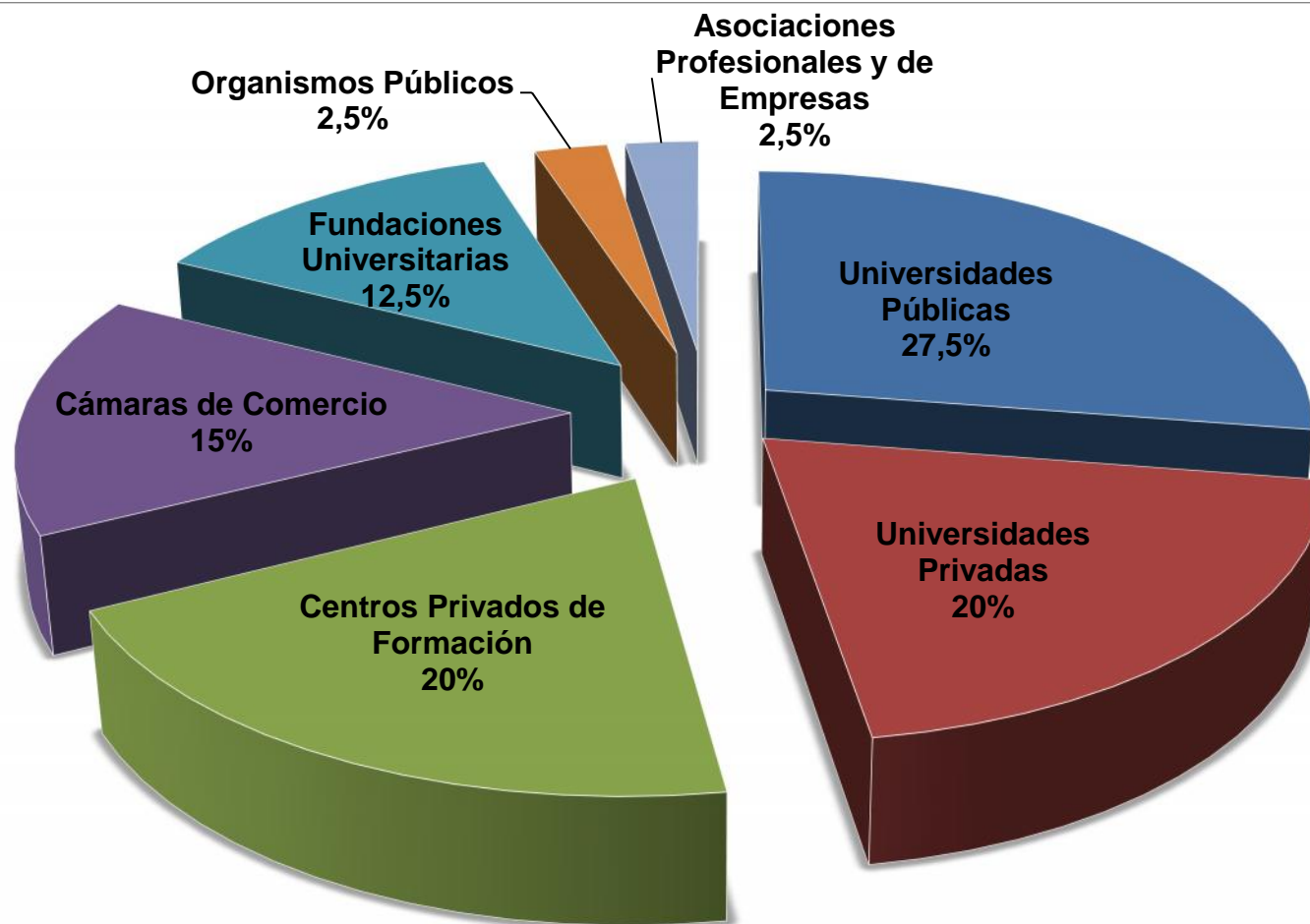


Figura 47. Adscripción a áreas de conocimiento del profesorado de los cursos ofertados por universidades públicas que ofrecen tal información.

Fuente: Elaboración propia

3. ANÁLISIS DEL PROFESORADO Y DE LOS LÍDERES DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

En un estudio de esta naturaleza, parece necesario, además de conocer la adscripción del profesorado participante, describir datos similares de los profesionales que ejercen tareas de liderazgo desde la dirección, subdirección y coordinación para establecer relaciones y posibles influencias.

Es sabido que la dinámica de gestación de un curso de posgrado en el mundo universitario suele partir de un profesor o grupo de profesores adscritos a un Departamento o Instituto de Investigación, quienes, tras concebir la idea y solicitar a las instancias competentes la realización de un estudio de viabilidad, planean curricular y organizativamente el curso sometiéndolo con posterioridad a la aprobación de los órganos de gobierno pertinentes.

Suele ser el Departamento o instituto quien aprueba en su consejo de dirección el proyecto en primera instancia, responsabilizándose de conceder la “venia docendi” al profesorado externo a la universidad que se integre en él, tras analizar su currículum académico y profesional. Este papel relevante y promotor, otorga a estas instancias el privilegio tanto de seleccionar al profesorado, como de marcar la orientación del programa académico de la iniciativa formativa. En esta dinámica es frecuente que, aunque se busque profesorado perteneciente a distintas áreas de conocimiento, empresas y organismos afines a las temáticas para integrarlo en el claustro del curso, sea el área de conocimiento propia del departamento proponente, la que ejerza mayor influencia curricular y organizativa en la orientación y elaboración de su propuesta programática.

Igualmente, suele ser habitual que se le asigne a la dirección de dicho curso un líder principal de la iniciativa en el caso de los cursos de corta y media duración, bien a un colega colaborador que por disponer de mayor rango académico que el líder base la asume por razones estratégicas (normalmente un profesor con el rango de catedrático o profesor titular de universidad), pasando en estos casos el líder real a ocupar el puesto de subdirector o coordinador.

En el mundo empresarial, el fenómeno de liderazgo de cursos de formación se complejiza, ya que o bien lo ejerce el propio líder del área de la empresa relacionado con la temática del curso, o en su caso lo hace un experto del *staff*, aunque en determinados casos se acude a un profesor universitario relevante para que asuma estas tareas con el objetivo de dar prestigio a la iniciativa.

En nuestro estudio, la presencia del nombre y adscripción declarada en las web institucionales de los líderes a áreas de conocimiento o de producción empresarial, es *alta* en aquellos cursos de *larga duración*, promovidos por universidades públicas (dado su carácter obligatorio por normativa), sensiblemente más baja en los cursos de media duración y muy escasa en los de corta.

A pesar de esta circunstancia restrictiva, hemos considerado interesante realizar este estudio para inferir algunas relaciones entre el liderazgo declarado y las áreas del conocimiento o producción en el caso de la empresa que los promueven, para relacionarlo con posterioridad con la adscripción de los miembros del claustro. Ello permitirá obtener una primera visión panorámica, sobre la posible influencia de los líderes y sus áreas de conocimiento o producción, en los procesos de gestación y orientación del conjunto de las iniciativas formativas, cuyos programas académicos se van a estudiar, si bien esta meta no está fijada como tal en la investigación de esta tesis doctoral.

En la tabla que se inserta a continuación, se recogen los datos que ha sido posible recabar de las páginas webs oficiales y de los folletos descargables o solicitados en línea desde las mismas, referidos a la composición del claustro de profesores y de quienes ejercen el liderazgo de los mismos desde el ejercicio de las tareas de dirección, codirección y coordinación, en los cursos que componen la muestra.

	UNIVERSIDAD O INSTITUCIÓN ORGANIZADORA	DENOMINACIÓN	INFORMACIÓN SOBRE EL PROFESORADO QUE LO IMPARTE	Nº DE PROFESORES DEL CLAUSTRO	DIRECTOR/A CON ADSCRIPCIÓN	CODIRECTOR/CO ORDINADOR/ES CON ADSCRIPCIÓN
1	Cámara de Gijón	Master <i>social media</i> management: gestión de redes sociales	Si	11	Si AERCO-PSM	No
2	Universidad Complutense de Madrid	Master en <i>Social media</i> & <i>Community manager</i>	Si Sin adscripción	13	Si Departamento de Lengua Española-Facultad de C. Comunicacion	Si Subdirector
3	Universidad de Almería	Curso de Especialista Universitario en <i>Community manager</i>	Si	2	Si Titular del Departamento de Informática, Área: Lenguajes y Sistemas Informáticos	No
4	Universidad de Huelva	Experto en <i>Social media</i> , comunicación y <i>marketing</i> on-line	Si	12	Si Ingeniero Informático y Experto en Lenguajes Multimedia	Si
5	Universidad Pablo de Olavide de Sevilla	<i>Community manager</i> . Redes sociales y <i>Marketing</i> Digital.	Si	1	Si Titular del Departamento de Organización de empresas y <i>marketing</i>	Si sin adscripción
6	Universidad de Sevilla	<i>Community manager</i> . redes, comunidades y <i>social media marketing</i>	Si	14	Si Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (<i>Marketing</i>)	No
7	Universitat Autònoma de Barcelona	Máster en Comunicación y <i>Marketing</i> On Line	Si	34	Si Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad	Si

8	Universitat de Barcelona	Postgrado en <i>Community manager & Social media</i>	Si	8	No	Si Docente en Social Business y en innovación en gestión de empresas. Director y profesor de los programas formativos del área <i>Social media</i> en SmartMind (www.asmartmind.com).
9	Universitat Oberta de Catalunya	<i>Community manager</i>	Si	5	Si Ciencias de la Información y de la Comunicación	Si
10	Universidad de Extremadura	Curso Gestión de Comunidades en Redes Sociales (<i>Community manager</i>)	No		SI Departamento de Ingeniería de Sistemas Informáticos y Telemáticos	No
11	Universidad Carlos III de Madrid	Curso <i>Social media</i> y <i>Community manager</i>	Si Sin adscripción	2	Si Departamento de biblioteconomía y documentación	No
12	Universidad Rey Juan Carlos y Fundación Atres Media	Especialista en gestión de redes sociales	Si Sin adscripción	10	Si Departamento de Lengua Española-Facultad de C. Comunicación	Si Subdirector

13	Universidad de Murcia	Curso <i>online</i> de introducción a las redes sociales y el community management	Si	2	Si Dpto. de Información y Documentación (Co-dirección)	No
14	Instituto Internacional de <i>Marketing</i> y Universitat Abat Oliba CEU	<i>Marketing</i> Digital y Redes Sociales	Si	17	no	No
15	Fundacio universitat-empresa de les Illes Balears	Experto universitario en márketing digital y dirección comunitaria (community management)	Si	16	Si Departament 'Economia de l'Empresa	Si
16	Instituto de <i>Marketing Online</i> -Grupo UOC	Curso de <i>Community manager</i>	No		No	No
17	Fundación Universidad de Granada-Empresa	<i>Community manager</i> , gestión de medios sociales	Si	2	Si	No
18	Agrupación de empresas laborales y economía social de Cantabria	<i>Community manager & marketing online</i>	No		No	No
19	Universidad Internacional de la Rioja	Máster Universitario en <i>marketing</i> digital y comercio electrónico	Si	8	Si Ciencias de la Comunicación	No
20	Universidad pontificia de salamanca	Máster en Community Management y Responsabilidad Social Corporativa	No		no	No

21	INEM Cantabria	<i>Community manager</i> en comunidad autónoma de Cantabria	No		no	No
22	Instituto Internacional de <i>Marketing</i> y Universitat Abat Oliba CEU	Master en <i>Community manager</i> y Social Strategist	Si	13	no	No
23	Cámara de Madrid	Curso superior en <i>Community manager</i>	No		no	No
24	Escuela de negocios (Cámara de Sevilla)	Experto en Community Managet	Si	16	no	No
25	Cámara de Córdoba	Programa Formativo Experto en <i>Community manager</i>	Si	11	no	No
26	EPYME. Cámara Badajoz	<i>Community manager</i>	Si	2	Si Empresa Privada comunicación	No
27	Cámara de Sevilla. Escuela de Negocios	Máster en <i>Social media</i> y <i>marketing</i> digital	Si	20	no	No
28	Universidad Europea de Madrid	Máster universitario en periodismo digital y redes sociales	Si	13	Si Telefónica España	Si Telefónica España
30	Escuela Profesional de Formación Especializada en Diseño y Nuevas Tecnologías CICE	Máster especializado en <i>social media</i> manager, <i>marketing online</i> y gestión de clientes.	Si		No	No

31	INESDI Digital Business School con Titulación Universitaria por la Universitat de Vic (UVic), Barcelona	Máster en <i>Marketing Digital & Social media</i>	Si		Si Empresa de Comunicación	No
32	Internet Academi	Máster en <i>Community manager y Social media</i>	Si		No	No
33	Universidad Camilo José Cela	Experto en <i>Community manager</i>	No		No	No
34	Universidad Camilo José Cela	Experto en <i>Social media y Community manager</i>	No		No	No
35	Escuela de negocios de la Innovación (IEBS)	Máster en Community Management: Empresa 2.0 y Redes Sociales	Si		Si	No
36	ESIC Business & Marketing School	Postgrado en <i>Social media & Digital Marketing</i>	No		No	No
37	<i>Social media School</i>	Curso de Especialización en <i>Social media Management</i>	Si		No	No
38	Constanza Business & MProtocol School	Experto en Community y <i>Social media Management</i>	No		No	No
39	Fundación UNED	Curso de Competencias Tecnológicas para <i>Community managers</i>	Si		No	No

40	Fundación UNED	Curso de Analítica y Monitorización en Medios Sociales	Si		No	No
41	Fundación UNED	Curso en Community Management	Si		No	No

Tabla 25. Panorama general del profesorado y directores de los cursos que conforman la muestra. Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla, hemos realizado una recopilación de los miembros del claustro de profesores de cada uno de los cursos analizados, así como de su procedencia. En cuanto a la procedencia, esta se ha dividido entre dos opciones, una categoría para aquellos profesores que provienen del mundo académico y otra para aquellos que desarrollan su labor habitual en el mundo profesional.

	UNIVERSIDAD O INSTITUCIÓN ORGANIZADORA	DENOMINACIÓN	Nº de profesores del claustro	Procedencia académica	Procedencia del mundo laboral
1	Cámara de Gijón	Master <i>social media</i> management: gestión de redes sociales	11	0	11
2	Universidad Complutense de Madrid	Master en <i>Social media & Community manager</i>	13	6	7
3	Universidad de Almería	Curso de Especialista Universitario en <i>Community manager</i>	2	1	1
4	Universidad de Huelva	Experto en <i>Social media</i> , comunicación y <i>marketing</i> on-line	12	1	11
5	Universidad Pablo de Olavide de Sevilla	<i>Community manager</i> . Redes sociales y <i>Marketing</i> Digital.	1	0	1
6	Universidad de Sevilla	<i>Community manager</i> . redes, comunidades y <i>social media marketing</i>	14	4	10
7	Universitat autónoma de Barcelona	Máster en Comunicación y <i>Marketing</i> On Line	34	13	21
8	Universitat de Barcelona	Postgrado en <i>Community manager & Social media</i>	8	0	8
9	Universitat Oberta de Catalunya	<i>Community manager</i>	5	0	5
11	Universidad Carlos III de Madrid	Curso <i>Social media</i> y <i>Community manager</i>	2	0	2
12	Universidad Rey Juan Carlos y Fundación Atres Media	Especialista en gestión de redes sociales	10	0	10
13	Universidad de Murcia	Curso <i>online</i> de introducción a las redes sociales y el <i>community management</i>	2	0	2

14	Instituto Internacional de <i>Marketing</i> y Universitat Abat Oliba CEU	<i>Marketing</i> Digital y Redes Sociales	17	0	17
15	Fundacio universitat-empresa de les Illes Balears	Experto universitario en márketing digital y dirección comunitaria (<i>community management</i>)	16	4	12
17	Fundación Universidad de Granada-Empresa	<i>Community manager</i> , gestión de medios sociales	2	0	2
19	Universidad Internacional de la Rioja	Máster Universitario en <i>marketing</i> digital y comercio electrónico	8	0	8
22	Instituto Internacional de <i>Marketing</i> y Universitat Abat Oliba CEU	Master en <i>Community manager</i> y Social Strategist	13	0	13
24	Escuela de negocios (Cámara de Sevilla)	Experto en Community Managet	16	2	14
25	Cámara de Córdoba	Programa Formativo Experto en <i>Community manager</i>	11	0	11
26	EPYME. Cámara Badajoz	<i>Community manager</i>	2	0	2
27	Cámara de Sevilla. Escuela de Negocios	Máster en <i>Social media</i> y <i>marketing</i> digital	20	1	19
28	Universidad Europea de Madrid	Máster universitario en periodismo digital y redes sociales	13	1	12
30	Escuela Profesional de Formación Especializada en Diseño y Nuevas Tecnologías CICE	Máster especializado en <i>social media</i> manager, <i>marketing online</i> y gestión de clientes.	25	1	24
31	INESDI Digital Business School con Titulación Universitaria por la Universitat de Vic (UVic), Barcelona	Máster en <i>Marketing</i> Digital & <i>Social media</i>	24	0	24

32	Internet Academi	Máster en <i>Community manager</i> y <i>Social media</i>	10	0	10
35	Escuela de negocios de la Innovación (IEBS)	Máster en Community Management: Empresa 2.0 y Redes Sociales	22	0	22
37	<i>Social media</i> School	Curso de Especialización en <i>Social media</i> Management	4	0	4
39	Fundación UNED	Curso de Competencias Tecnológicas para <i>Community managers</i>	4	0	4
40	Fundación UNED	Curso de Analítica y Monitorización en Medios Sociales	1	0	1
41	Fundación UNED	Curso en Community Management	11	0	11
TOTALES			333	34	299
PORCENTAJES			100%	10,21%	89,78%

Tabla 26. Composición de los claustros de profesores de cada uno de los cursos que componen la muestra. Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los profesores que participan en los cursos analizados provienen del mundo laboral (89,78%) y ejercen diversas profesiones a la vez que imparten los cursos. El 10,21% restante son docentes e investigadores del mundo académico público y privado.

3.1 ANÁLISIS DE LA FILIACIÓN DEL PROFESORADO PROCEDENTE DEL MUNDO ACADÉMICO

En la tabla siguiente, presentamos la adscripción del profesorado universitario participante por departamentos (vinculados a áreas de conocimiento).

Arquitectura de Computadores y Automática	4
Estructura y Tecnología de la Información	1
Lenguajes y Sistemas Informáticos	1
Corporate Reporting	1
Admin. de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados	4
Comunicación audiovisual y publicidad	7
Economía de la Empresa	3
Filosofía de la Ciencia	1
Ciencias Matemáticas	2
Teoría de la Comunicación	1
Organización de Empresas	1
Derecho Privado	1
Ingeniería de Software	2
Publicidad y Periodismo	1
Electrónica	1
Sistemas de Información	1
Profesorado no adscrito a área de conocimiento	2
TOTAL	34

Tabla 27 Frecuencias absolutas de adscripción de profesorado proveniente del mundo académico a las áreas de conocimiento establecidas que figuran en la información web de los cursos.

Fuente: Elaboración propia

Como puede comprobarse, es el área de *comunicación audiovisual y publicidad*, la que aporta mayor cantidad de profesores, lo que supone un 34% del profesorado con adscripción académica. La segunda disciplina de mayor presencia, es el área de las *ciencias económicas y empresariales*, que consigue un 27% del profesorado. El tercer lugar lo ocupa el ámbito de la *informática* repartido en diversas áreas de conocimiento que suman el 22% de la composición del claustro global. El 17% restante proviene de las ciencias y el derecho.

A continuación presentamos un gráfico explicativo de estos datos.

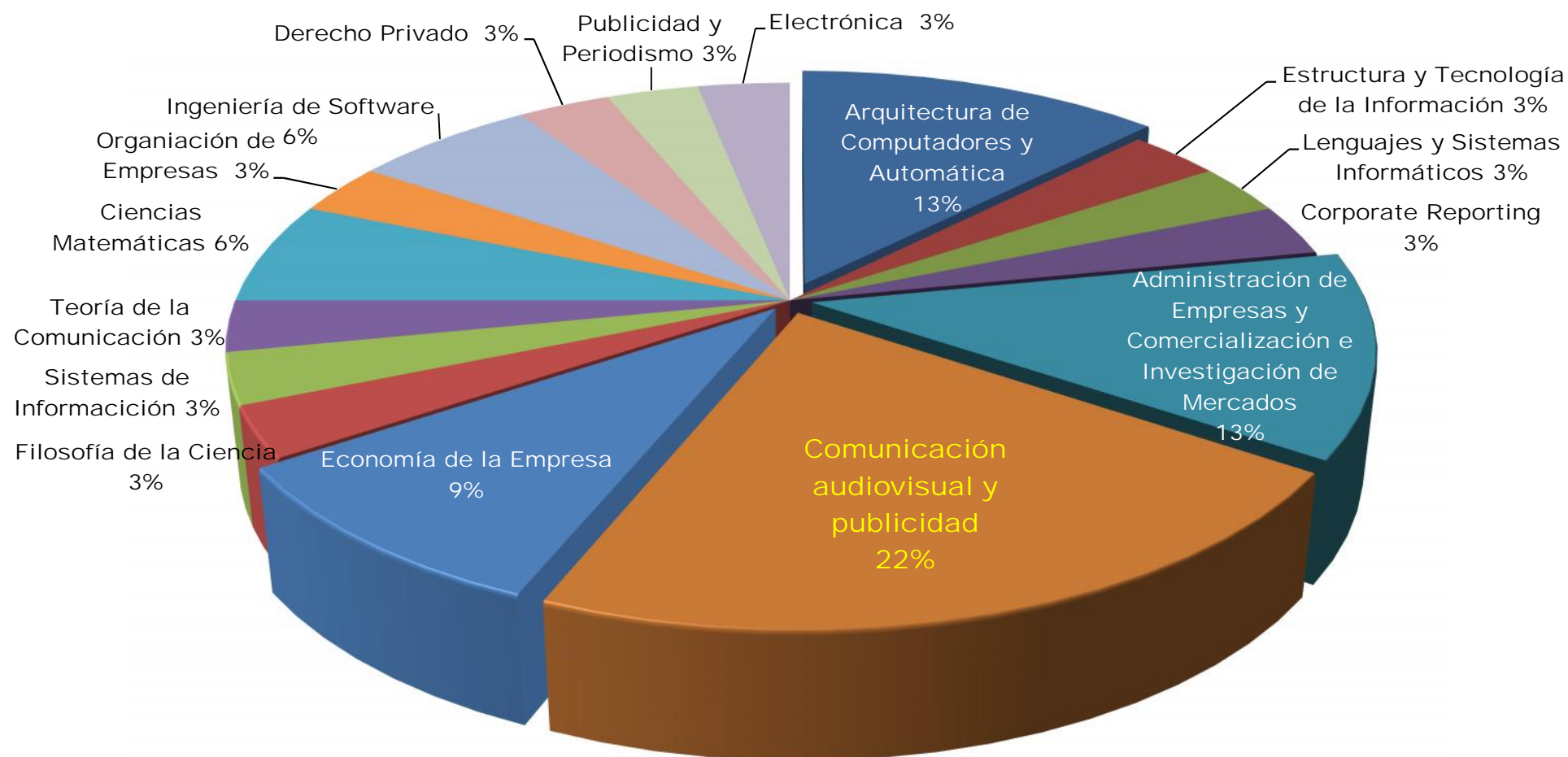


Figura 48. Adscripción a áreas de conocimiento del profesorado de los cursos ofertados por universidades públicas que ofrecen tal información.

Fuente: Elaboración propia

3.2 ANÁLISIS DE LA FILIACIÓN DEL PROFESORADO PROCEDENTE DEL MUNDO LABORAL

Siguiendo con este estudio, la siguiente tabla recoge los datos de la adscripción profesional de los docentes de los cursos que provienen del mundo del trabajo. Su catalogación ha sido compleja, ya se ha comprobado la existencia de distintos niveles y estilos de explicitación de estos datos en las páginas webs de referencia.

Profesionales de la comunicación y marketing	157
Profesionales de la informática y telemática	27
Miembros de asociaciones profesionales de comunicación y marketing	4
Profesionales de la gestión de redes sociales	56
Miembros de organizaciones empresariales y comerciales	5
Profesionales del derecho	7
Otras áreas profesionales	29
Vinculación profesional no identificada	14
Total	299

Tabla 28 Frecuencias absolutas de adscripción de profesionales y titulados que proceden del mundo laboral. Fuente: Elaboración propia

Nota en el apartado de otras profesiones se han incluido a profesionales y titulados en economía, artes, letras, filosofía, historia, sociología, educación, turismo, psicología y eLearning.

Se puede comprobar que la gran mayoría de los profesionales que actúan como docentes en los cursos que componen la muestra provienen de los campos de la comunicación y el *marketing* (53%) y del ámbito de la gestión de comunidades virtuales y los *social media* (19%). En tercer lugar destacan los profesionales de la informática y la telemática.

Resulta coincidente que las áreas con mayor presencia entre los profesionales coincidan con las áreas de conocimiento mas representadas entre los docentes provenientes del mundo académico.

La grafica adjunta muestra esta situación:

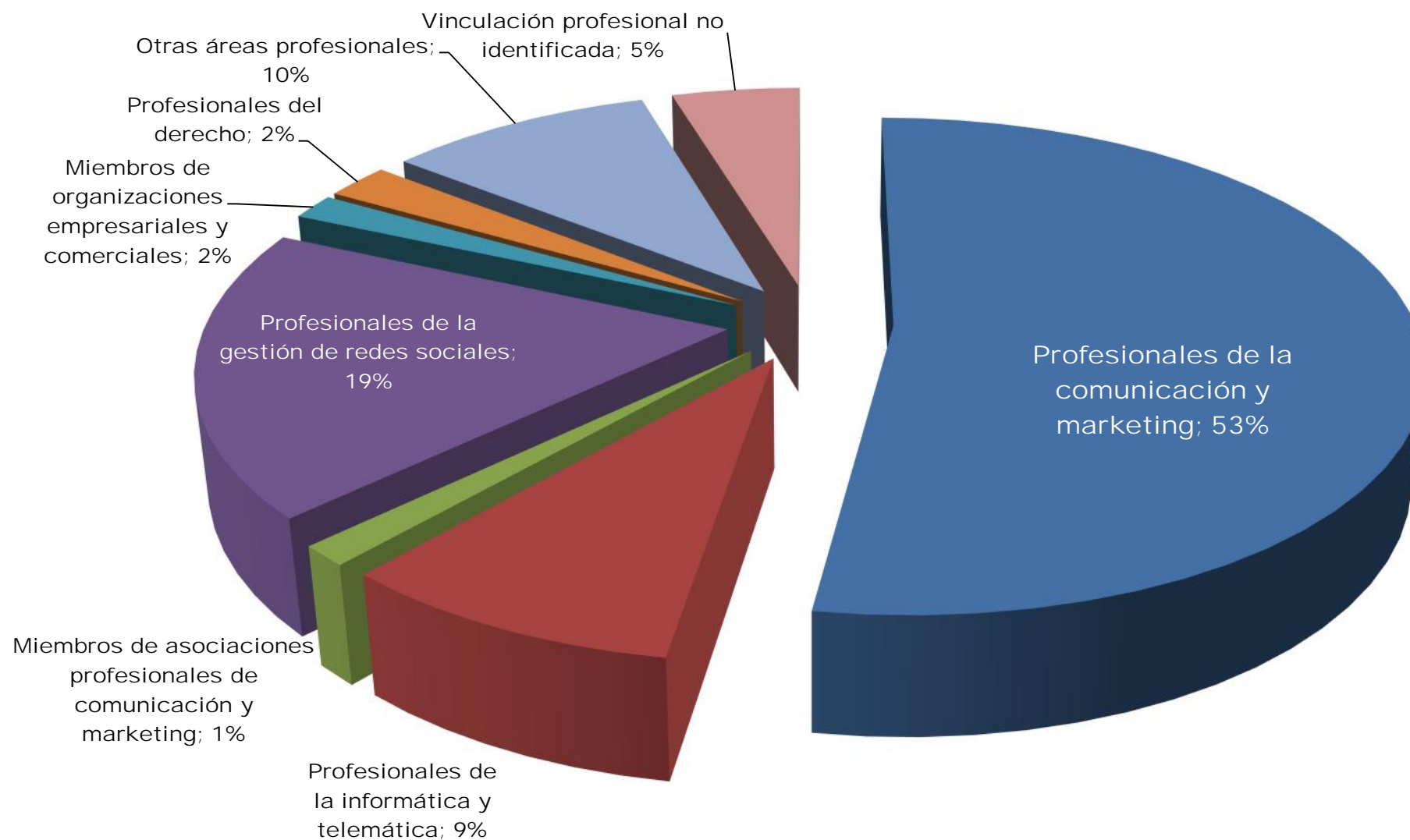


Figura 49. Adscripción de los profesores de cursos estudiados provenientes del mundo profesional. Fuente elaboración propia

3.3 ANÁLISIS DE LOS LÍDERES DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

La siguiente tabla recoge los datos de la adscripción declarada de los directores de los cursos que forman parte de la muestra. Solo ha sido posible realizar este estudio sobre 17 de ellos, puesto que el resto no facilitó su adscripción en la información con la que se ha realizado esta investigación.

Dptdo.de Informática, Área: Lenguajes y Sistemas Informáticos	1
Dptdo. de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing)	1
Dptdo. de Comunicación Audiovisual y Publicidad	1
Dptdo. de Economía de la Empresa	1
Dptdo. de Organización de Empresas y Marketing	1
Dptdo. de Lengua Española	2
Dptdo. de Ciencias de la Información y de la Comunicación	2
Dptdo.de Ingeniería de Sistemas Informáticos y Telemáticos	1
Dptdo. de Biblioteconomía y documentación	1
Dptdo. de Información y Documentación	1
Empresas de comunicación	3
Asociaciones profesionales de comunicación	1
Profesional del área de comunicación	1
TOTAL	17

Tabla 29. Frecuencias absolutas de filiación de los líderes de los programas de formación.

Fuente: Elaboración propia

La distribución de los líderes que han declarado su adscripción académica o profesional es multiforme, no habiendo un área o ámbito profesional que destaque especialmente sobre las demás. Solo cabe subrayar que tal y como ocurre con las categorías de profesorado, el área y ámbito laboral de la comunicación, sigue siendo el más destacado, puesto que prácticamente el 60% de las adscripciones declaradas están vinculadas a ellas. Ello induce a pensar, que son estas áreas las que ejercen un papel promotor dentro de las entidades que ofrecen los cursos.

A continuación se presentan en un gráfico los datos recogidos en la tabla.

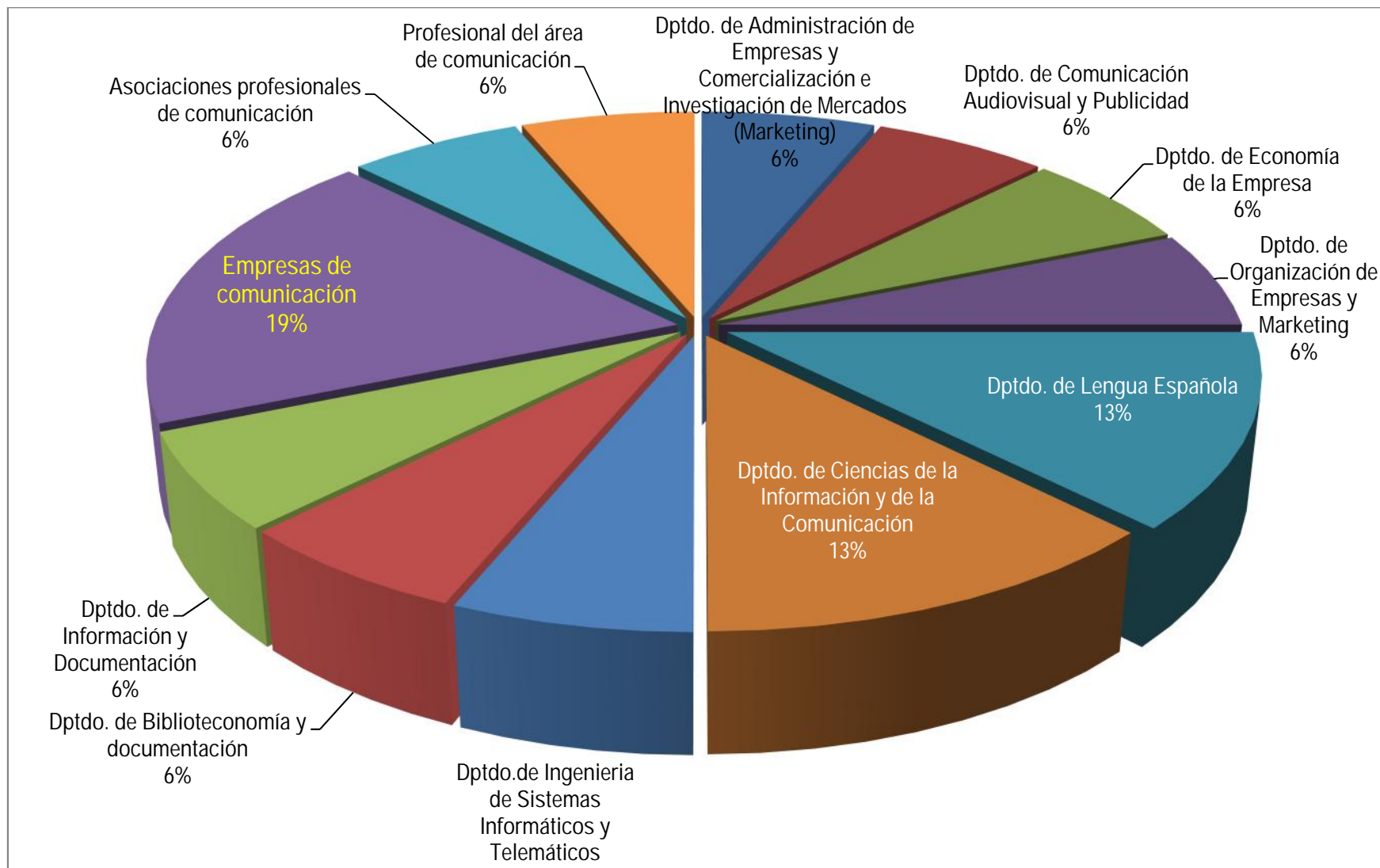


Figura 50. Adscripción de los profesores de cursos estudiados provenientes del mundo profesional. Fuente: Elaboración propia

4. ANÁLISIS DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS

Como ya hemos comentado previamente, la presente tesis doctoral tiene como objeto estudiar las diferentes acciones formativas de posgrado y especialización existentes en España, sobre la figura del *community manager*. Tras el análisis realizado de aquellos aspectos más formales de dichas acciones formativas, así como los datos que poseemos relacionados con la composición de sus claustros, y el perfil y procedencia de los directores a cargo de las mismas, cobra especial importancia para esta investigación, el análisis detallado de los programas formativos.

La especial relevancia que adquiere este análisis, parte de la premisa de la necesidad conceptualización del perfil, competencias y funciones que las diferentes propuestas de formación hacen de esta figura. Los contenidos reflejados en los programas de los cursos son una buena herramienta, ya que incluyen aquellos aspectos temáticos que desde los impulsores del programa de formación, se han considerado conocimientos necesarios para el trabajo con redes sociales en Internet y *social media* en el entorno de organizaciones. El análisis de dichos datos y su comparación con la conceptualización teórica del *community manager*, permitirá conocer si existe o no relación entre ambos y buscar posibles causas que nos expliquen las posibles disonancias, si es que estas existiesen.

Como ya ha sido justificado en los capítulos previos, el presente análisis se ha realizado atendiendo a una doble clasificación de los cursos: la duración y el nivel de concreción de los epígrafes y subepígrafes de los programas.

Conviene recordar que en lo referido a la duración, los cursos se han clasificado en tres tipologías.

- Cursos de corta duración (cortos): Aquellos que tienen una duración de entre 50 y 249 horas.
- Cursos de media duración (medios): Aquellos cuya duración oscila entre 250 y 499 horas.

- Cursos de larga duración (largos): Los cursos con una duración superior a las 500 horas.

El gráfico adjunto muestra el reparto porcentual de la muestra referido a este ámbito de clasificación.

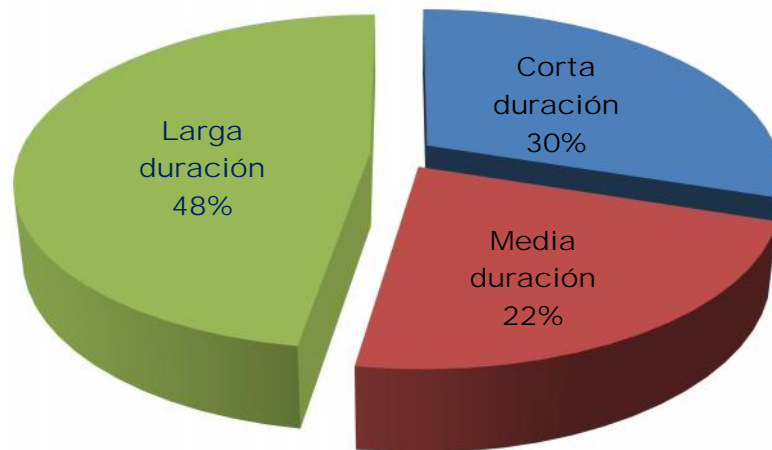


Figura 51. Distribución de los cursos que componen la muestra objeto de estudio, en función de la duración de los cursos. Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, del total de la muestra (40 acciones formativas), casi el 50% de ellas encajan en la clasificación de curso largo (19 acciones formativas), en segundo lugar, aparece la categoría de cursos cortos (12 acciones formativas) y en tercer lugar la categoría de cursos medios (9 acciones formativas).

Se justifica esta clasificación, ya que en el proceso de etiquetado de categorías de los textos de sus programas, resulta complejo comparar currículun de acciones formativas que presentan una gran diferencia de duración entre sí, ya que los estilos de redacción de los mismos varían mucho en función de tal duración. De no haberse realizado esta clasificación, los programas del bloque de los cursos de larga duración (normalmente de mucha mayor extensión), tendrían un mayor peso estadístico que aquellos de corta o media duración. Por tal motivo, se analizan diferencialmente para de esa forma evita tal “contaminación” en cuanto a la frecuencia de aparición de las categorías detectadas.

La segunda clasificación se ha realizado atendiendo al criterio del nivel de concreción de los programas. Este viene determinado por la estructuración del mismo solo en epígrafes, o la elevación del nivel de detalle en su redacción, incluyendo subepígrafes de primer y de segundo nivel.

Al igual que el caso de la duración, la clasificación por niveles de concreción ha pretendido equilibrar en lo posible, la influencia de esta decisión adoptada por los redactores de los programas de los cursos, para evitar que aquellos redactados con el segundo y tercer nivel anularan el "peso" estadístico de aquellos otros redactados solo con epígrafes generales.

El detalle de esta clasificación es el siguiente:

- Tópicos de primer nivel de concreción: Aquellos correspondientes a la denominación de módulos o bloques temáticos (epígrafes).
- Tópicos de segundo nivel de concreción: Correspondientes a la denominación de las unidades temáticas (subepígrafes de primer nivel).
- Tópicos de tercer nivel de concreción: Correspondientes a los ítems utilizados para describir y concretar los aspectos a tratar dentro de cada unidad temática o bloque temático (subepígrafes de segundo nivel).

No todas las acciones formativas analizadas incluyen información de los tres niveles de concreción establecidos en sus programas. Apenas el 25% (10 cursos) de las acciones formativas previstas muestran los tres niveles de concreción en sus programas y un alto porcentaje de la muestra, concretamente el 42,5% de los programas analizados (17 cursos), contempla al menos dos niveles de concreción.

La grafica adjunta muestra la distribución combinatoria de estos niveles:

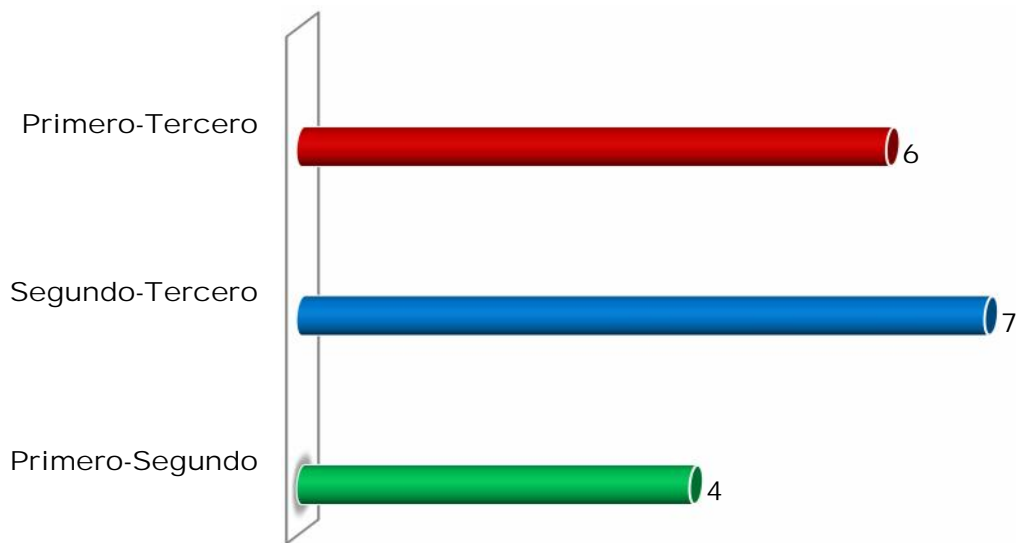


Figura 52. Distribución de los cursos que componen la muestra objeto de estudio, en función de los niveles de concreción en la redacción de sus epígrafes y subepígrafes. Fuente: Elaboración propia

En los referente a aquellas acciones formativas que únicamente presentan temáticas redactadas en un solo nivel de concreción (32,5% equivalente a 13 cursos) la amplia mayoría de ellas se concretan en programas que tan solo ofrecen información de temas expresados en el primer nivel de concreción (76,92% de los que únicamente contemplan un nivel de concreción), mientras que un pequeño porcentaje (23,08%) corresponde a cursos que exclusivamente contemplan el segundo nivel de concreción, no existiendo iniciativas formativas que solo contemplen temas expresados con el tercer nivel de concreción.

En las páginas siguientes procedemos a describir literal, numéricamente y de forma gráfica, los resultados obtenidos tras el proceso de categorización de los programas formativos de los cursos de la muestra obtenidos, siguiendo fielmente los procedimientos descritos en el capítulo 8 para garantizar la credibilidad científica del proceso.

4.1 ANÁLISIS DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS DE LOS CURSOS DE CORTA DURACIÓN

El total de los cursos que han sido catalogados como de corta duración según los criterios establecidos, concretados y justificados en los capítulos anteriores es de 12 cursos, lo que implica un 30% de la muestra.

4.1.1 Análisis de epígrafes de primer nivel de concreción de los programas de cursos de corta duración

De entre todos los programas de los cursos catalogados como de corta duración, 5 de ellos incluyen datos clasificados como epígrafes de primer nivel de concreción. Por consiguiente, en los programas de los cursos de corta duración (cortos), existen epígrafes de primer nivel de concreción en el 41,66% de los mismos. Igualmente, conviene subrayar que del total de los cursos que incluyen epígrafes de este primer nivel, el 16,66% son cursos de corta duración.

Categorías	Frecuencia de aparición
Contenidos hipermedia	2
Documentos Técnicos	1
Estrategias de <i>marketing</i>	2
Gestión de comunidades	10
Gestión de contenidos	1
Innovaciones en comunicación	1
Interactividad hipermedia	3
Investigación de Mercados	1
Lenguajes de programación	3
Marca personal	1
<i>Marketing</i> en buscadores	1
Medios de Comunicación Social	1
Medición de resultados	3

<i>Marketing Mix</i>	1
<i>Marketing de organizaciones</i>	1
<i>Marketing digital</i>	4
Planificación Estratégica	2
Redacción hipermedia	1
Redes sociales	11
<i>Social media</i>	4
web 2.0	3

Tabla 30. Frecuencias absolutas de aparición categorías en el primer nivel de concreción para cursos cortos. Fuente: Elaboración propia

Del total de las 36 categorías surgidas, 21 aparecen al menos una vez entre los párrafos analizados pertenecientes a programas de cursos cortos en tópicos clasificados como de primer nivel de concreción.

Un primer análisis de los datos de la tabla permite afirmar que las categorías *gestión de comunidades* y *redes sociales* son las que adquieren mayor frecuencia de aparición. Ello da pista de la relevancia que los redactores de los programas de formación de este grupo de cursos, conceden a estos aspectos en los epígrafes del primer nivel en sus propuestas curriculares.

Pasando a detallar estas apariciones, conviene reseñar que la referida a *gestión de comunidades*, surge en 10 ocasiones entre los documentos analizados en sus párrafos de primer nivel. En concreto, lo hace en los documentos correspondientes a los cursos números 3, 10, 11, 13 y 17, lo que indica que se trata de un tópico tratado en el 100% de los cursos cortos analizados, lo que indica su altísima relevancia curricular. Dentro de esta categoría de *gestión de comunidades*, los tópicos que más se repiten son los relacionados con el “perfil, papel, labor y funciones del *community manager*” (P10, 10:3; P11, 11:1; P13, 13:2 en AtlasTi) y “herramientas 2.0, *social media* y web 2.0 y su uso por el *community manager*” (P11, 11:6; P17, 17:1 en AtlasTi).

En lo referido a la categoría denominada *redes sociales*, resaltamos que es la que aparece en los párrafos de primer nivel con mayor frecuencia, surgiendo en 11 ocasiones en los programas analizados. Detallando su inserción, conviene señalar

que lo hace en los programas de los cursos números 10, 13 y 17, lo que traducido a porcentaje supone que está presente en el 60% de los programas académicos de tales cursos. Se analiza esta categoría en segundo lugar, porque a pesar de presentar la mayor frecuencia de aparición, lo hace en menor cantidad de programas que la categoría anteriormente analizada (*gestión de comunidades*), por lo que puede considerarse algo menos representativa. Los tópicos que con más frecuencia se repiten dentro de la mencionada categoría de *redes sociales* son aquellos referidos a “cómo gestionar comunidades mediante herramientas concretas de *social media*” (P10, 10:5; P13, 13:1; P13, 13:6; P13, 13:7; P13, 13:7; P13, 13:8; P13, 13:9; P13, 13:11, P17, 17:2 en AtlasTi).

En segundo lugar, y con frecuencias de aparición sensiblemente menores comprendidas entre 3 y 4, surge un conjunto de categorías referidas a temáticas relacionadas con: *social media*, *marketing digital*, *interactividad hipermedia*, *lenguajes de programación*, *medición de resultados* y *web 2.0*. Es importante subrayar, que tales temáticas están muy relacionadas con el conjunto de conocimientos y competencias propias del ejercicio profesional del *community manager*, aspecto de especial interés para nuestra investigación, ya que ayuda a configurar la visión de este perfil profesional desde el análisis de los programas académicos analizados.

Existe un grupo de categorías que no aparecen en ningún programa académico en sus epígrafes del nivel de concreción, objeto de estudio en este apartado: *aplicaciones móviles*, *buscadores*, *comunidades en línea*, *comunicación política*, *comunicación*, *conceptos de comunicación*, *creación de contenidos*, *estrategias de comercialización*, *legislación*, *posicionamiento en buscadores*, *publicidad*, *repositorios de contenidos*, *software especializado* y *otras operaciones*. El resto de categorías aparecen con una muy baja frecuencia (1 ó 2 ocasiones en el total de los cursos analizados en su conjunto), por lo que no se han considerado relevantes.

Representamos el panorama general de aparición de los epígrafes de primer nivel en este grupo de cursos cortos, en la siguiente nube de palabras, construida con las frecuencias que marcan la presencia de cada categoría, tal como se anunció en el capítulo anterior con la palabra o expresión literal identificadora:



Figura 53. Nube de palabras por frecuencias de aparición en los epígrafes de primer nivel de los programas de los cursos de corta duración.
Fuente: Elaboración propia

Obsérvese como destacan visualmente en esta nube los tópicos coloreados con la gama del morado como los de mayor frecuencia de aparición. Epígrafes referidos a redes sociales, *social media*, web 2.0 y gestión de comunidades.

4.1.2. Análisis de epígrafes de segundo nivel de concreción de los programas de cursos de corta duración

Continuando con el análisis de los programas de los cursos de corta duración, se ha constatado que en 9 de ellos se incluyen epígrafes de segundo nivel de concreción, lo que supone una presencia en el 75% de estos cursos. Del total de cursos que incluyen epígrafes de segundo nivel, el 37,5% son cursos “cortos”.

Categorías	Frecuencia de aparición
Buscadores	2
Comunidades en línea	5
Comunicación	1
Conceptos de comunicación	3
Contenidos hipermedia	4
Creación de contenidos	2
Documentos Técnicos	1
Estrategias de comercialización	5
Estrategias de marketing	21
Gestión de comunidades	20
Gestión de contenidos	4
Innovaciones en comunicación	3
Interactividad hipermedia	5
Investigación de Mercados	5
Lenguajes de programación	1
Legislación	2
Marca personal	2
<i>Marketing</i> en buscadores	3

Medios de Comunicación Social	3
Medición de resultados	9
Marketing Mix	10
Marketing de organizaciones	10
<i>Marketing digital</i>	3
Planificación Estratégica	4
Posicionamiento en buscadores	6
Publicidad	9
Repositorios de contenidos	1
Redes sociales	14
Social media	13
Software para operaciones	2
Teorías de comunicación	2
web 2.0	9

Tabla 31. Frecuencias absolutas de aparición categorías en el segundo nivel de concreción para cursos cortos. Fuente: Elaboración propia

La primera apreciación relevante surge al comprobar que del total de 36 categorías establecidas, 32 de ellas aparecen en este análisis de epígrafes de segundo nivel.

La observación de los datos de la tabla permite indicar que las categorías *gestión de comunidades* y *estrategias de marketing* son las que aparecen con mayor frecuencia, lo que indica su alta relevancia curricular.

En segundo lugar, aparece un grupo de categorías con frecuencias que oscilan entre 14 y 9 en el que se encuentran: *redes sociales*, *social media*, *marketing mix*, *marketing para organizaciones*, *medición de resultados*, *web 2.0*, *publicidad* y, en menor proporción la categoría *posicionamiento en buscadores* con una frecuencia de 6.

La categoría *gestión de comunidades* aparece en 20 ocasiones, citas que están presentes en los documentos 1, 11, 16, 23, 25, 26 y 37. Ello implica su presencia en

7 de los 9 documentos cortos con segundo nivel de concreción (77, 77%), lo que le asigna cierta relevancia programática. Los tópicos más recurrentes en los epígrafes de segundo nivel de estas citas son los referidos a la “figura, perfil y funciones del *community manager*” (P11, 11:4; P16, 16:44, 16:45; P23, 23:1; P25, 25:6; P26, 26:4 en AtlasTi), “las herramientas necesarias para la gestión del *community manager*” (P11, 11:7, 11:23, 11:25; P16, 16:35 en AtlasTi) y “la monitorización de redes y resultados” (P16 16:41, 16:42, 16:43, 16:45; P26, 26:34 en AtlasTi).

Una visión comparada con los resultados de los epígrafes del primer nivel y segundo nivel para la categoría *gestión de comunidades* indica la existencia de grandes similitudes entre ambos niveles, lo que implica cierta coincidencia literal en los epígrafes que se incluyen en los programas de cursos de corta duración en los niveles de concreción primero y segundo, especialmente en aquellos programas donde encontramos segundo nivel de concreción y no primer nivel.

En lo referente a la categoría de *estrategias de marketing*, esta aparece en 21 ocasiones. Este hecho marca una clara diferencia entre el primer y el segundo nivel de concreción, puesto que su aparición en el primer nivel es mucho menos significativa. Estas 21 citas se reparten entre los documentos de los cursos 11, 16, 26 y 37, lo que implica que está presente en un 44% de los analizados en este apartado. Este hecho reduce su representatividad al comprobar la existencia de una concentración de citas en menos de la mitad de los documentos existentes (de hecho 18 de las 21 citas se concentran en los documentos 16 y 37). Los tópicos que aparecen más destacados son “*marketing digital*” y “*marketing en Internet*” así como sus *estrategias* (P11, 11:6; P 16, 16:4, 16:5, 16:6, 16:7, 16:8, 16:9, 16:11, 16:21, 16:25, 16:27, 16:31; P26, 26:21; P37, 37:1, 37:3, 37:10 en AtlasTi).

Igualmente, la categoría *redes sociales* aparece en 14 citas que se reparten en los programas de los cursos 1, 11, 16, 25, 26, y 37. Esto implica una presencia en el 66,66% de ellos. Los tópicos más destacados son: “cómo aprovechar las redes sociales” (P1 1:10; P11, 11:7, 11:12 en AtlasTi) “y el uso de las redes sociales en medios sociales” (P16, 16:35, 16:37; P25, 25:1; P26, 26:11; P37, 37:4, 37:5, 37:6, 37:7 en AtlasTi). Se trata de tópicos bastante similares a los que han sido

destacados en el análisis de los epígrafes de primer nivel para esta misma categoría.

También la categoría *social media*, aparece en 13 citas incluidas en los documentos 1, 11, 16, 25, 26, 37, lo que indica que está presente en el 66,66% en dichos programas académicos. Los dos tópicos que aparecen de manera destacada en estas citas son el “concepto de *social media*” (P1, 1:7, P11, 11:1, 11:3; P16, 16:35 en AtlasTi) y las “estrategias relacionadas con el *social media*” (P11, 11:20; P16, 16:39, 16:40; P25, 25:10; P37, 37:17 en AtlasTi).

Con algo de menor relevancia aparecen con 10 citas el *marketing mix* y el *marketing para organizaciones*. La primera, *marketing mix*, aparece en 10 citas repartidas entre los documentos 11, 16, 23 y 37. Los tópicos más relevantes de esta categoría son “*marketing electrónico*” (P16, 16:8, 16:9 en AtlasTi) y “plan de *marketing*” (P11, 11:30; P16, 16:10, 16:22; P23, 23:25; P37, 37:14, 37:17 en AtlasTi).

Con respecto a la categoría *marketing de organizaciones*, aparece en los documentos de los cursos 11, 16, 21, 26, 37, referida a tópicos tales como “reputación *online*” (P11, 11:15; P16, 16:24, P37, 37:2, 37:16 en AtlasTi) y “comunidades virtuales y su interés para organizaciones” (P16, 16:45; P21, 21:1; P26, 26:1 en AtlasTi).

Con 9 citas se inscriben las categorías de *medición de resultados*, *web 2.0* y *publicidad*. En lo relativo a *medición de resultados*, esta aparece en los cursos 1, 11, 16, 25 y 37, destacando su derivación hacia tópicos tales como “medición de resultados” (P1, 1:32; P11, 11:22; P25, 25:22; P37, 37:15 en AtlasTi) y “herramientas de monitorización de resultados” (P11, 11:23; P16, 16:21; 16:26 en AtlasTi). En lo relativo a la categoría *publicidad*, esta aparece en los documentos 11, 16 y 37 destacando el tópico de “hacer publicidad con los *social media*” (P16, 16:13, 16:14; P37, 37:4, 37:5, 37:6 en AtlasTi). Con respecto a la etiqueta *web 2.0* aparece en los programas de los cursos 1, 11, 16, 26 y 37, no existiendo un tópico que destaque especialmente por la existencia de total divergencia en las denominaciones de las citas.

Solo 5 etiquetas no aparecen en los epígrafes de segundo nivel de los cursos estudiados: *aplicaciones móviles*, *comunicación política* y *redacción hipermedia*, al margen de la categoría de *proyecto fin de curso* (no analizada) y *otras opciones*. El resto de categorías aparecen en menor medida con frecuencias que oscilan entre 1 y 5.

En la siguiente representación gráfica se evidencian visualmente los resultados del análisis realizado:



Figura 54. Nube de palabras por frecuencias de aparición en los epígrafes de segundo nivel de los programas de los cursos de corta duración.

Fuente: Elaboración propia.

Obsérvese, como destacan perceptivamente de manera especial, las palabras de las familias coloreadas en tonalidades moradas y verdes, correspondientes a las funciones del *community manager* más referidas en los epígrafes de segundo nivel de los programas estudiados.

4.1.3 Análisis de epígrafes de tercer nivel de concreción de los programas de cursos de corta duración

De entre todos los programas de los cursos catalogados como de corta duración, 6 de ellos, incluyen datos identificados como información de tercer grado de concreción. Lo cual implica que el 50% de los cursos etiquetados como “cortos” incorporan subepígrafes de tercer grado. Por consiguiente, del total de cursos que incluyen información catalogada como de tercer grado de concreción, el 26,09% son cursos de corta duración.

Categorías	Frecuencia de aparición
Aplicaciones para móviles	1
Buscadores	1
Comunidades en línea	6
Comunicación	2
Conceptos de comunicación	3
Contenidos hipermedia	1
Creación de contenidos	3
Documentos Técnicos	1
Estrategias de comercialización	3
Estrategias de marketing	10
Gestión de comunidades	21

Gestión de contenidos	4
Innovaciones en comunicación	4
Interactividad hipermedia	5
Investigación de Mercados	3
Lenguajes de programación	4
Legislación	2
Marca personal	3
<i>Marketing</i> en buscadores	2
Medios de Comunicación Social	2
Medición de resultados	10
<i>Marketing</i> Mix	4
<i>Marketing</i> de organizaciones	6
<i>Marketing</i> digital	9
Planificación Estratégica	2
Posicionamiento en buscadores	5
Publicidad	6
Redacción hipermedia	6
Repositorios de contenidos	3
Redes sociales	18
Social media	10
Software para operaciones	3
Teorías de comunicación	4
Otras opciones	4
web 2.0	13

Tabla 32. Frecuencias absolutas de aparición categorías en el tercer nivel de concreción para cursos cortos. Fuente: Elaboración propia

Un análisis de los datos reflejados en la tabla permite destacar que en este nivel de concreción y dentro de estos cursos cortos, aparecen al menos en una ocasión, 35 de las 36 etiquetas utilizada. Esto indica que, a pesar de su baja duración, los programas de estos cursos presentan, de manera sintética, el abanico de contenidos que debiera contener la formación especializada de un *community manager*.

Los resultados de aquellas categorías que acumulan más citas entre los cursos cortos en este nivel concreción, presentan grandes similitudes con respecto a aquellas categorías que obtenían mayores frecuencias de aparición en los niveles anteriores.

Es nuevamente la categoría referida a la *gestión de comunidades* la que, junto a *redes sociales*, alcanza los mayores porcentajes. En un segundo grupo, y también alcanzando altas frecuencias, se encuentran las siguientes categorías: *web 2.0*, *social media*, *estrategias de marketing*, *medición de resultados* y *marketing digital*.

Profundizando en el análisis de cada una de estas categorías, destacan los resultados correspondientes a la etiqueta *gestión de comunidades*, que presenta 21 citas en este nivel de concreción entre los cursos cortos. Este importante número de citas aparecen en los programas de 6 cursos (1, 3, 21, 23, 25, y 26), lo que implica su presencia en el 100% de los cursos de la características referidas. Los tópicos que aparecen más destacados en los epígrafes de los programas analizados, son los referidos a la “figura y día a día del *community manager*” (p1, 1:27; P3, 3:6, 3:8; P21, 21:6, 21:14, 21:15; p23, 23:2; P25, 25:7 en AtlasTi) y a la “monitorización y aplicaciones y herramientas para la gestión y optimización de los *social media*” (P3, 3:11; P21, 21:5; P23, 23:20; P25, 25:8; P26, 26:9, 26:10, 26:31 en AtlasTi). Desde una perspectiva comparada, conviene reseñar que el primero de estos tópicos adquiere gran importancia en los tres niveles de concreción de los programas académicos de los cursos de corta duración. Igualmente, el segundo tópico también presenta coincidencias, aunque algo menores con otros tópicos destacados en los dos niveles precedentes, tales como las herramientas para el *social media* o la importancia de la monitorización

En lo relativo a la etiqueta *redes sociales*, se han encontrado 18 citas repartidas en los 1, 3, 21, 23, 25, 26, equivalente a una presencia en el 100% de los programas cortos con epígrafes de tercer nivel. Los tópicos que en esta etiqueta son referidos a las “aplicaciones para redes sociales en Internet” (P1, 1:21; P21, 21:3, 21:7, 21:13; P23, 23:18; P25, 25:11, 25:12; P:26, 26:13. 26:14, 26:15, 26:16, 26:19 en AtlasTi). La presencia masiva de este tópico es igualmente coincidente con tópicos similares, destacados entre el primer y el segundo nivel de concreción para esta misma categoría, tales como las relacionadas con redes sociales en Internet y herramientas concretas de *social media*

Aunque la categoría de *web2.0* ha alcanzado también alta frecuencia en los niveles analizados en los apartados anteriores, en este tercer nivel, adquiere mayor importancia al sumar 13 citas. Estas se encuentran repartidas en los documentos de los cursos 1, 21, 23 y 26, lo que implica que aparece en un 66% del total de los programas analizados en este apartado. Dentro ellas destacan el tópicos relacionado con las “características de la web 2.0”, así como aquellos que hacen referencia a la “posibilidad de la web semántica” (P21, 21:9, 21:12; P23, 23:6, P25, 25:20 en AtlasTi). También se presentan como tópicos destacados por su reiterada aparición, los relacionados con “la comercialización y el *marketing* 2.0” (P1, 1:19; P23, 23:13 en AtlasTi). Tal como ocurría en el apartado anterior, la coincidencia de tópicos en esta categoría no suele ser muy elevada, lo que induce a pensar que el tratamiento del concepto de la web2.0 no es unívoco en los distintos programas.

A cierta distancia estadística de las anteriores categorías, aparece un grupo de categorías con frecuencias en torno a 10 citas, compuesto por *estrategias de marketing*, *medición de resultados*, *social media* y *marketing digital*. El código *estrategias de marketing* aparece en 5 de los 6 documentos posibles (83%). Dentro del mismo, el tópico más destacado está relacionado con las “posibilidades que ofrece el *marketing* en el *social media*” (P1, 1:30; P3, 3:3; P25, 25:15, P26, 26:19, 26:20, 26:30 en AtlasTi). En lo relativo a la etiqueta *medición de resultados*, está presente en el 83% de los documentos (1, 3, 23, 25 y 26). El tópico más destacado en esta categoría está relacionado con la “medición de resultados de las campañas (ROI)” (P1, 1:33, 1:34, 1:35; P23, 23:19 en AtlasTi), existiendo también algunos

epígrafes que hacen referencia a la analítica y sus herramientas. La categoría *social media*, aparece citada en 5 documentos (3, 21, 23, 25 y 26). El tópico más destacado en ella hace referencia al “concepto de *social media* y sus herramientas” (P21, 21:4, 21:8; P23, 23:8; 23:20, P26, 26:2 en AtlasTi). Por último, cabe subrayar que en la categoría *marketing digital* aparecen 9 citas en este nivel, estando situadas en los documentos números 1, 3, 21, 23 y 25 (también con el 83% de presencia). El tópico principal de esta categoría está relacionado con “Internet y los *social media* como canal de *marketing*” (P1, 1:5; P3, 3:2; P21, 21:4; P25, 25:11 y 25:12).

Existe también un grupo intermedio de categorías que presenta una frecuencia de 6 citas, compuesto por *publicidad*, *redacción hipermedia*, *marketing de organizaciones* y *comunidades en línea*, este grupo también ha sido destacado en los niveles precedentes.

Como curiosidad puede indicarse que la etiqueta de *comunicación política* es la única que no aparece en los epígrafes de tercer nivel de los cursos estudiados. El resto de categorías no mencionadas con anterioridad, tienen frecuencias bajas, que oscilan entre 1 y 5.

En la siguiente representación gráfica se evidencian visualmente de forma clara los resultados del análisis realizado:

4.2. ANÁLISIS DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS DE LOS CURSOS DE MEDIA DURACIÓN

El total de los cursos que han sido catalogados como de media duración según los criterios establecidos, concretados y justificados en los capítulos anteriores es de 9, cantidad que supone el 22,5% del total los cursos analizados, es decir, la cuarta parte de ellos aproximadamente.

4.2.1. Análisis de epígrafes de primer nivel de concreción de los programas de cursos de media duración

De entre todos los programas de los cursos catalogados como de media duración, 8 de ellos incluyen epígrafes identificados como información de primer nivel de concreción, lo que traducido a porcentajes equivale al 88,88% de los cursos de mediana duración. Del total de los cursos de la muestra, que incluyen información de la catalogada como de primer grado de concreción, el 26,66% son cursos de duración media.

Categorías	Frecuencia de aparición
Comunidades en línea	2
Comunicación	2
Conceptos de comunicación	1
Contenidos hipermedia	2
Creación de contenidos	1
Estrategias de marketing	6
Gestión de comunidades	9
Gestión de contenidos	1
Interactividad hipermedia	4
Lenguajes de programación	1
Legislación	1
Marca personal	2

<i>Marketing</i> en buscadores	2
Medios de Comunicación Social	1
Medición de resultados	5
Marketing mix	5
<i>Marketing</i> de organizaciones	2
<i>Marketing</i> digital	3
Planificación Estratégica	3
Posicionamiento en buscadores	4
Publicidad	3
Redacción hipermedia	2
Repositorios de contenidos	1
Redes sociales	8
Social media	8
Software para operaciones	1
Otras opciones	1
web 2.0	3

Tabla 33. Frecuencias absolutas de aparición categorías en el primer nivel de concreción para cursos medios. Fuente: Elaboración propia

La primera apreciación relevante surge al comprobar que del total de 36 categorías establecidas, 28 de ellas aparecen en este análisis de epígrafes de segundo nivel. Se ha comprobado que por ahora, ha sido uno de los niveles en los que la cantidad de citas aparece más repartida, no existiendo por ello, categorías que destaquen especialmente a nivel porcentual. Por ello, nos encontramos ante un nivel, que presenta la categoría con mayor número de citas de menor frecuencia de todos los niveles y cursos, independientemente de su duración. Este hecho se puede comprobar mejor en la representación gráfica que se encuentra al final de este apartado y que recoge la expresión visual de lo recogido en la tabla.

La observación analítica de los datos de la tabla permite indicar que son las categorías *gestión de comunidades*, *redes sociales* y *social media*, las que aparecen con mayor frecuencia, lo que indica su alta relevancia curricular. En segundo lugar, figura un conjunto de categorías con frecuencias que oscilan entre 6 y 5 en el que se encuentran: *estrategias de marketing*, *medición de resultados* y *marketing mix*.

Igualmente, aparecen con frecuencias comprendidas entre 4 y 1 las categorías: *interactividad hipermedia*, *posicionamiento en buscadores*, *marketing digital*, *planificación estratégica*, *publicidad*, *web 2.0*, *comunidades en línea*, *comunicación*, *contenidos hipermedia*, *marketing personal*, *marketing en buscadores*, *marketing en organizaciones*, *redacción hipermedia*, *conceptos de comunicación*, *creación de contenidos*, *gestión de contenidos*, *lenguajes de programación*, *legislación*, *medios de comunicación social*, *repositorio de contenidos*, *software para operaciones* y *otras operaciones*. El resto de categorías no aparecen citadas en los epígrafes de este nivel.

La categoría *gestión de comunidades*, es, por cuarta vez consecutiva, una de las más frecuentes acumulando 9 citas, correspondientes a los programas formativos de los cursos 5, 6, 9, 12, 15, 18, con presencia en el 75% de los cursos que cumplen las condiciones exigidas en este apartado. Se trata de un porcentaje ligeramente menor que los alcanzados por esta categoría en los niveles anteriores. Los tópicos más recurrentes dentro de esta categoría vuelven a los relativos al “concepto y figura del *community manager*” (P5, 5:3, P6, 6:16; P9, 9:18; P12, 12:7; P18, 18:8 en AtlasTi), existiendo también algunas citas de menor relevancia sobre “herramientas para el *community manager*”.

Por su parte, la categoría *social media* presenta una frecuencia de 8 citas para este nivel. Estas se distribuyen en los epígrafes de los documentos de los cursos 5, 6, 9, 18 y 40, lo que implica que aparece en un 62,5% de programas. Los tópicos de esta categoría que destacan en este nivel son “*social media marketing* y planificación de medios” (P6, 6:1; P9, 9:9; P18, 18:9 en AtlasTi). Tal como veníamos anunciando la diversidad y dispersión de tópicos dentro de esta categoría en este nivel es bastante alta, por lo que con 1 ó 2 citas aparecen tópicos alusivos a “monitorización y analítica de medios”, “medios y redes sociales” y “comunicación a través de los *social media*”.

La categoría de *redes sociales*, presenta una frecuencia de 8 citas en este nivel, que corresponden a los programas de los cursos 5, 12, 15 y 18, lo que implica que está presente en el 50% de los que cumplen los requerimientos establecidos. Cabe destacar que de las 8 citas, 4 de ellas (50%) corresponden a un único documento

(curso 5). Los principales tópicos tratados en este nivel para esta categoría son “medios y redes sociales” (P5, 5:2, 5:5, 5:6, 5:7; P18, 18:5, 18:6 en AtlasTi), y en segundo lugar “creación y gestión de contenidos” (P12, 12:2; P15, 15:6 en AtlasTi).

Entre las categorías con menor índice de citas, pero que adquieren cierta relevancia por su frecuencia, destacan *estrategias de marketing* y *marketing mix*, que concentran todas sus citas en uno y dos documentos respectivamente. En el caso de *estrategias de marketing*, las citas se encuentran en los programas de los cursos 15 y 18 (25%). Dentro de ellas destaca el tópico de “Internet como canal de *marketing*” (P15, 15:2; P18, 18:1, 18:2 en AtlasTi). Con respecto a la categoría *marketing mix*, todas las citas aparecen en el programa del curso 18, destacando entre sus tópicos, “fundamentos de las campañas de *marketing*” y “adaptación de las herramientas de *social media* para las campañas de *marketing*”. Un caso distinto acontece con la etiqueta *medición de resultados*, cuyas citas aparecen en los documentos correspondientes a los cursos 6, 12, 15, 18 y 40, lo que implica, que las 5 citas de esta categoría en este nivel, se reparten en el 62,5% de los cursos posibles. Estas citas, hacen referencia sustancialmente a “la analítica web y herramientas para llevarla a cabo”.

En la siguiente representación gráfica, se muestran con gran facilidad perceptiva los resultados del análisis que se acaba de realizar:



Figura 56. Nube de palabras por frecuencias de aparición en los epígrafes de primer nivel de los programas de los cursos de media duración.

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Análisis de epígrafes de segundo nivel de concreción de los programas de cursos de media duración

Entre los programas de los cursos catalogados como de media duración, 4 incluyen datos de los que hemos identificado como de segundo nivel de concreción. Esto implica, que el 44,44% de los cursos denominados como de media duración incorporan datos de este nivel. Este dato, también permite indicar, que del total de los cursos que incluyen información de la catalogada como de segundo grado de concreción, 16,66% son cursos de duración media.

Categorías	Frecuencia de aparición
Buscadores	1
Comunidades en línea	5
Comunicación	2
Contenidos hipermedia	1
Creación de contenidos	1
Estrategias de <i>marketing</i>	3
Gestión de comunidades	15
Gestión de contenidos	1
Innovaciones en comunicación	1
Marca personal	2
<i>Marketing</i> en buscadores	1
Medición de resultados	6
<i>Marketing</i> de organizaciones	1
<i>Marketing</i> digital	3
Planificación Estratégica	5
Posicionamiento en buscadores	2
Redes sociales	3
Social media	5
Teorías de comunicación	1
Otras opciones	1
web 2.0	1

Tabla 34. Frecuencias absolutas de aparición categorías en el segundo nivel de concreción para cursos medios. Fuente: Elaboración propia

Analizando los datos de la tabla, puede comprobarse que se trata de uno de los niveles con menor diversidad de categorías (coincidiendo en la cifra con el primer nivel de concreción de los cursos de corta duración), en concreto solo 21 categorías del total de 36.

Además, se da la circunstancia de que este nivel presenta como particularidad, la existencia de una categoría que predomina claramente sobre el resto (sumando en solitario casi el 25% del total de citas contabilizadas para este nivel). Se trata de la categoría de *gestión de comunidades*, que cuenta con una frecuencia de 15 citas. Una vez más, se convierte en una de las categorías más destacadas por su frecuencia, tanto en este nivel como en niveles anteriores. Estas 15 citas se sitúan en los documentos de los cursos 9, 24, 38 y 40, lo que implica que está presente en el 100% de los programas formativos de media duración, que tienen epígrafes de segundo nivel de concreción. Entre los tópicos destacados por aglutinar diversas citas de significado similar, destacan “la figura y perfil del *community manager*” (P9, 9:5; P24, 24:6; P38, 38:101 en AtlasTi), aunque con menor presencia que en casos previos, y “monitorización, medición y analítica de medios sociales” (P9, 9:8; P24, 24:29; P40, 40:2, 40:12, 40:14, 40:23 en AtlasTi).

También aparece un conjunto de categorías con frecuencias que oscilan entre 6 y 5, en el que se encuentran etiquetas tales como *medición de resultados*, *comunidades en línea*, *planificación estratégica* y *social media*.

En lo relativo a la categoría de *medición de resultados*, son 6 las citas que aparecen en este nivel y se encuentran en los programas de los cursos 9, 24 y 40, lo que implica que aparece en el 75% de los documentos posibles. En ella, destacan tópicos como “monitorización, medición y evaluación de resultados” (P9, 9:8; P24, 24:29 en AtlasTi) y otros relacionados con “analítica web” (P40, 40:25, 40:28, 40:34, 40:38 en AtlasTi).

Existen además dos categorías, que aparecen por primera vez en este estudio como destacadas en un nivel de concreción abordado, con 5 citas cada una. La primera es, *comunidades en línea*; sus citas se reparten en los programas de los cursos 9 y 38 por lo que aparece en el 50% de los documentos posibles. El tópico

principal que destaca de entre ellas es “la dinámica de la comunidad virtual” (P9, 9:15, 9:16, 9:17 en AtlasTi). En lo relativo a la categoría *planificación estratégica*, está presente en 3 de los documentos posibles (9, 24 y 38), lo que implica una cobertura del 75%. Las frases referidas a ella, están relacionadas con “el diseño y la ejecución de un plan estratégico de medios” (P9, 9:11, 9:12, 9:13; P24, 24:1 en AtlasTi).

Es necesario destacar etiqueta *social media*, que también aparece citada en 5 ocasiones, todas ellas referidas al programa del curso 9. Los “distintos tipos de *social media* existentes” y “las posibilidades estratégicas que ofrecen”, son los tópicos principales que presentan en la misma.

Como último detalle relevante, los datos de la tabla, anuncian la existencia de un conjunto de categorías, que presentan frecuencias que oscilan entre 1 y 3 citas, destacando, tal y como se ha comentado anteriormente, la existencia de 15 categorías que no son citadas en ninguna ocasión en este nivel en los cursos “medios”.

En la siguiente representación gráfica se muestra con claridad visual los resultados del análisis que se acaba de realizar:



Figura 57. Nube de palabras por frecuencias de aparición en los epígrafes de segundo nivel de los programas de los cursos de media duración.
Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Análisis de epígrafes de tercer nivel de concreción de los programas de cursos de media duración

Cuatro programas de los cursos catalogados como de media duración incluyen epígrafes pertenecientes al nivel de concreción, esto implica que el 44,44% de los cursos referidos incorporan datos de este tercer nivel. Por ello, del total de los cursos que incluyen este tipo de información, el 17,39% son cursos de duración media.

Categorías	Frecuencia de aparición
Aplicaciones para móviles	1
Buscadores	3
Comunidades en línea	7
Comunicación política	1
Conceptos de comunicación	4
Contenidos hipermedia	4
Estrategias de marketing	60
Gestión de comunidades	46
Gestión de contenidos	2
Innovaciones en comunicación	1
Interactividad hipermedia	3
Investigación de Mercados	1
Lenguajes de programación	6
Legislación	3
Marca personal	3
<i>Marketing</i> en buscadores	4
Medición de resultados	24
<i>Marketing</i> Mix	3
<i>Marketing</i> de organizaciones	6
Marketing digital	62
Planificación Estratégica	11
Posicionamiento en buscadores	7
Publicidad	2

Redacción hipermedia	4
Repositorios de contenidos	2
Redes sociales	32
<i>Social media</i>	6
Software para operaciones	2
Otras opciones	7
web 2.0	2

Tabla 35. Frecuencias absolutas de aparición categorías en el tercer nivel de concreción para cursos medios. Fuente: Elaboración propia

Un fenómeno que es necesario destacar de forma aclaratoria, es que a partir de este nivel y también en los sucesivos, la frecuencia de citas que corresponden a cada categoría se incrementa de manera exponencial. Si anteriormente las categorías solían promediar 2 ó 3 citas y las categorías de mayor frecuencia alcanzaban entre las 15 y las 20 citas, en esta nueva situación el promedio se elevará a una media de 10-15 citas, por aquellas etiquetas de mayor frecuencia superarán las 100 citas, lo que complejiza tanto la síntesis como la comprensión de la narración.

La tabla adjunta recoge 30 de las 36 categorías existentes, lo que pone de manifiesto que nos encontramos ante uno de los niveles con mayor presencia de categorías diferentes. Ello, unido al incremento sustancial de número de citas que se prevén encontrar, aconsejan analizar una a una las categorías y sus tópicos principales.

La categoría más frecuente en este nivel es *marketing digital*, con un total de 62 citas que aparecen en los programas de los cursos números 6, 24 y 38 (75% de los cursos seleccionados). Un dato importante a resaltar es que el programa del curso 38 aporta el 93,5% del total de la frecuencia de citas, siendo exigua la incidencia del programa del curso 24 (4%) y el del curso 6 (3%), por lo cual el peso se polariza sustancialmente hacia dicho programa 38. Los tópicos predominantes son referidos a los “diferentes conceptos y acciones de *marketing* en Internet” y los “elementos relacionados del *marketing*”. Las escasas citas que corresponden a los epígrafes de los restantes documentos presentan temáticas similares.

Con una frecuencia próxima (60 citas) se presenta la categoría de *estrategias de marketing que se reparten* en los documentos de los cursos 24 y 38 (la mitad de los documentos posibles). De estas citas, el 86,66% corresponden al programa del documento 38, correspondiendo el porcentaje restante a citas de los epígrafes del programa 24. Como ocurre con el caso de la categoría anterior, la preponderancia de los contenidos del curso 38 hace que sean los tópicos principales los que destacan para esta categoría, ocurriendo además que estas son compartidas en su práctica totalidad por ambas categorías (ello se debe a que los epígrafes han sido codificados con ambas etiquetas simultáneamente: *marketing digital* y *estrategias de marketing*).

Por su parte la categoría *gestión de comunidades* con una frecuencia de 46 se presenta con mayor variedad, tanto en lo referido a la cantidad de documentos en los que aparece, (100% de los mismos: 6, 24, 38 y 40), como en la procedencia del reparto de citas entre ellos, si bien sigue, existiendo una mayor presencia de citas procedentes del curso 38. En concreto, el 8,7% de las citas corresponden al programa del curso 6; el 6,5% al curso 24; el 61% al curso 38 y el 23,8% al curso 40. El “perfil profesional y funciones del *community manager*”, se configura como el tópico principal en este nivel para esta categoría. Dado su abundancia, solo insertamos algunas de sus localizaciones en AtlasTi: P6, 6:17; P24, 24:7 o P38, 38:102, 38:105, 38:106. También aparece destacado el tópico “dinamización de comunidades” y otros tópicos relacionados con “herramientas de redes sociales en Internet”, con las que trabajan los *community managers*.

Aunque con un índice de apariciones menor, surgen otras dos categorías relevantes: *redes sociales* con una frecuencia de 32 y *medición de resultados* con una frecuencia de 24 citas. En el caso de la primera, estas se reparten en los programas de los cursos 24 y 38 (50% del total), mientras que en la segunda lo hace en los documentos 6, 24, 38 y 40 (100%). De las citas de la categoría *redes sociales*, un 21,8% corresponden al programa del curso 24, mientras que el 78,2% restante corresponde al programa del curso 38. Por su parte, el 41,6% de las citas de la categoría *medición de resultados*, corresponden al programa del documento

40, un 25% al 38 y el 12,5% restante se reparten entre los programa 24 y 6 respectivamente.

Dado el excesivo peso específico que en la categoría de *redes sociales* tiene el documento del curso 38, no es posible considerar la relevancia de un tópico sobre otro que no sean los tópicos que presenta el documento 38 en sí, si bien existe un común denominador que apunta a que la mayoría de los tópicos surgidos hacen referencia a las distintas “aplicaciones de las redes sociales en Internet” y a “los *social media*”. Para el caso de *medición de resultados*, sí existe una mayor posibilidad de detectar diferentes tópicos por la mayor diversidad existente en su localización documental. A modo de ejemplo, destacamos el tópico “analítica de medios” localizado en P6, 6:25, 6:26; P24 24:30, 24:31; P40, 40:26, 40:27, 40:29, 40:30, 40:31 y 40:32.

Existen, además, 25 categorías con un intervalo de frecuencia de entre 11 y 1 que suponen un 29,8% del total de las citas catalogadas en este nivel, que por escasa relevancia estadística, omitimos en este análisis de datos.

Como en casos anteriores, incluimos una nube de palabras que identifica gráficamente las frecuencias de aparición de las mismas.



Figura 58. Nube de palabras por frecuencias de aparición en los epígrafes de tercer nivel de los programas de los cursos de media duración.
Fuente: Elaboración propia

4.3. ANÁLISIS DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS DE LOS CURSOS DE LARGA DURACIÓN

El total de los cursos que han sido catalogados como de larga duración, según los criterios establecidos, concretados y justificados en los capítulos anteriores, es de 19, lo que implica un 47,5% del total los programas académicos analizados.

4.3.1. Análisis de epígrafes de primer nivel de concreción de los programas de cursos de larga duración

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

Categorías	Frecuencia de aparición
Aplicaciones para móviles	7
Buscadores	22
Comunidades en línea	13
Comunicación política	2
Comunicación	1
Conceptos de comunicación	6
Contenidos hipermedia	10
Creación de contenidos	16
Documentos Técnicos	2
Estrategias de comercialización	12
Estrategias de marketing	29
Gestión de comunidades	25
Gestión de contenidos	11
Innovaciones en comunicación	6

Interactividad hipermedia	5
Investigación de Mercados	2
Lenguajes de programación	13
Legislación	10
Marca personal	1
<i>Marketing</i> en buscadores	12
Medios de Comunicación Social	3
Medición de resultados	16
<i>Marketing</i> Mix	10
<i>Marketing</i> de organizaciones	14
<i>Marketing</i> digital	14
Planificación Estratégica	7
Posicionamiento en buscadores	18
Publicidad	9
Redacción hipermedia	1
Repositorios de contenidos	1
Redes sociales	13
Social media	17
Software para operaciones	2
Teorías de comunicación	2
Otras opciones	7
web 2.0	9

Tabla 36. Frecuencias absolutas de aparición categorías en el primer nivel de concreción para cursos largos. Fuente: Elaboración propia.

La primera apreciación relevante surge al comprobar que las 36 categorías existentes en el estudio aparecen en este análisis de epígrafes de primer nivel. Se trata, pues, de uno de los niveles en los que la cantidad de citas aparece más repartida, existiendo tres categorías que, por su frecuencia, destacan por encima del resto por su frecuencia de cita.

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

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

Retomando el análisis de las categorías más frecuentes, la denominada, *estrategias de marketing*, acumula 29 citas correspondientes a los programas de los cursos 2, 4, 8, 14, 30 y 31, con una presencia en el 35,29% de las acciones formativas que cumplen las condiciones exigidas en este apartado. Esto aporta una clara idea de la amplia distribución de categorías en los documentos. Los tópicos más recurrentes son, como en ocasiones anteriores: “*marketing* en teléfonos móviles” (P2, 2:107, 2:137; P14, 14:536; P30, 30:206; P31, 31:15 en AtlasTi), “herramientas y estrategias de *marketing online*” (P2, 2:95; P14, 14:57, 14:195, 14:196, 14:221, 14:402; P30, 30:136, 30:156; P31, 31:14) en AtlasTi), “plan de *marketing*” (P31, 31:2, 31:4, 31:9, 31:13 en AtlasTi)..

Por su parte, la categoría *gestión de comunidades*, presenta una frecuencia de 25 citas para este nivel, lo que la convierte de nuevo en una de las de mayor frecuencia. Estas, se distribuyen en los epígrafes de los documentos de los cursos 4, 8, 14, 20, 30, 31, 32, 33, 34, 35 y 41, por lo que aparece en un 64,7% de programas. Los tópicos que destacan son “concepto de community management” y “figura del *community manager*” (P4, 4:12; P8, 8:11; P14, 14:641; P20, 20:1; P20, 20:17; P32, 32:10, 32:25, 32:33, 32:39; P33, 33:3; P34, 34:8; P35, 35:39, 35:43; P41, 41:146 en AtlasTi).

La categoría de *buscadores*, aparece por primera vez en este estudio, como una de las de mayor frecuencia. Presenta 22 citas que corresponden a los programas de los cursos 2, 14, 22, 30, 32, 35, 39, con una presencia del 41,18% en los cursos que cumplen los requerimientos fijados. Los principales tópicos tratados en este nivel para esta categoría son las “estrategias y posicionamiento SEO y SEM” (P2, 2:32, 2:38; P14, 14:319, 14:320, 14:342; P22, 22:216; P30, 30:51, 30:90, 30:95, 30:102, 30:108, 30:119; P35, 35:48 en AtlasTi), y las “aplicaciones de Google” (P14, 14:97, 14:98; 14:134; P22, 22:133, 22:169 en AtlasTi).

Entre las categorías con menor índice de citas, pero que adquieren cierta relevancia por su considerable frecuencia, destacan las referidas a *posicionamiento en buscadores* y *social media*. En el caso de la primera, sus 18 citas se encuentran localizadas en los programas de los cursos números 2, 8, 14, 22, 30, 33, 35 y 39 (47,1%). Dentro de ellas, destaca mucho el tópico de “posicionamiento SEO y SEM” (P2, 2:32, 2:38; P8, 8:28, P14, 14:319, 14:320, 14:342; P22, 22:216; P30, 30:51, 30:90, 30:95, 30:102, 30:108, 30:119; P33, 33:8; P35, 35:48 en AtlasTi). Con respecto a la categoría *social media*, esta presenta una frecuencia de 17 citas, repartidas en los programas 2, 4, 22, 28, 31, 33, 34 y 35 (47,1% del total), destacando entre sus tópicos, “*social media marketing*”, “*estrategia de social media*” (P2, 2:89; P4, 4:21; P22, 22:33; P33, 33:10; P34, 34:25 en AtlasTi) y “*plan de social media*” (P31, 31:2, 31:4, 31:9, 31:13; P33, 33:5; P35, 35:24).

En la representación gráfica adjunta se ilustran visualmente los resultados de este análisis:



Gráfico 59. Nube de palabras por frecuencias de aparición en los epígrafes de primer nivel de los programas de los cursos de larga duración.

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Análisis de epígrafes de segundo nivel de concreción de los programas de cursos de larga duración

De entre todos los programas de los cursos catalogados como de larga duración, 11 de ellos, incluyen subepígrafes de segundo nivel de concreción (57,89%), lo que supone un 45,83% de los cursos de duración larga.

Categorías	Frecuencia de aparición
Aplicaciones para móviles	29
Buscadores	79
Comunidades en línea	27
Comunicación	2
Conceptos de comunicación	12
Contenidos hipermedia	16
Creación de contenidos	25
Documentos Técnicos	5
Estrategias de comercialización	37
Estrategias de marketing	63
Gestión de comunidades	33
Gestión de contenidos	18
Innovaciones en comunicación	20
Interactividad hipermedia	26
Investigación de Mercados	9
Lenguajes de programación	40
Legislación	15
Marca personal	5
Marketing en buscadores	43
Medios de Comunicación Social	6
Medición de resultados	67
Marketing Mix	37
<i>Marketing</i> de organizaciones	22
<i>Marketing</i> digital	10

Planificación Estratégica	27
Posicionamiento en buscadores	49
Publicidad	23
Redacción hipermedia	6
Repositorios de contenidos	1
Redes sociales	32
<i>Social media</i>	23
Software para operaciones	34
Teorías de comunicación	4
Otras opciones	28
web 2.0	20

Tabla 37. Frecuencias absolutas de aparición categorías en el segundo nivel de concreción para cursos largos. Fuente: Elaboración propia.

La tabla adjunta recoge 35 de las 36 categorías previstas, lo que pone de manifiesto que nos encontramos ante uno de los niveles con mayor presencia de categorías. Esto, unido al incremento sustancial del número de citas que se han encontrado, hace muy complejo el análisis una a una de las categorías y de sus tópicos principales.

La categoría que aparece con mayor frecuencia es *buscadores*, con un total de 79 citas que se inscriben en los programas número 2, 8, 14, 22 y 27 (45,5% de los cursos posibles). Por primera vez en este estudio, esta categoría se convierte en una de las dos más citadas, ya que anteriormente, solo había aparecido como destacada en una ocasión (en el primer nivel de los cursos largos). Un dato importante a resaltar es, como en ocasiones anteriores, el alto peso estadístico del programa 14, ya que aporta el 60,76% del total de las citas por su gran extensión y profusión, seguida del programa del curso 22 con el 22,79% y del curso 2 con el 12,75%. Los programas del resto de los cursos apenas aportan un 3.7%. Por ello, la gran influencia de los programas de los cursos 2, 22 y 14, y especialmente de este último, va a marcar las tendencias en la aparición de las temáticas más frecuentes. Entre ellas, destacan por su coincidencia en este trio de cursos, los “modelos SEO y

SEM” y los temas relacionados con la aplicación “Google Adwords”. En los subepígrafes del documento 14, aparecen detalles en estos temas de influencia mayoritaria, respecto a los apuntados por el resto de documentos.

Con una frecuencia sustancialmente menor (67 citas), surge la categoría *medición de resultados*, cuya etiqueta se distribuye en los documentos de los cursos 2, 8, 14, 19, 20, 22, 27, 36 y 39, lo que indica tener una presencia en el 82% de los cursos posibles. Se trata de una categoría muy citada, fenómeno sin precedentes en este estudio. Son nuevamente tres documentos (2, 8 y 14 en este caso) los que aglutinan la mayor parte de las citas (concretamente el 77,61%), y la suma de los 6 documentos restantes, aporta el 22,3% faltante. Como ocurrió con la categoría anterior, la preponderancia de los contenidos de estos tres cursos señalados, hace que sean sus epígrafes los tópicos principales que explican esta categoría; “analítica, monitorización y medición de resultados en las diferentes plataformas y con las diversas herramientas posibles. Estos tópicos también aparecen reflejados en las citas del resto de programas de este bloque.

También la categoría *estrategias de marketing*, surge con una frecuencia de 63 citas, repartidas en el 72,7% de los documentos posibles: 2, 8, 14, 19, 20, 22, 27, 36. Si bien, existe una distribución algo más homogénea, continúan influyendo por su mayor presencia, las citas procedentes de los programas 2, 8, 14 y 19, que siendo la mitad de los documentos presentes suman el 85,7% de tales citas. Este porcentaje se distribuye como sigue: El 12,69% de las citas corresponden al programa del curso 19; el 15,87% al curso 8; el 25,8% al curso 2 y el 33,3% al curso 14. Son las diferentes “herramientas de *marketing* adaptadas a cada una de las aplicaciones del *social media*” junto a las “oportunidades que ofrece Internet para las estrategias de *marketing*”, los tópicos más significativos de este nivel, para esa categoría.

Aunque con índice de apariciones sustancialmente menor que las tres destacadas anteriormente, surgen otro trio de etiquetas relevantes: *posicionamiento en buscadores* con una frecuencia de 49, *marketing en buscadores* con una frecuencia de 43 y, con una frecuencia de repetición de 40 citas, la categoría de *lenguajes de programación*. En el caso de la primera, estas citas se reparten en los programas de

los cursos 2, 8, 14, 19, 22, 27 y 36 (63,6%); las citas de la segunda lo hace en los documentos 2, 8, 14, 19, 22 y 36 (54,5%) y finalmente las referidas a la tercera surgen de los programas 2, 14, 19, 20, 22 y 32 (54,5%).

De las citas surgidas en torno a la categoría *posicionamiento en buscadores*, un 42,85% corresponden al programa del curso 22, el 24,49% al curso 14 y el 20,4% al curso 2. Las citas del resto de programas solo influyen en un 12,26%. Destaca como tópico “posicionamiento SEO y SEM”, siendo el más referido en un buen número de programas de esta categoría, lo que le atribuye alta importancia curricular.

En el caso de la categoría *marketing en buscadores*, un 39,53% de sus citas corresponden al documento del curso 14 (81,39%) junto con curso 2 que aporta el 20,93% el curso 22 que lo hace en un 20,93%. El 18% restante corresponde a las citas del resto de cursos. El tópico principal de esta categoría en este nivel es “estrategias de posicionamiento y optimización de recursos en buscadores”, tópico que guarda relación directa con el anteriormente analizado.

Finalmente, cabe reseñar en el caso de la categoría *lenguaje de programación*, que el documento del curso 22 aglutina la mayor cantidad de citas con un 42,5% de las mismas. Como en los casos anteriores, la suma de las citas correspondientes a este documento, sumadas a las referidas al documento 2 (20%) y al documento del curso 14 (30%), computa el 92,5% del total de las citas. Los 3 documentos restantes apenas aportan un 8% del total. En este nivel de alto grado de detalle descriptivo, la gran diversidad de redacciones de ideas clave que aparecen tras esta categoría, se aglutinan en un tópico general referido a cierta diversidad de “aplicaciones concretas o a desarrollo web”. Dentro de este destaca “herramientas complementarias para las aplicaciones de posicionamiento y analítica web”, como el tópico específico de mayor aparición.

Las 29 categorías restantes identificadas en este nivel, presentan baja frecuencia de citación. No obstante, cabe destacar la existencia de un primer grupo formado por 16 categorías, que presentan frecuencias comprendidas entre 20 y 39 citas y aglutinan un 49,6% del total de las referencias. En este grupo, se encuentran categorías que en los niveles anteriores han destacado mayoritariamente, y que

mantienen su alto nivel de frecuencia. Motivos relacionados con la longitud y cantidad de citas de unos documentos con respecto a otros, han influido decisivamente en la preponderancia de unas categorías sobre otras, en concreto las vinculadas con la temática de dichos cursos, siendo este el motivo circunstancial por el que no continúan apareciendo en los primeros puestos. Existe, además, un segundo grupo de 13 categorías con frecuencias comprendidas entre 1 y 19, que suponen un 12,20% del total. En estos dos grupos ha sido imposible aglutinar tópicos relevantes por su amplia diversidad.

Como en casos anteriores, incluimos un gráfico de nube de palabras que identifica intuitivamente las frecuencias de aparición de las categorías de este nivel.

4.3.3. Análisis de epígrafes de tercer nivel de concreción de los programas de cursos de larga duración

Contemplados los programas de los cursos adscritos al formato de larga duración, 13 de ellos incluyen subepígrafes muy detallados que hemos clasificado como de tercer nivel de concreción. Tal cantidad supone que el 68,42% de los cursos denominados como de larga duración, incorporan datos de tercer nivel. Del total de los cursos que incluyen información de la catalogada como de tercer nivel de concreción, algo más de la mitad (56,52%) son de duración media.

Categorías	Frecuencia de aparición
Aplicaciones para móviles	103
Buscadores	239
Comunidades en línea	95
Comunicación política	15
Comunicación	12
Conceptos de comunicación	28
Contenidos hipermedia	66
Creación de contenidos	202
Documentos Técnicos	26
Estrategias de comercialización	85
Estrategias de marketing	280
Gestión de comunidades	183
Gestión de contenidos	149
Innovaciones en comunicación	41
Interactividad hipermedia	101
Investigación de Mercados	45
Lenguajes de programación	331
Legislación	60
Marca personal	23
<i>Marketing</i> en buscadores	128

Medios de Comunicación Social	17
Medición de resultados	277
<i>Marketing Mix</i>	179
<i>Marketing</i> de organizaciones	87
<i>Marketing</i> digital	64
Planificación Estratégica	72
Posicionamiento en buscadores	208
Publicidad	58
Redacción hipermedia	37
Repositorios de contenidos	22
Redes sociales	178
<i>Social media</i>	40
Software para operaciones	107
Teorías de comunicación	11
Otras opciones	95
web 2.0	38

Tabla 38. Frecuencias absolutas de aparición categorías en el tercer nivel de concreción para cursos largos. Fuente: Elaboración propia.

El primer dato revelador de esta tabla, es la presencia en este tercer nivel de concreción en la redacción de los programas de la totalidad de categorías del estudio (36). En este caso, el ingente volumen de citas acumuladas supera los 3.000 subepígrafes analizados concienzudamente durante varias jornadas. Tal impresionante volumen unido, a la gran dispersión de temas que aparecen, y a la enorme diversidad de estilos de redacción presentes en los programas académicos, hacen muy difícil poder abstraer y obtener conjuntos de ideas clave que nos permitan identificar tópicos comunes a ellas.

Como primera apreciación, puede señalarse que en este tercer nivel se desarrollan y explicitan los tópicos de los epígrafes aparecidos en los niveles primero

y segundo, siendo muy similares las categorías que aparecen y etiquetan sus ideas centrales. Si bien, las expresiones literarias presentan un mayor detalle expresivo.

Curiosamente, la categoría que aparece con mayor frecuencia en la tabla es *lenguajes de programación*, categoría con bastantes peculiaridades tal y como se ha comentado en apartados anteriores. Sus citas se reparten entre los cursos números 2, 4, 14, 19, 22, 27, 28, 30, 32 y 39 (el 76,92% de los 13 cursos que componen este bloque). Al igual que en el nivel segundo, existe un conjunto de programas, que por su nivel de detalle de redacción generan un gran volumen de subepígrafes y por ello de citas, sesgando la distribución estadística de las mismas. Esto ocurre en esta categoría en el caso de los documentos 39, 14 y 22 que aportan un 30,21%, 29,60% y 14,80% respectivamente (prácticamente un 75% del conjunto del bloque estudiado), dejando el 25% del peso estadístico restante para las citas que acumulan los 7 documentos restantes.

Como segunda categoría con mayor índice de frecuencia, está la denominada *estrategias de marketing*, que aparece en 280 ocasiones. Lo hace en los documentos de los cursos 2, 4, 14, 19, 22, 27, 28, 30, 32, 34, 35, 39, 41, por lo que surge en el 100% de los cursos del bloque. Aparte de su aparición frecuente, esta categoría aparece distribuida con cierta uniformidad en la totalidad de programas del bloque, con la excepción reseñable del programa del curso número 14 que aporta el 38,57% del total de citas. Frente a esto, el resto de programas se mueven en una frecuencia similar entre sí que alcanza como máximo el 15% del total. La gran cantidad y dispersión de ideas que se acumulan en las citas, impide poder concretar algunos tópicos comunes que destaquen sobre otros de manera relevante.

En tercer lugar, aparece la etiqueta, *medición de resultados* (277), incluida en los documentos correspondientes a los cursos 2, 4, 14, 19, 22, 27, 30, 32, 34, 35, 39 y 41 (92,30% del total de documentos del bloque). La única excepción donde no aparece es en el curso 28. Salvo la alta influencia estadística en el número de citas ejercida por el curso 14, que incluye el 40,43% de las citas, los 11 documentos restantes no superan el 11% de las citas acumuladas en un solo programa formativo, por lo que existe una distribución razonablemente proporcionada de ellas. La alta cantidad de documentos que contienen esta categoría con alta frecuencia,

así como con reparto similar de citas entre los documentos independientemente de su extensión, indica la alta importancia y relevancia curricular de esta categoría para las conclusiones de nuestro estudio. Igual que en los casos anteriores, la gran cantidad y dispersión de ideas que se acumulan en las citas, impide poder concretar algunos tópicos comunes que destaquen sobre otros de manera relevante

Existen otras tres categorías destacadas por superar la cifra de las 200 citas: 239 para la categoría *buscadores*, 208 para la categoría *posicionamiento en buscadores*, y 202 para la etiqueta de *creación de contenidos*.

En el caso de *buscadores*, aparece reflejada en los programas de los cursos 2, 14, 19, 22, 27, 28, 30, 32, 34, 35, 39 y 41. Tan solo el programa del curso 4 no la contiene. Al igual que anteriormente es el documento 14 el que aporta un 37,5% del total de las mismas, resaltando su influencia estadística. También aportan relevancia relativa los cursos números 22 con un 19,64% y 30 con un 13,21%. Como ocurría en los programas anteriores, no existe una excesiva polarización, si bien en este caso es más acuciada que en los anteriores.

Para el *posicionamiento en buscadores*, sus etiquetas aparecen en los documentos 2, 4, 14, 19, 22, 27, 30, 34, 35, 39 y 41 y tan solo los cursos 28 y 32 no la incluyen. En este caso, son dos los cursos que aportan mayor cantidad de citas, pero de manera inferior a los casos anteriores, se trata de los cursos 22 (34,13%) y 14 (25%). También acumula un alto porcentaje de las citas el curso 30 con un 18,75%. Los 8 cursos restantes acumulan entre todos solo un 22%.

Por último se destacará la categoría denominada, *creación de contenidos*, que aparece citada en los documentos 2, 4, 14, 19, 22, 27, 28, 30, 32, 34, 35, 39 y 41, es decir, en el 100% de los cursos seleccionados. En este caso, el curso 14 vuelve a aglutinar el 29,70% de las citas recogidas, Le siguen con un 13,86% el programa número 30 y con un 19,31% el del curso 39. El resto de citas se distribuyen en el 37,13%.

En este nivel de concreción, las restantes 30 categorías presentan frecuencias de muy baja frecuencia de citación.

Antes de finalizar debe destacarse un primer grupo de 8 categorías que presentan frecuencias en un intervalo entre 200 y 100 citas: *aplicaciones móviles, gestión de comunidades, gestión de contenidos, interactividad hipermedia, marketing de buscadores, marketing mix, redes sociales y software para operaciones*. Este conjunto, aglutina un 30,47% del total de las citas, lo que refuerza la apreciación realizada con anterioridad del reparto un tanto homogéneo de las etiquetas. Existe, por último, un grupo de 22 categorías con frecuencias que oscilan entre 99 y 1 que suponen un 28% del total.

Como en casos anteriores incluimos una nube de palabras que identifica gráficamente las frecuencias de aparición de las mismas.

4.4 ANÁLISIS COMPARADO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR NIVEL DE CONCRECIÓN Y DURACIÓN

Como introducción a la fase de discusión de resultados que tendremos a continuación, hemos considerado interesante aportar para finalizar un cuadro resumen, en el que recojamos de manera conjunta, aquellas categorías destacadas para cada nivel y que nos permita tener una visión de conjunto entre aquellas categorías que podríamos afirmar que resultan imprescindibles para la formación de un *community manager*, de acuerdo con lo extraído del estudio de los planes formativos de los cursos existentes en nuestro país.

	Nivel de concreción	Categoría(s) con mayor frecuencia	Segunda categoría(s) con mayor frecuencia	Otras categorías destacadas
Corto	Primero	Redes Sociales Aparece en el 60% de los documentos con un 19,30% del total de las citas de este nivel	Gestión de Comunidades Aparece en el 100% de los documentos con un 17,54% del total de las citas de este nivel	No reseñables
	Segundo	Estrategias de <i>Marketing</i> Aparece en el 44% de los documentos con un 10,9% del total de las citas de este nivel	Gestión de Comunidades Aparece en el 78% de los documentos con un 10,9% del total de las citas de este nivel	Redes Sociales <i>Social media</i> <i>Marketing Mix</i> <i>Marketing</i> de Org.
	Tercero	Gestión de Comunidades Aparece en el 100% de los documentos con un 11,4% del total de las citas de este nivel	Redes Sociales Aparece en el 100% de los documentos con un 9,8% del total de las citas de este nivel	Web 2.0 Estrategias de MK. Medición de resul. <i>Social media</i> <i>Marketing</i> digital
Medio	Primero	Gestión de Comunidades Aparece en el 75% de los documentos con un 10,7% del total de las citas de este nivel	<i>Social media</i> Aparece en el 62,5% de los documentos con un 9,52% del total de las citas de este nivel. Redes Sociales Aparece en el 50% de los documentos con un 9,52% del total de las citas de	Estrategias de Mk <i>Marketing Mix</i> Medición de resul.

			este nivel	
	Segundo	Gestión de Comunidades Aparece en el 100% de los documentos con un 24,6% del total de las citas de este nivel	No reseñables	Medición de resul. Comunidades Planificación Es <i>Social media</i>
	Tercero	Marketing Digital Aparece en el 75% de los documentos con un 19,4% del total de las citas de este nivel. Estrategias de Marketing Aparece en el 50% de los documentos con un 18,8% del total de las citas de este nivel	Gestión de Comunidades Aparece en el 100% de los documentos con un 14,4% del total de las citas de este nivel	Redes Sociales Medición de resul.
Largo	Primero	Estrategias de marketing Aparece en el 35,29% de los documentos con un 8,33% del total de las citas de este nivel.	Gestión de comunidades Aparece en el 64,7% de los documentos con un 7,18% del total de las citas de este nivel.	Buscadores Posicionamiento bus <i>Social media</i> Creación de conte. Medición resul.
	Segundo	Buscadores Aparece en el 45,5% de los documentos con un 8,85% del total de las citas de este nivel.	Medición de resultados Aparece en el 82% de los documentos con un 7,5% del total de las citas de este nivel.	Estrategias de Mk. Pos. buscadores <i>Marketing</i> bus. Lenguaje prog.
	Tercero	Lenguajes de programación Aparece en el 76,92 % de los documentos con un 8,94% del total de las citas de este nivel.	Estrategias de Marketing Aparece en el 100 % de los documentos con un 7,56% del total de las citas de este nivel. Medición de resultados Aparece en el % de los documentos con un 7,48% del total de las citas de este nivel	Buscadores Pos. Buscadores Creación de conte.

Tabla 39. Cuadro resumen de categorías con mayor frecuencia en los diferentes niveles.

Fuente: Elaboración propia

La tabla nos permite comprobar que la categoría, *gestión de comunidades*, es la que más aparece, siendo una con mayor cantidad de citas en 7 de los 9 niveles estudiados. Aunque con menor presencia, la categoría, *estrategias de marketing*, se presenta también como necesaria, dada su presencia como una de las dos más citadas en 4 de las 9 categorías, siendo también destacada en 3 más. Le siguen como categorías indispensables las de *redes sociales* y *medición de resultados*, con una fuerte presencia, esencialmente entre las categorías destacadas a pesar de no ser una de las dos que más frecuencia presentan. Igualmente pareciera que todo programa de formación en este sentido debería culminar su plan curricular con contenidos relacionados con *social media*, *buscadores*, *lenguajes de programación*, y *marketing digital*.

Concluimos este capítulo en el que hemos analizado un total de 5.832 citas en diferentes agrupamientos, sistematizando los hallazgos más relevantes en cuanto a su índice de repetición y a los principales tópicos que las describen.

En el próximo capítulo profundizaremos en este análisis relacional, sentando las bases para la redacción de las conclusiones de esta investigación aplicada y de la propuesta de acción formativa tipo que se redactará desde tales conclusiones, iluminándola con las aportaciones epistemológicas de los seis capítulos que componen la fundamentación teórica de esta tesis. Con ello, preservaremos la fiabilidad y validez del estudio e intentaremos conseguir el mayor grado posible de coherencia, rigor científico y valor epistémico.

Capítulo 10: Discusión de resultados: Trazando el perfil profesional y formativo del *community manager*

Tal como venimos señalando reiteradamente, la revolución de Internet y los cambios de paradigma generados por las nuevas formas y canales de creación de contenidos e interacción que hace posible la web 2, han permitido que las organizaciones, desde su *personalidad virtual*, sintieran en torno al año 2008 la necesidad de crear el perfil profesional del *community manager*, como agente encargado de gestionar la presencia de dichas organizaciones en el ciberespacio y de dirigir a las comunidades virtuales surgidas en torno a las mismas.

En la fundamentación teórica compuesta por la suma de los seis primeros capítulos de esta tesis, se evidencia el reflejo de diversas voces surgidas desde las academias y desde dentro de la misma profesión, que enmarcan al *community manager* y le atribuyen un conjunto de funciones, no siempre coincidentes, que hemos concebido como indicadores provisionales de los conocimientos, actitudes y competencias que dicho profesional debe tener para desarrollar adecuadamente su completo e intenso trabajo.

Para poder conocer mejor el proceso de nacimiento y consolidación de este puesto de trabajo y sobre todo, para indagar en la formación de especialización y posgrado que se le está ofreciendo en la actualidad en el estado español, se ha realizado la investigación con las fases anteriormente, anticipando un esbozo de las conclusiones de nuestro trabajo doctoral. Desde la organización del conocimiento generado en ambas fases, plantearemos como colofón de esta tesis, tres *programas generales tipo* de especialización y posgrado, en permanente diálogo entre los hallazgos más significativos procedentes de la sistematización de la teoría y la práctica profesional, y aquellos otros encontrados en la investigación de campo, realizada sobre el análisis de los programas formativos. Este diálogo aumentará aún más si cabe, la *validez* del proceso investigador seguido, tal como se ha señalado oportunamente en el capítulo 7 de este trabajo doctoral.

Conviene recordar que el estudio comenzó con la selección de los cursos de especialización y programas de posgrado relacionados con esta temática, ofertados en nuestro país en los dos últimos cursos académicos, determinando una muestra de 40 de ellos que cumplieran los requerimientos exigidos de duración, solvencia de la entidad organizadora y acceso a su programa académico a través de la web institucional. Los datos de composición de sus claustros y la identificación de sus líderes académicos, se recogieron igualmente en el estudio, si bien no se excluyó a ningún curso de la muestra por no disponer este en su web de tales informaciones alusivas al profesorado.

Tras la sistematización y organización de varios centenares de páginas, de epígrafes y subepígrafes mediante categorización y etiquetado con el programa Atlas Ti, se obtuvieron los resultados expresados con detalle en el capítulo anterior.

Es el momento, pues, de proceder a analizar dichos resultados, iluminándolos con las aportaciones realizadas desde la academia y desde las asociaciones especializadas y los profesionales de prestigio, cuyas opiniones se han recogido en la fundamentación teórica, para ir generando tanto el perfil propio del *community manager* comprometido en los objetivos de esta tesis, como las conclusiones necesarias en toda memoria de investigación. Con todo ello, realizaremos una *propuesta curricular general* (que hemos denominado humildemente superadora), de acciones formativas tipo de corta, media y larga duración, que sienten las bases de un plan marco de formación y especialización de posgrado, para los profesionales de los *social media* en general y para el *community manager*. Con ella culminará esta tesis doctoral, según los objetivos, preguntas de investigación e hipótesis previstas al inicio de la misma.

1. RECOPIACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

La enorme profusión con la que se describieron, por necesidad y exigencia científica, los miles de datos sistematizados en el capítulo anterior, sugieren la realización de un sencillo resumen que sirva de punto de partida para comprender adecuadamente el discurso dialéctico que realizaremos en este capítulo.

En esta síntesis, vertebraremos los resultados sobre cuáles han sido las diferentes *categorías* que han presentado mayor frecuencia en los distintos niveles, con el conjunto de tópicos marcados como los más frecuentes para tales categorías. Este esquema permitirá analizar los diferentes bloques temáticos que intervienen en los programas de los diversos cursos para poder valorar su relevancia e importancia relativa y su grado de pertenencia, y decidir justificadamente, a la luz de la teoría, su incorporación a nuestra propuesta curricular general.

1.1 RESULTADOS OBTENIDOS DESDE LA RELEVANCIA DE LAS CATEGORÍAS MÁS SIGNIFICATIVAS

En la última página del capítulo anterior, presentamos una tabla resumen de las categorías que habían obtenido mayor repercusión (frecuencia) en cada uno de los niveles de concreción y en cada agrupamiento de cursos por su duración. Para refrescar dicho panorama, presentamos las tres gráficas adjuntas, ya que las posibilidades de creación de gráficos estadísticos que ofrecen los programas informáticos convencionales, no permiten combinar los dos ámbitos trabajados (nivel de concreción en la redacción y duración), en una misma representación grafico-matemática:

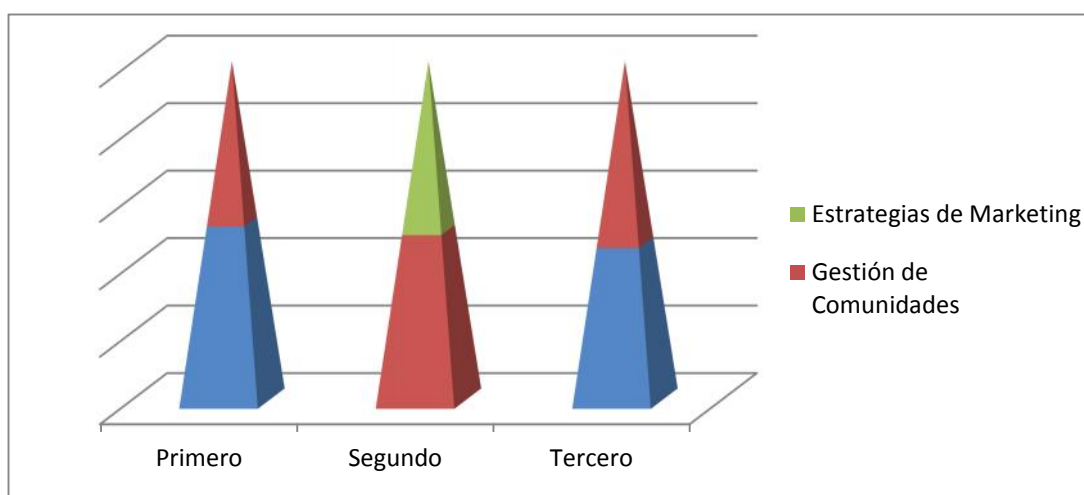


Figura 62. Categorías destacadas en primer o segundo lugar en los cursos de corta duración.
Fuente: Elaboración propia

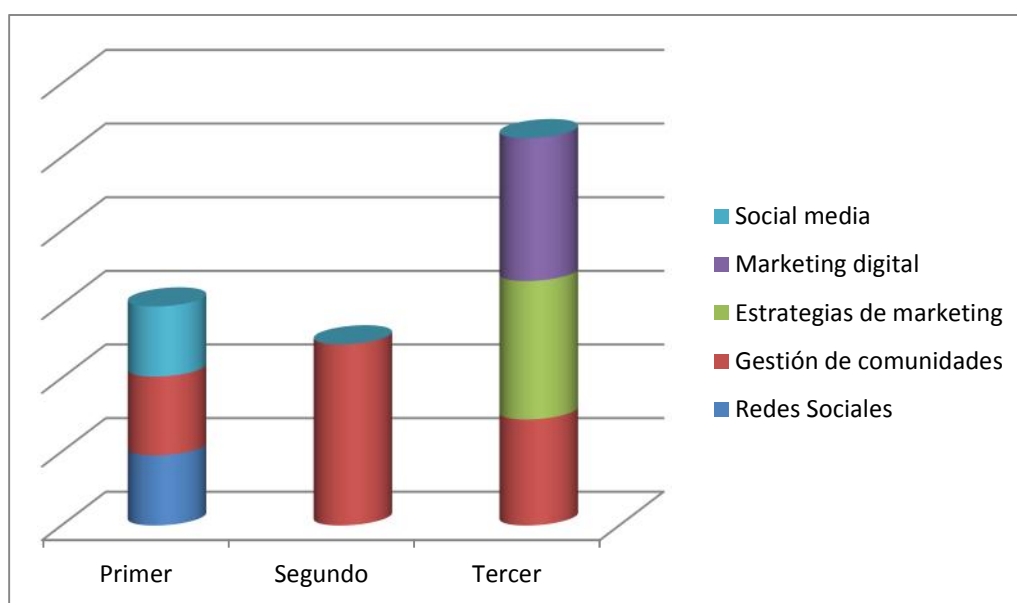


Figura 63. Categorías destacadas en primer o segundo lugar en los cursos de media duración.
Fuente: Elaboración propia

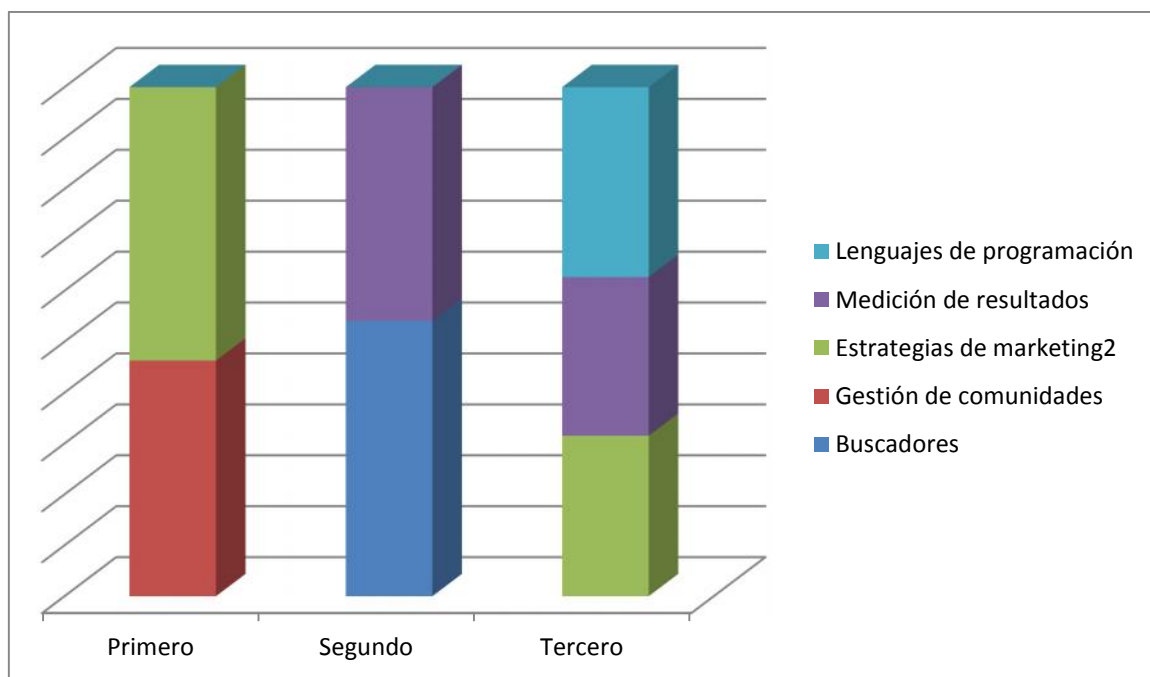


Figura 64. Categorías destacadas en primer o segundo lugar en los cursos de larga duración.
Fuente: Elaboración propia

1.2 RESULTADOS OBTENIDOS POR LA RELEVANCIA DE LOS TÓPICOS

Para nuestra propuesta curricular general es decisivo tener muy presente, tanto las categorías que presentan mayor frecuencia de aparición, como los tópicos más repetidos referidos a cada una de ellas. Tal arquitectura conceptual, configurará la estructura primigenia del currículum experimental a construir como colofón de esta investigación.

El siguiente gráfico nace de un nuevo esfuerzo de sistematización y síntesis de estos dos ámbitos. Recopila, partiendo de las categorías más frecuentes, los tópicos esenciales que aparecen como destacados en los distintos niveles de concreción.



Figura 65. Arquitectura primigenia del perfil y programa formativo experimental. Fuente: Elaboración propia

Conviene recordar que las diferencias porcentuales existentes entre los tópicos enmarcados en cada una de las categorías, obedece a dos motivos fundamentales. Por un lado, al hecho de que no todas las categorías son igual de relevantes en todos los niveles de concreción, (aquellas que presentan mayor frecuencia en la mayoría de los niveles, ofrecen la posibilidad de reunir tópicos representativos procedentes de varios documentos, mientras que en categorías con menor frecuencia de citas, son muy difíciles de identificar). Por otro lado, la influencia de la gran diversidad temática que la propia categoría incorpora, (ya que hay ciertas etiquetas que aglutinan mayor diversidad de conceptos, mientras que otras presentan mayor especificidad en sus temáticas afines).

Tras realizar esta primera síntesis, continuamos analizando discursivamente resultados del estudio, interpretándolos a la luz de la fundamentación teórica para avanzar en espiral en la construcción del conocimiento deseado.

2. ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS RESULTADOS POR BLOQUES TEMÁTICOS

Recordando que uno de los objetivos de esta investigación es analizar comparativamente los programas de formación de postgrado existentes referidos al perfil profesional que nos ocupa, el estudio comparado que vamos desarrollando, pretende contribuir a elaborar un perfil profesional integral y prospectivo de la figura del *community manager* para, desde el mismo, elaborar la propuesta formativa tipo de especialización y posgrado que responda en el mayor grado posible a los conocimientos y capacidades necesarias para el desempeño del ejercicio profesional. Para tales fines, profundizaremos en dicho análisis con una tercera intención: vislumbrar las conclusiones generales de esta tesis doctoral.

En el capítulo 5, y tras acotar el concepto de *community manager*, ofrecíamos una revisión comparada de cinco definiciones básicas (Bensen 2008, Coghlan 2010, Suárez 2010 AERCO-PSM 2009, Gallego 2009). A partir de ellas concluimos que el *community manager* es primordialmente “un dinamizador de comunidades virtuales, encargado de fidelizar a los miembros de cada comunidad a la marca u organización a la que representa, en los diálogos del ciberespacio”. Para llevar a cabo tales funciones, el profesional responsable, ha de adquirir o reforzar un

conjunto de competencias multidisciplinares procedentes de distintos saberes, para poder conseguir un nivel óptimo de desempeño.

El agrupamiento relacional de categorías es un paso importante para perfilar mejor tales competencias. Esta tarea se realizará por afinidades temáticas como medio de reducción y simplificación de hallazgo.

2.1 CONSTRUYENDO LA PIRÁMIDE DE SABERES DEL *COMMUNITY MANAGER*

Un primer fruto a madurar es el hecho de que las 36 categorías establecidas aporten epígrafes con información de interés, si bien, existe un grupo reducido de 13 etiquetas cuyos tópicos y epígrafes destacan estadísticamente sobre manera, por lo que entendemos que los contenidos curriculares que aportan han de tener especial relevancia en nuestra propuesta formativa, por tener un carácter esencial en el desarrollo profesional referido.

Este grupo de categorías esenciales, descritas con detalle en el capítulo 8, lo conforman las denominadas:

- **Planificación y gestión de comunidades en línea.**
- **Estrategias de marketing y promoción.**
- **Modelos y estrategias de medición de audiencias y resultados comerciales.**
- **Redes sociales.**
- **Social media.**
- **Buscadores de información.**
- **Marketing, publicidad y promoción digital.**
- **Lenguajes, programación y software de gestión de contenidos (CMS).**
- **Posicionamiento en buscadores.**
- **Marketing mix y plan de marketing.**
- **Creación y grabación de contenidos.**
- **Marketing y mercadeo en motores de búsqueda.**
- **Marketing de organizaciones (imagen e identidad corporativa, reputación y crisis).**

Tabla 40. Categorías sustanciales para la formación y el ejercicio profesional de *community manager*. Fuente: Elaboración propia

Componen una columna vertebral de acciones que el *community manager* debe conocer y realizar con fluidez, según los datos de nuestro estudio. Este grupo de categorías aglutina el 64,28% del total de las citas recogidas en el proceso de análisis de los programas, quedando el 35,70% dividido entre las 23 categorías restantes.

A estas 13 categorías que denominamos, *sustanciales*, vamos a incorporar algunas más que, a pesar de no haber resultado con tanta relevancia estadística por su frecuencia de citas, en ninguno de los niveles en los que se ha dividido los documentos analizados, aglutinan en su conjunto un número destacable de ellas. Este segundo grupo de categorías, que denominamos *complementarias*, desde el punto de vista curricular, está formado por:

- Gestión y organización de contenidos.
- Comunidades en línea.
- Software para operaciones especiales.

Igualmente pueden existir otras categorías que, a pesar de no encontrarse en estos dos grupos por su menor aparición en los programas de los cursos analizados, contribuirán al perfil y al programa incorporando tópicos valiosos, ya que han sido subrayadas convenientemente en las opiniones de los profesionales recogidas en el marco teórico, reforzando con ello la validez de nuestras propuestas conclusivas. Tales categorías, se irán definiendo oportunamente en nuestro discurso subsiguiente, justificando su necesidad y oportunidad.

En un nuevo esfuerzo de síntesis, pensamos que las *ideas clave* y por ello de gran influencia curricular y profesional, resultantes del discurso de la investigación aplicada, pueden agruparse en los siguientes cuatro bloques de contenido:

- Al primero lo hemos denominado “**comunidades virtuales, social media y redes sociales en Internet**”. Aglutina los tópicos clasificados dentro de *planificación y gestión de comunidades en línea, redes sociales, social media, gestión y organización de contenidos y comunidades en línea*. Se justifica este agrupamiento, en la convicción de haber recogido las competencias y conocimientos que pueden ser considerados como imprescindibles para

ejercer como *community manager*. Este bloque es considerado *fundamental*, ya que los conocimientos y competencias derivados de sus tópicos, son imprescindibles profesionalmente, y por ello, debe estar *obligatoriamente presente* en cualquier propuesta curricular de especialización y posgrado que pueda articularse.

- El segundo bloque ya de naturaleza complementaria, abarca conocimientos y competencias referidos al **“marketing y a la comercialización en Internet”** e incluye tópicos relacionados con *estrategias de marketing y promoción, marketing, publicidad y promoción digital, marketing mix y plan de marketing, posicionamiento en buscadores, marketing y mercadeo en motores de búsqueda y marketing de organizaciones*. Si bien, los conocimientos y competencias derivados de estos tópicos no son totalmente imprescindibles en el ejercicio profesional, se conforman como *altamente recomendables*. Su importancia reside en que disponer de estos conocimientos y competencias puede ayudar a garantizar que la decisiva labor del *community manager* como portavoz, representante y relaciones públicas de la marca en el ciberespacio, se realice utilizando los canales adecuados, y desde las estrategias y herramientas oportunas.
- El tercer bloque ha sido denominado **“analítica web y medición de resultados”**, y lo componen tópicos relacionados con la categoría *modelos y estrategias de medición de audiencias y resultados comerciales*. En el mismo subyacen contenidos y competencias que tradicionalmente ciertos sectores no consideran como propias del *community manager*. Desde nuestro punto de vista, creemos que el conocimiento de estos temas permitirá al *community manager*, “optimizar los frutos de sus acciones mediante el análisis, la medición de los resultados obtenidos, en función de los objetivos previamente marcados, así como evaluar las acciones desarrolladas con el fin de mejorarlas antes del lanzamiento de la siguiente campaña”. Dominar estos conceptos permitirá a este profesional “adquirir unas cualidades estratégicas que le permitirán adaptarse y evolucionar hacia el nuevo papel prospectivo de

estratega de los medios sociales". No entrar en esta dinámica futura llevaría al profesional hacia el envejecimiento funcional prematuro, al no poder adaptarse y sobrevivir a las exigencias de binomio: "reinención profesional" o "exclusión y desaparición". Tales motivos justifican la inserción curricular de estos tópicos en nuestro plan formativo.

- El cuarto y último bloque hace referencia a ciertos conocimientos de informática básica y a sus habilidades derivadas, cuyo dominio resulta interesante, si bien no imprescindible, para el ejercicio profesional del *community manager*. Disponer de ellas le permitiría realizar con cierto decoro algunas de las tareas que pudieran encargársele, resultando con ello más imprescindible a su empresa. Por ello, hemos denominado a este bloque **"buscadores, aplicaciones informáticas específicas y desarrollo web"**. En el mismo se han incluido los tópicos relacionados con *motores de búsqueda en Internet, software para operaciones especiales, creación y grabación de contenidos hipermedia y lenguajes de programación y software de gestión de contenidos (CMS)*. Tal como hemos comentado, poseer estos conocimientos y habilidades, puede resultar fundamental para rentabilizar el escaso tiempo del que el *community manager* dispone, en relación a la cantidad de tareas y responsabilidades a desarrollar, y garantizar al mismo tiempo, un mejor desempeño de su trabajo. Los conocimientos sobre *diseño hipermedia*, pueden ayudar al *community manager* a diseñar y elaborar sus contenidos, haciéndolos más persuasivos y atractivos. Igualmente, el dominar el manejo de los *motores de búsqueda* ayuda por ejemplo a realizar una mejor *curación de contenidos* en la red. En definitiva, disponer de estos conocimientos básicos de informática, puede generar mayor margen de autonomía profesional a la vez que solucionar problemas sencillos, que le permitirían ser más productivo.

La integración curricular de estos cuatro bloques de contenido, buscando establecer hilos de interconexión entre ellos, genera una expresión gráfica del perfil integral de un *community manager* de naturaleza piramidal. Esta pirámide permite

ordenar por nivel de importancia los bloques y su carácter superpuesto, ya que sería muy difícil completar la adquisición de conocimientos y competencias de un nivel superior, sin haber conseguido los referidos a los niveles inferiores considerados más fundamentales. La gráfica adjunta muestra la estructura piramidal generada siguiendo el patrón trazado por la pirámide de necesidades de Maslow.



Figura 66. Saberes y competencias esenciales del community manager surgidos de los resultados de la investigación aplicada y la iluminación de la teoría. Fuente: Elaboración propia

Los saberes que han nutrido epistemológicamente esta propuesta, referidos a *comunidades en línea social media y redes sociales*, han sido profusamente analizados en los capítulos 3, 4, 5 y 6 de esta tesis doctoral, desde las opiniones de

autores tales como: Baym (2002), Cabero (2006), Leimeister y otros (2006), Gallego (2010), Celaya (2008), Kendall (2003), Salinas (2003), Preece (2000), Rheingold (1993), Wenger y otros (2002), Cohedet y otros (2004), Li (2004), Lee y otros (2003). Las enseñanzas de este colectivo de autores, nos han permitido distinguir con claridad, los conceptos básicos referidos a las comunidades virtuales que han sido analizados en el capítulo 4 desde la perspectiva de las redes sociales en Internet, y cuyo conocimiento teórico y aplicado resulta esencial al *community manager*.

Igualmente, el discurso teórico sistematizado en esta tesis sobre redes sociales, desde las enseñanzas de Moreno Reyes (2015), Varona Aramburu (2014), Boughton (2015), O'Reilly (2004 y 2005), Murgesan (2007), Gibbon y Lliu (2008), Bridge Ratings (2012) entre otros, nos han permitido conceptualizar las redes sociales en Internet, aplicando tal conceptualización al agrupamiento de categorías, a la redacción de los tópicos presentados en páginas anteriores y al establecimiento de las relaciones semánticas y curriculares pertinentes.

Igualmente, el conocimiento sistematizado sobre el concepto y evolución de los *social media* y sus tipologías por autores como Gutiérrez Valero (2013), Moreno Reyes (2015), Varona Aramburu (2014), Boyd y Ellison (2007), Fumero y García (2008), Fernández (2010) y Lozano (2009), han contribuido con sus clarividencias a que comprendamos mejor las plataformas, herramientas, aplicaciones comunicacionales, interacción, colaboración y distribución de contenidos entre las redes sociales en Internet, (Gutiérrez Valero, 2013). Tales aspectos, cuyos conocimientos resultan esenciales para el trabajo diario del *community manager*, se han tenido en cuenta en el trazado de su perfil profesional y en las propuestas formativas finales de esta tesis doctoral.

Los conocimientos sobre *marketing* y comercialización en línea, las habilidades para realizar analítica web y medición de resultados, las capacidades para utilizar programas informáticos para la creación de contenidos hipermedia y el conocimiento de los motores de búsqueda en Internet, no han sido abordados en capítulos específicos de la fundamentación teórica, por no estar justificados en los tópicos objeto de este estudio, si bien han sido analizados profusamente en los programas académicos estudiados.

En esta fase de nuestro discurso, creemos que llega el momento de encajar las diferentes piezas del puzle generado para completar nuestro perfil profesional integral y continuar abundando en el borrador de la estructura de los programas formativos a proponer.

2.2. IMPORTANCIA DE LAS COMUNIDADES VIRTUALES, EL *SOCIAL MEDIA*, LAS REDES SOCIALES Y LA GESTIÓN DE COMUNIDADES

Bajo este nombre hemos querido agrupar aquellos conocimientos considerados fundamentales, y por ello esenciales, para que el *community manager* pueda desarrollar su labor con altura profesional. Este gran epígrafe aglutina tópicos relacionados con las comunidades virtuales, los *social media*, las redes sociales y *social media* y la gestión de comunidades.

Como indicaba Castelló (2010), y recogimos en el capítulo 5 de esta tesis, en los albores del *community manager*, sus tareas fueron concebidas para transmitir los contenidos del diario a aquellos lectores suscritos al rotativo a través de las aplicaciones ofrecidas por la web 2.0. Desde su origen, el dinamizador de comunidades fue concebido para trabajar con las comunidades virtuales, las redes sociales en Internet y las aplicaciones de *social media*.

La evidencia de que el trabajo con estas aplicaciones es la tarea fundamental, hizo al profesor Coghlan (2010) incluir en su definición de *community manager* diferentes herramientas y aplicaciones de *social media* para enmarcar el papel de esta figura profesional. En concreto, este autor hace mención a que este profesional debe conectar con los públicos sabiendo elegir la mejor herramienta para ello, indicando que puede ser un blog, una comunidad a medida, un perfil en *Twitter* o un grupo de fan en *Facebook*.

Si las propias definiciones más conocidas y recogidas en este trabajo hacen referencia a la necesidad fundamental de conocer estas herramientas, algo similar ocurre en lo expresado sobre el conocimiento de las comunidades virtuales en general y de su gestión y dinamización en particular. Esto se ve reflejado en la

definición de Davinia Suárez (recogida por Cobos, 2011), citada en la fundamentación teórica, en la que indica que el *community manager* es sobre todo aquella persona que dinamiza comunidades. También citamos a José Antonio Gallego (2009) quien profundiza aún más indicando que “se encarga de cuidar y mantener la comunidad de fieles seguidores que la marca o empresa atraiga”, enraizando con lo expuesto anteriormente al afirmar que “para ello se vale de las herramientas de *social media*”. Por ello, recordamos, como Castelló (2010) planteaba, que la gestión de una comunidad se realiza con capacidad de escucha, transparencia, reflexión, actitud crítica, liderazgo y vocación, entre otras aptitudes.

Estos y otros autores citados en los capítulos 3, 5 y 6 confirman, que los hallazgos realizados en nuestra investigación aplicada a cerca de este gran tópico son coincidentes con las opiniones más generalizadas, quedando pues validado este campo, tanto para su inserción en el perfil general integral, como en la propuesta curricular que comenzamos a esbozar.

2.3. VALORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING EN INTERNET

Recordamos las alusiones realizadas por el profesor Coghlan (2010) y recogidas en páginas precedentes, cuando al trazar el papel del *community manager* afirmaba “ser el rostro de la marca”. En este mismo contexto, la AERCO-PSM (2009), profundizaba en la idea, tal y como quedó recogido en el capítulo 5 de esta investigación, señalando que es el “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 las organizaciones y los intereses de los clientes”. (p.4).

La misma AERCO-PSM (2009), redundando en estos argumentos establecía cinco tareas básicas del *community manager*, entre las que figuraba ser la voz de la empresa hacia la comunidad y traducir a los medios sociales el discurso interno de la misma, para hacerlo entender a las personas dispuestas a escucharlo.

Tanto nuestro estudio de campo como la epistemología localizada y citada, han puesto de manifiesto que el *community manager* ha de disponer de un amplio abanico de competencias profesionales, por lo que Davinia Suárez en (2010), afirmaba (tal y como recogíamos en el capítulo 6), que su formación debía ser multidisciplinar, debiendo estar especialmente relacionada con la comunicación y el *marketing*.

Varios autores revisados en y citados en esta tesis, entre los que destacan Rojas (2011), Elorriaga-Illera (2013) y Santiago (2013), son quienes determinan que la situación del *community manager* dentro del organigrama de la empresa, debe estar en el departamento de *marketing*. Esta propuesta es un indicio claro que refuerza la relación de este profesional con el *marketing*, considerándose una pieza clave en los desarrollos de esta actividad empresarial. Como dato añadido, conviene volver a traer a estas páginas, que en el informe elaborado por AERCO-PSM (2009). sobre “funciones del *community manager*”, cuyo contenido es referenciado en varias páginas del capítulo 6 de este trabajo, se establece una serie de recomendaciones orientadas a la necesidad de adquirir algunas aptitudes técnicas y conocimientos referidos a distintos temas específicos. Entre ellos, destacan como prioritarios el *marketing*, la publicidad y la comunicación corporativa, llegando incluso a afirmarse que el *community manager* ha de convertirse en un “predicador de la marca”.

Por todo ello, y siguiendo los indicadores surgidos en nuestro estudio, hemos considerado importante incluir este bloque que plantea conocimientos y competencias relacionados con el *marketing*, la publicidad y la promoción, especialmente centrada en los medios digitales y en las oportunidades que estos ofrecen, destacando especialmente el posicionamiento SEO y SEM y buscadores.

Conviene recordar, tal y como Elorriaga-Illera (2014) afirmaba en su investigación doctoral, que uno de los aspectos más valorados del *marketing* en Internet, era la posibilidad de obtener datos objetivos del comportamiento de los usuarios. Las redes sociales han permitido medir aspectos complejos de evaluar, como la fidelización del cliente y la reputación o el conocimiento de la marca. Recogía esta autora las declaraciones de Cha (2009) quien afirmaba que las redes sociales son especialmente atractivas para una estrategia de *marketing*, ya que pueden incentivar

más la compra al poder combinar interacción social, compromiso emocional y una experiencia placentera.

También recordamos, al igual que Rodillo (2010) indicaba, que su función directa no es vender, y si contribuir a la maquinaria de la organización para cumplir con sus objetivos comerciales y para mejorar la imagen de la marca. Si a esto le añadimos las vertebraciones teóricas que aluden a la importancia estratégica de las redes sociales para planificar estas tareas desde los objetivos y estrategias, parece comprensible la masiva existencia de tópicos relacionados con este ámbito en los cursos analizados.

Todos estos argumentos refuerzan desde la epistemología el acierto de ubicar este campo del *marketing*, extraído de los resultados de la investigación, tanto en la propuesta de perfil, como en la estructura curricular en gestación.

2.4. IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA ANALÍTICA WEB Y LA MEDICIÓN DE RESULTADOS

Para destacar la relación entre la teoría y los resultados de la investigación en este ámbito, recordamos, cómo Peguero (2013) nos relataba que en la teoría la perspectiva de desarrollo de planes estratégicos de la acción en *social media* en general y de contenidos en particular, corresponde a otros perfiles profesionales surgidos en torno a los medios sociales en Internet. Esta misma autora afirmaba que en la práctica y cuando las tareas de gestión de medios no se externalizan y se realizan desde el interior de la propia organización, suelen recaer en el propio *community manager*. Ante este hecho y tal como indican los resultados de nuestro estudio, parece razonable procurar que el *community manager* disponga de los conocimientos necesarios para poder hacer frente a estas tareas, aunque, en principio, no estaban pensadas para su propio perfil.

También Santiago (2013) proponía al desglosar las tareas que debería incorporar en su día a día el *community manager*, que al final de la jornada, era importante que este profesional confeccionara los informes pertinentes de las acciones llevadas a cabo (con el adecuado uso de las métricas correspondientes), valorando el grado de

consecución de los objetivos y la necesidad o no de replantear aquellos que no han sido satisfactoriamente alcanzados. Coincidente con las propuestas de Santiago, los hallazgos de nuestro estudio referidos a los programas de los cursos de larga duración, acusan la presencia de contenidos referidos a la necesidad de la elaboración de informes, si bien es cierto que estos tópicos alcanzan baja relevancia estadística.

Volvemos a traer a colación en estas páginas las propuestas del profesional Milciades Balbuena (2014), quien señalaba como el *community manager* debía aunar a su vertiente social la de estrategia. Apostaba este experto por lo imprescindible que resulta trazar una estrategia clara de medios, con objetivos definidos y metas bien plasmadas (...) con la vista puesta en optimizar los resultados. Por ello, este autor subraya doblemente que la suma del perfil social y el estratégico del *community manager*, es lo que consigue generar verdadero valor para la marca.

Estas y otras alusiones de la espistemología recogida en capítulos anteriores, confirman la oportunidad y pertinencia de la inclusión de los tópicos hallados referidos a la medición de resultados y a las herramientas de monitorización de resultados, ROI, junto a las herramientas para la analítica web y la analítica de medios, tanto en el perfil que estamos construyendo, como en la propuesta curricular en ciernes, sumando otro indicador positivo a la validez de nuestra investigación.

2.5. VALOR AÑADIDO DEL USO DE BUSCADORES, EL DESARROLLO WEB Y EL SOFTWARE ESPECÍFICO

Recordamos de nuevo desde la fundamentación teórica presentada como en el informe elaborado por AERCO-PSM de 2009, se plantea que el *community manager* ha de “sentir pasión por la informática, Internet y la web 2.0”. Ahondando en este mismo argumento, recogíamos en nuestra revisión literaria las afirmaciones de Rojas (2011), quien indicaba que, sin necesidad de ser un experto informático, si debe ser un usuario avanzado y avezado de todo lo relacionado con dispositivos, software y aplicaciones de Internet, especialmente aquellas relacionadas con el

desempeño de sus funciones. Este autor, considera recomendable adquirir conocimientos informáticos relacionados con SEO orgánico, móviles de última generación, HTML o basic computer elements. Estas citaciones son solo un botón de muestra, que confirma la oportunidad de incluir estos tópicos surgidos de los análisis de la investigación realizada, tanto en el perfil como en los programas formativos en elaboración.

En lo relativo a la necesidad de manejar software específico, traemos a colación la cita de Peguero (2013), recogida en nuestro capítulo 5, en la que comparaba las funciones atribuidas al *community manager* con las de otros perfiles de profesionales surgidos en torno al *social media*, incluyendo la monitorización de la actividad en redes sociales. Si bien esta es una tarea que puede ser realizada con conocimientos en herramientas de *social media*, ya destacadas en el primer bloque, en los últimos tiempos han sido desarrolladas aplicaciones informáticas que permiten monitorizar de una sola vez toda la actividad en redes sociales, comparándola de manera estratégica, dotando al trabajo del *community manager* de mayor excelencia en el desempeño. En este mismo sentido, Piñero (2010), tal y como recogíamos también el en capítulo 6 al establecer las funciones que debe realizar este profesional, plantea el deber de *utilizar herramientas de seguimiento y monitorización*, de analizar la información obtenida y de proponer estrategias y nuevas acciones.

Desde esta perspectiva y una vez validada la presencia de estos tópicos, consideramos interesante incorporar al perfil integral que estamos elaborando, conocimientos y competencias relacionadas con campos tales como Google adwords, desarrollo web, herramientas de monitorización, posicionamiento y analítica web, programas y lenguajes de desarrollo de contenidos y otros software específicos que puedan contribuir al ejercicio profesional mejorando su funcionalidad y eficacia.

Finalizamos este apartado 2 reseñando las palabras de Anguera (1986) quien nos hablaba de la *validez teórica* para certificar la investigación cualitativa, definiéndola como “la evidencia sustancial de que el paradigma teórico se corresponde con las observaciones” (p.35). Igualmente, hemos sido fieles a las propuestas de Cisterna (2005, p.68), quien nos invita a *triangular la información* (en

nuestro caso la obtenida en la investigación con el marco teórico), tal como acabamos de hacer en las páginas precedentes.

Queda claro, pues, que el hecho de haber vuelto a recurrir a la triangulación con el *marco teórico*, nos permite asegurar la *validez* de los *resultados* derivados de la categorización efectuada desde el análisis documental sistemático los programas académicos seleccionados, lo que además es una nueva muestra de su fiabilidad.

3. PERFIL INTEGRAL DEL COMMUNITY MANAGER

Llegados a este punto y sumando las intersecciones surgidas desde las aportaciones de la literatura científica, unidas a las derivadas de la literatura profesional y a los resultados de investigación, en un cruce dialéctico enriquecedor e iluminativo, graficamos seguidamente nuestro perfil integral del profesional del *community manager*, con una visión a la vez presente y a la vez prospectiva:



Figura 67. Perfil general del *community manager*. Fuente: elaboración propia

Parte III

CONCLUSIONES

Conclusiones

1. CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO

1. El *community manager* es un dinamizador de comunidades virtuales que busca fidelizar a sus miembros a la marca para la que trabaja, usando como recursos la empatía con los usuarios y clientes y el intercambio de contenidos en el ciberespacio. Es responsable de moderar la comunidad y de canalizar las indicaciones de la organización hacia los usuarios, y las demandas de estos hacia la organización.
2. Se exige al *community manager* el ejercicio de competencias provenientes de saberes sociales y técnicos. Ser tecnófilo, indagador permanentemente actualizado, trabajador ubicuo, prolijo creador de contenidos atractivos y atrayentes, seductor de su comunidad y voz de la marca capaz de transmitir sus valores, convierten al *community manager* en una profesión exigente, necesitada de autoformación e inter-formación permanente de naturaleza teórica y aplicada.
3. La rápida evolución del desarrollo del perfil profesional del *community manager* está produciendo continuos ajustes en su componente funcional y orgánica. La aparición de otras profesiones relacionadas con los *social media*, hace necesario que la concepción original del *community manager* evolucione hacia la asunción de nuevas competencias relacionadas con el desarrollo, implementación y gestión de acciones y planes estratégicos de *social media*.

2. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

1. La investigación aplicada de naturaleza hermenéutica desarrollada para analizar las 40 acciones formativas que conforman la muestra, ha permitido discernir que el *núcleo fundamental* de la formación que recibe un *community manager* desde iniciativas de posgrado de corta, media y larga duración, debe incluir obligatoriamente el estudio de la *planificación y gestión de comunidades en línea, redes sociales y social media*.
2. Un segundo núcleo que emerge con gran fuerza, aunque con alguna menor representatividad, está compuesto por tópicos relacionados con: las estrategias de *marketing* y promoción; el *marketing*, la publicidad y la promoción digital; el *marketing mix* y la planificación de *marketing*; el posicionamiento en buscadores; el *marketing* y el mercadeo en motores de búsqueda y el *marketing* organizacional (imagen e identidad corporativa, reputación y crisis).
3. Existe también un tercer bloque conceptual que ha adquirido cierta relevancia por su frecuencia de aparición, compuesto por temas relacionados con los modelos y estrategias de medición de audiencias y resultados comerciales. Dentro del mismo, han resaltado con cierta relevancia curricular temas tales como medición y evaluación de resultados, herramientas de monitorización de resultados, ROI-medición de resultados de campañas y herramientas de analítica web y de medios.
4. Destaca un cuarto bloque, de menor relevancia estadística, constituido por temáticas tópicos referidas a motores de búsqueda en Internet, lenguajes programación y software de gestión de contenidos (CMS) y creación y grabación de contenidos. Este bloque se caracteriza por su heterogeneidad y escasa interrelación entre los subtemas que lo componen, si bien tiene como denominador común proporcionar al rol tradicional del *community manager* un alto valor añadido y posibilidad de diferenciación (originalidad).

3. CONCLUSIONES REFERIDAS AL RIGOR CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN DETERMINANDO SU FIABILIDAD Y VALIDEZ

La fiabilidad conseguida en los procesos de la investigación cualitativa ha permitido dar credibilidad a los resultados obtenidos (fiabilidad “quijotesca”, diacrónica, de intervención externa, de formación, de rigor en el proceso y de presentación de resultados). Esta fiabilidad se ha conseguido sustancialmente mediante el uso del programa informático elegido para codificar los textos, así como mediante la generación de rutinas continuadas en el etiquetado de las categorías (previamente supervisadas por actores externos). Esto se realizó por dos investigadores y en doble vuelta (uno de ellos externo). Ambos perfilaron su formación en el uso de estrategias de codificación de manera conjunta, (si bien actuaron independientemente), por lo que generaron *etiquetados* contrastados y con escaso margen de “variabilidad”, por lo que el proceso seguido podría replicarse en el futuro por otros investigadores, con resultados similares.

Igualmente, la validez verificada en los procesos de la investigación aplicada proporciona la credibilidad científica pertinente. Esta validez, conseguida de manera recurrente, se ha derivado de la triangulación de las conclusiones empíricas con el marco teórico. Tal validez se ha conseguido de manera sostenida mediante la acumulación de evidencias que relacionan, objetivamente, los resultados de dicha investigación con los constructos epistemológicos reflejados en los capítulos que contienen el marco teórico (validez teórica), justificando con ello, la existencia de continuas coincidencia relacionales entre ambas fuentes.

4. CONCLUSIONES SOBRE LA VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

- *La primera hipótesis, que plantea la no existencia de una visión de conjunto y unánime sobre las funciones y competencias del ejercicio de la profesión de community manager, ha quedado verificada.*

En efecto, tal y como se ha recogido en el apartado de teoría de esta tesis doctoral, desde sus *orígenes* este nuevo perfil profesional se fue concibiendo de forma un tanto *ambigua y cambiante*. En dicho marco teórico se ha puesto de manifiesto que el *community manager* se encarga de *enviar misivas* a través de aquellas plataformas digitales con las que la organización ha decidido *interactuar*, actualizando el estado de su corporación, orientando y revisando las estrategias informativas sobre los productos, servicios, mercados y competencias mediante la creación de *contenidos* exclusivos adaptados a la idiosincrasia de sus *seguidores* en las redes sociales, e invitándolos a interactuar *emocional y conceptualmente*, en un clima de *bienestar y satisfacción* mutua y compartida. Sin embargo, son varias las voces recogidas en ese mismo análisis las que critican esta visión, calificándola como *simplista y restrictiva* por concebir al *community manager* como un simple *conocedor* de *mecanismos y herramientas*; cuando en la realidad podría aportar mucho más, pudiendo convertirse en la llave maestra que abre la red a la organización. También ha quedado recogido en diferentes estudios mencionados el hecho de que estos profesionales no perciban tener bien definidas las tareas a realizar desde las funciones encomendadas así como que, en ciertos casos, cada organismo reclame un papel diferente de ellos (apreciando en ocasiones que su ocupación pasa por hacer “todo y nada”). Otros autores, en cambio, plantean la posibilidad de que las funciones del *community manager* no se concreten en un puesto específico, sino este que debe realizar de forma combinada acciones de diversos departamentos.

Tan complejo panorama fue recogido en nuestro marco teórico citando a Del Prado (2011), quien plantea que la labor de un *community manager* puede ser tan diversa como lo sean las entidades que reclamen sus servicios. Por ello, cada marca ha de encontrar su propio camino para gestionar aquellas redes sociales en las que

interactúan sus seguidores, adecuando sus estrategias de interacción a las necesidades y objetivos de la organización.

En lo relativo a su campo de competencias, también hemos podido constatar en nuestro discurso teórico que el abanico de *saberes* y *habilidades* que se confían a este profesional es muy amplio, variando en función del enfoque con el que cada autor orienta esta ocupación profesional. Así por ejemplo, mientras la AERCO-PSM centra sus tareas en establecer una relación de confianza con la comunidad de usuarios o simpatizantes de la marca, recogiendo el feedback y utilizándolo para proponer mejoras internas; Milca Peguero (2013), desde su experiencia formativa y profesional, propone como función básica del *community manager* el implementar o ejecutar día a día el plan estratégico previamente diseñado.

En lo referido al catálogo de *saberes esenciales* que debe poseer este profesional, existen igualmente ciertas opiniones discrepantes que inciden en la necesidad de que conozca y maneje en la práctica, nociones de *periodismo*, *comunicación*, *relaciones públicas*, *publicidad*, *informática* o *marketing*, otorgando mayor o menor importancia a unas áreas sobre otras, en función de la concepción del *community manager* que se defienda: si para unos la formación en comunicación y *marketing* resultan imprescindibles, para otros estas debe considerarse como un plus, pero nunca como un imperativo.

- *La segunda hipótesis plantea que, analizada individualmente, la oferta formativa resulta divergente al no cubrir los conocimientos y competencias necesarios para garantizar el correcto desempeño de la profesión de community manager hoy. Se considera que esta hipótesis ha quedado verificada con las aportaciones realizadas en los capítulos 9 y 10, que pasamos a sintetizar.*

Los análisis de los programas formativos de los cursos que integran la muestra de la investigación aplicada, permiten evidenciar la existencia de importantes diferencias entre los mismos. Las divergencias detectadas comienzan a cobrar sentido desde la premisa (ya reflejada), de la inexistencia de una concepción *consensuada* del *community manager*. Ante tal diversidad de concepciones del perfil de este profesional es justificable que puedan existir distintas perspectivas y

enfoques que han debido influenciar el proceso de confección de los programas académicos de especialización de estos profesionales, lo que justifica las divergencias anteriormente aludidas.

En el transcurso de nuestro estudio, hemos podido constatar la existencia de un núcleo de contenidos de naturaleza *fundamental*, común a los cursos. Se trata de agrupamientos conceptuales que responden a temáticas tales como *la gestión de comunidades online*, *el conocimiento sobre las redes sociales en Internet* y *las herramientas de social media disponibles, así como su funcionamiento*. Puede afirmarse con rigor científico su naturaleza *esencial*, ya que las etiquetas que se aglutinan en torno a ellos son las de mayor frecuencia de aparición en los epígrafes y subepígrafes de los *tres niveles de concreción* de los cursos *cortos*, así como en los mismos niveles de los cursos de *media duración* (aunque en menor medida). Sin embargo, su presencia en las iniciativas formativas de larga duración, aunque real, no resulta estadísticamente tan relevante. En estos cursos, además, han surgido algunos temas discrepantes de cierta relevancia, que no han sido incluidos en este bloque de contenidos fundamentales para no disminuir la *cohesión y coherencia* epistemológica conseguida.

También existen otro tipo de discrepancias en este bloque conceptual fundamental que se han detectado desde nuestro análisis, alusivas al grado variable de *profundización* expresado al redactar los contenidos de los programas estudiados, independientemente de su pertenencia curricular a cursos cortos, medios o largos. Un claro ejemplo ilustrativo surge cuando mientras en algunos de los programas se hace un rápido y somero recorrido sobre las diferentes herramientas y aplicaciones que puede usar el *social media*, y se dedica un mayor volumen de temas al incluir aspectos tales como la medición o monitorización de las mismas; en otros casos se llega a incluir toda una unidad temática a estudiar tales componentes, profundizando en todas y cada una de sus aplicaciones y entrando a describir con profusión los detalles específicos que las diferencian. Este tipo de fenómenos curriculares nos recuerdan su posible relación con las dos concepciones existentes sobre el desarrollo profesional *community manager* que se han reflejado en el marco teórico: un *community manager* con perfil sustancialmente *técnico*, bien

conocedor teórico-práctico de las aplicaciones 2.0, frente a un perfil de naturaleza claramente *estratégica*, más centrado en el desarrollo de capacidades y acciones de evaluación permanentemente del resultado de sus actuaciones. Conviene recordar que estas discrepancias se agudizan en ciertos programas pertenecientes a cursos más generales, en los que la capacitación referida al *community manager* no aparece como eje central, sino que se inserta como una pieza importante, pero no única, del puzzle curricular en el que se integra, junto a otras piezas referidas los campos de la comunicación y el *marketing*.

En lo relativo a otras tipologías de contenidos existentes en los programas analizados, las divergencias se acentúan en mayor medida por ser muy extraña su coincidencia. En general se observa cierta preponderancia de contenidos relacionados con el *marketing* digital (con aparición frecuente) que se incrementa con la duración de las acciones formativas, tal y como expresamos en la tabla comparativa insertada al final del capítulo 9.

Al igual que en la casuística anterior, la intensidad de uso curricular de los temas relacionados con el *marketing* varía sensiblemente de unos cursos y otros, existiendo algunos de ellos que ofrecen pequeñas pinceladas sobre contenidos fundamentales de *marketing*, y otros en cambio, que profundizan sobre una o varias estrategias de *marketing*. En una tercera casuística se sitúan aquellos cursos cuyos currículum se centran exclusivamente en el estudio de acciones de *marketing* directamente relacionadas con sus aplicaciones en entornos digitales, como es el caso del posicionamiento en buscadores, pudiendo incidir en la descripción detallada de aplicaciones concretas o simplemente describiéndolas desde el punto de vista de la teoría existente sobre las mismas.

En los otros bloques de contenidos complementarios que incluyen los conocimientos informáticos, la medición y evaluación de resultados o las aplicaciones específicas para *community managers*, la tendencia divergente es similar a la expuesta anteriormente, si bien se muestra algo más agudizada, aunque su aparición no está relacionada con la orientación desde la que se articula el programa.

Ante la afirmación según la cual la formación de especialización y posgrado ofertada y analizada dirigida a los profesionales de los *social media* no cubre los conocimientos y competencias necesarios para garantizar el correcto desempeño de su profesión, cabe señalar que tomando como referente de análisis nuestro *perfil integral del community manager* y relacionándolo con el abanico de divergencias antes descrito, puede afirmarse que ninguno de los programas formativos analizados incluye los contenidos necesarios para cubrir las temáticas marcadas por el perfil. Recordando que de tales tópicos se deriva el conjunto de competencias que se le presuponen adquiridas al *community manager*, ocurre que, o bien se redactan profundizando en unos más que en otros, o simplemente se conforman insertando parcialmente una parte de ellos en las diferentes las propuestas curriculares, lo que subraya aún más este último ámbito de divergencia.

5. CONCLUSIONES SOBRE LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS

- El *primer objetivo* marcado hace referencia al análisis diferencial de las conceptualizaciones existentes sobre el *community manager*, con vistas a ofrecer una visión integral de su origen, evolución y perspectivas futuras. Este objetivo ha quedado ampliamente cubierto tanto en la sistematización epistemológica realizada en la fundamentación teórica, como en los resultados derivados de la investigación aplicada, desde el continuo y fluido diálogo establecido entre teoría e investigación.

Igualmente, la síntesis sistematizada de la teoría contenida en los capítulos específicos dedicados a la figura del *community manager* (5 y 6) contribuye a la consecución de este objetivo, a la vez que ha permitido inferir la existencia de ciertas divergencias conceptuales en cuanto a la naturaleza, rol, ubicación en el organigrama de la empresa y relación funcional con otros colegas dentro de la organización, entre otros aspectos resaltables. Tal diversidad de enfoques obedece y se justifica además por las opiniones recogidas a prestigiosos profesionales y teóricos que enfocan la figura del *community manager* desde diferentes puntos de vista analizados. A pesar de ello, no nos ha resultado posible dirimir con nitidez y rigor tales tendencias o escuelas, ya que muchos profesionales e investigadores en

lugar de adherirse a los matices existentes ahondando en sus raides, optan por crear nuevas definiciones o se suman a algunas de las conceptualizaciones ya existentes.

- El *segundo objetivo* establece la elaboración de un análisis comparado entre los programas de especialización y posgrado existentes en España relativos al perfil profesional de *community manager*. Esta meta ha quedado cumplidamente cubierta mediante la realización del estudio hermenéutico enmarcado en el paradigma naturalista, siguiendo una rigurosa metodología de análisis de contenido de textos mediante etiquetado categorial, gestionado por un programa informático de consolidada tradición en este tipo de investigaciones. Para aportar coherencia al estudio, los 40 cursos que componen la muestra fueron clasificados atendiendo a criterios de duración, aplicándoseles una doble vuelta en el proceso de etiquetado efectuado desde la parrilla de categorías elaborada y previamente validada por jueces externos. En el análisis realizado se ha atendido diferencialmente a los tres niveles de concreción determinados según la estructura y en el estilo de redacción de los tópicos que conforman los epígrafes y subepígrafes de dichos programas. Como estudios complementarios se han realizado sencillos análisis comparados de las denominaciones de los cursos (su título), de los claustros de profesorado y de la composición de los equipos directivos con sus adscripciones correspondientes, de su duración medida, de los costes de matrícula y de la identificación de los datos fundacionales, de naturaleza jurídica y de finalidades de las entidades organizadoras (especialmente necesarios de dar a conocer en entes de formación, academias y universidades privadas, por ser en muchos casos poco conocidas). Junto al estudio general realizado, este nuevo puzle de análisis complementarios han contribuido a conseguir las pretensiones del objetivo trazado, en su práctica totalidad.

- El *tercer objetivo* propone el trazado del *perfil profesional integral y prospectivo* para la figura del *community manager* de elaboración propia para esta tesis doctoral. Para su realización se ha partido de los resultados obtenidos en la investigación aplicada como fuente primigenia del citado perfil, que fueron iluminándose con los hallazgos teóricos pertinentes, dando como resultado el perfil que se describe y

gráfica en el capítulo 10. Tal constructo profesional se ha estructurado desde cuatro áreas conocimiento teórico-práctico surgidas de la investigación descriptiva realizada, tal como se ha señalado en conclusiones anteriores. Cada una de estas áreas incorpora tópicos claves surgidos en el estudio con relevancia estadística, convenientemente enriquecidos con otros igualmente valiosos, procedentes de la teoría y de opiniones de profesionales expertos. Con este procedimiento creativo se ha conseguido generar el perfil *íntegro, global y coherente de clara visión prospectiva* que exigía esta meta investigadora.

- Finalmente, el *cuarto objetivo* propone la elaboración de una propuesta formativa de posgrado y especialización acorde con el perfil profesional integral previamente creado. Este objetivo ha quedado ampliamente cubierto en la parte IV de la investigación que se inserta en páginas posteriores. La propuesta curricular original ha sido elaborada desde los resultados de ambas investigaciones. Igualmente se procedió a realizar una relectura de aquellos programas de cursos bien estructurados curricularmente y que más se aproximaban al perfil creado. Con esta tríada de aportaciones a la que se sumaron algunas *aportaciones del autor*, elaboradas en el proceso madurativo vivido en los tres años de ejecución de esta tesis doctoral, se elaboraron las propuestas programáticas. Fueron tres las construcciones curriculares redactadas, atendiendo a los criterios de clasificación que se aplicaron durante el estudio. Es decir, tres cursos tipos de *duraciones y cargas lectivas* diferenciadas: un de corta duración (especialización), otra de mediana (experto) y, finalmente otra de larga duración (máster).

Las tres propuestas curriculares se confeccionaron adoptando una posición integradora y ecléctica, en la medida de lo posible, combinando los hallazgos provenientes de los resultados desde diferentes perspectivas y puntos de vista, y procurando mantener hasta el final del proceso creativo, los necesarios cruces dialécticos, incluyendo el surgido con las *opiniones del autor*. La inserción de tales propuestas curriculares originales en las próximas páginas, cubre convenientemente el cumplimiento de este cuarto y último objetivo de la tesis doctoral.

Parte IV

PROPUESTA DE PROGRAMA Y PROSPECTIVA

Propuesta de programas tipo de formación y prospectiva

1. PROPUESTA DE CURSO TIPO DE CORTA DURACIÓN

ESPECIALISTA UNIVERSITARIO EN COMMUNITY MANAGER.

Módulo 1: Fundamentos de *Social media*

- La revolución de Internet
- Evolución Internet 2.0. Cultura y valores 2.0
- Futuro web 3.0 y web semántica

Módulo 2: Redes Sociales y Comunidades Virtuales

- Entender que son las Comunidades
- Elementos que definen una Comunidad Virtual
- Historia de las Redes Sociales
- Diferencia entre Redes sociales y Comunidades Virtuales

Módulo 3: Herramientas 2.0 y su uso profesional

- Qué son los *Social media*. Diferencia entre *Social media* y Redes Sociales
- Blogging
- Redes horizontales o personales: *Facebook*, *Twitter*, *Google+* y otras
- Redes verticales o especializadas
- Redes de contenido: *Youtube*, *Instagram*, *Pinterest* y otras
- Redes profesionales: *Linkedin* y otras
- Gestión de contenidos: RSS y marcadores
- Nuevas redes y tendencias

Módulo 4: Community Management

- Concepto y perfil del *Community manager*
- Rol, funciones y competencias del *Community manager*
- El Día a Día del *Community manager* y sus Protocolos de Actuación

- Legislación y Ética el *Community manager*
- Herramientas de Gestión y Optimización
- Otros Perfiles Profesionales del *Social media*
- Salidas Profesionales y Futuro

Módulo 5: Creación de la Identidad Social: El Plan de Medios Sociales

- Definición, Objetivos, y Planificación del Plan de *Social media*
- ROI, Métricas e Informes.
- Estrategia de Contenidos.

Trabajo fin de curso: Desarrollo de un Plan de Medios Experimental

2. PROPUESTA DE CURSO TIPO DE MEDIA DURACIÓN

EXPERTO UNIVERSITARIO EN COMMUNITY MANAGER: SOCIAL MEDIA Y MARKETING DIGITAL

MÓDULO I: *SOCIAL MEDIA* Y GESTIÓN DE COMUNIDADES *ONLINE*

Tema 1: Fundamentos de Comunicación y Web 2.0

- Comunicación en medios digitales
- La revolución de Internet
- Evolución Internet 2.0. Cultura y valores 2.0
- Futuro web 3.0 y web semántica

Tema 2: Medios y Redes Sociales

- Historia de las Redes Sociales
- Qué son los *Social media*. Diferencia entre *Social media* y Redes Sociales
- Blogging
- Redes horizontales o personales: *Facebook*, *Twitter*, *Google+* y otras
- Redes verticales o especializadas
- Redes de contenido: *Youtube*, *Instagram*, *Pinterest* y otras
- Redes profesionales: *Linkedin* y otras
- Gestión de contenidos: RSS y marcadores
- Nuevas redes y tendencias

Tema 3: *Community manager* y Comunidades Virtuales

- Entender que son las Comunidades
- Elementos que definen una Comunidad Virtual
- Diferencia entre Redes sociales y Comunidades Virtuales
- Concepto y perfil del *Community manager*
- Rol, funciones y competencias del *Community manager*
- El Día a Día del *Community manager* y sus Protocolos de Actuación
- Legislación y Ética el *Community manager*
- Herramientas de Gestión y Optimización

- Otros Perfiles Profesionales del *Social media*
- Salidas Profesionales y Futuro

Tema 4: Creación de la Identidad Social: El Plan de Medios Sociales

- Definición, Objetivos, y Planificación del Plan de *Social media*
- ROI, Métricas e Informes.
- Estrategia de Contenidos.

Taller práctico: Herramientas de gestión de redes sociales

MÓDULO II: *MARKETING* DIGITAL

Tema 5: *Social media Marketing*

- Concepto y Tipo de *Marketing*
- Internet como Canal de *Marketing*
- Estrategia Empresarial y Fundamentos del *Marketing* 2.0
- *Social media Marketing* y Usuarios 2.0

Tema 6: *Marketing* Organizacional

- Identidad de Marca
- Posicionamiento Marca y e-branding
- Reputación e Influencia
- Gestión de crisis
- Diseño y estrategias en *social media* para la presencia corporativa *online*

Tema 7: Campañas de *Marketing* y Planificación Estratégica

- Fundamentos campañas de *marketing online*
- Planificación estratégica y gestión por procesos
- Los *social media* en el plan de *marketing*

Tema 8: Elaboración y Gestión de Contenidos

- *Marketing* de contenidos y visibilidad
- Storytelling
- Herramientas para la curación de contenidos
- Contenidos y visibilidad

Tema 9: Posicionamiento

- Posicionamiento de contenidos web
- SEO y posicionamiento de contenidos
- Fundamentos del SEM
- Adwords y PPC

Taller Práctico: Uso de Herramientas Google Adwords y Google AnalyTIC

3. PROPUESTA DE CURSO TIPO DE LARGA DURACIÓN MÁSTER EN COMMUNITY MANAGER, SOCIAL MEDIA ESTRATÉGICO Y MARKETING ONLINE

BLOQUE I: *SOCIAL MEDIA* Y GESTIÓN DE COMUNIDADES *ONLINE*

Tema 1: Fundamentos de Comunicación y Web 2.0

- Comunicación en medios digitales
- La revolución de Internet
- Evolución Internet 2.0. Cultura y valores 2.0
- Futuro web 3.0 y web semántica

Tema 2: Medios y Redes Sociales

- Historia de las Redes Sociales
- Qué son los *Social media*. Diferencia entre *Social media* y Redes Sociales
- Blogging
- Redes horizontales o personales: *Facebook*, *Twitter*, *Google+* y otras
- Redes verticales o especializadas
- Redes de contenido: *Youtube*, *Instagram*, *Pinterest* y otras
- Redes profesionales: *Linkedin* y otras
- Gestión de contenidos: RSS y marcadores
- La generación de ingresos con las redes sociales
- Herramientas de gestión y análisis
- Ideas claves y buenas prácticas en Community Management
- Nuevas redes y tendencias

Tema 3: *Community manager* y Comunidades Virtuales

- Entender que son las Comunidades
- Elementos que definen una Comunidad Virtual
- Diferencia entre Redes sociales y Comunidades Virtuales
- Concepto y perfil del *Community manager*
- Rol, funciones y competencias del *Community manager*
- El Día a Día del *Community manager* y sus Protocolos de Actuación

- Legislación y deontología del *Community manager*
- Herramientas de Gestión y Optimización
- Otros Perfiles Profesionales del *Social media*
- Salidas Profesionales y Futuro

Tema 4: Monitorización de redes sociales

- Concepto de monitoring
- Métodos de análisis de las redes sociales
- Herramientas de monitoring

Tema 5: Diseño y ejecución de la estrategia de medios

- Análisis de la situación: Benchmark y monitorización
- Posicionamiento de la marca respecto al mercado
- Definición de una estrategia: Definiciones y tipos de objetivos
- Canales: dónde estar y con qué función
- Recursos de la marca

BLOQUE II *MARKETING* EN INTERNET

Tema 6: Introducción al *Marketing* en Internet

- El *marketing online*: diferencias frente al *marketing* tradicional
- El perfil del internauta
- Características de la web
- Tipos de contenido de la web
- El uso comercial de la web

Tema 7: Conceptos básicos y terminología

- Reglas del *marketing online*
- Terminología de la publicidad *online*
- Segmentación publicitaria
- Conversión y ROI

Tema 8: *Marketing* Organizacional

- Identidad de Marca
- Posicionamiento Marca y e-branding

- Reputación e Influencia
- Gestión de crisis
- Diseño y estrategias en *social media* para la presencia corporativa *online*

Tema 9: Elaboración y Gestión de Contenidos

- *Marketing* de contenidos y visibilidad
- Storytelling
- Herramientas para la curación de contenidos
- Contenidos y visibilidad

Tema 10: Plan publicitario *online*

- Objetivos y segmentación
- Canales
- Elementos del plan publicitario
- Planificación de una campaña
- Fuentes y herramientas útiles

Tema 11: Posicionamiento en buscadores SEO

- ¿Qué es SEO?
- ¿Qué es un buscador?
- Historia de los buscadores
- Evolución del algoritmo de Google
- Google, negocio y SEO
- Objetivos SEO
- Metodología y proceso de SEO
- Tipos de SEO
- Recomendaciones y buenas prácticas

Tema 12: Posicionamiento SEM: Google AdWords

- Posicionamiento SEM
- Introducción a Google AdWords
- Definiciones básicas: CPC, CPA, CPM, CPV
- Estructura básica
- Registro, configuración, activación y navegación
- Configuración de las campañas

- Configuración del grupo de anuncios
- Concepto y nivel de calidad de las palabras clave
- Herramientas básicas de Google AdWords
- Facturación
- Errores frecuentes con Google AdWords

BLOQUE III: PLAN DE *MARKETING*

Tema 13: El Plan de *Marketing*

- Planificación y gestión en *marketing*
- Definición y contenido del plan de *marketing*
- Desarrollo de un plan de *marketing*: plazos temporales y etapas
- Relaciones funcionales del plan de *marketing* en la empresa

Tema 14: Análisis de la situación actual. Pasos y herramientas

- Análisis externo: entorno, mercado y competencia
- Análisis interno: empresa, producto, precio, distribución y comunicación
- Principales herramientas de análisis

Tema 15: Fijación de objetivos

- Objetivos de *marketing*: principales características y requisitos
- Tipos de objetivos
- Criterios de selección

Tema 16: Selección de las estrategias de *marketing*

- Aspectos clave: coherencia, relaciones y límites
- Tipos de estrategias de *marketing*
- Criterios de evaluación de la estrategia

Tema 17: Previsión, seguimiento y control del plan de *marketing*

- Previsión de ventas
- Presupuesto
- Cronogramas y planificación temporal
- Indicadores y ratios importantes

- Control del plan

Tema 18: El plan de *marketing* digital

- *Marketing* offline y online: *blended marketing*
- Diseño del plan de *marketing* digital: especificaciones
- Análisis y control del plan de *marketing* digital

BLOQUE IV: MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS EN REDES SOCIALES

Tema 19: Medición y análisis de resultados en redes sociales

- La evolución de los sistemas de medición de los medios sociales
- Los desafíos en la medición de los medios sociales, el IOR
- El plan estratégico de *social media* y la creación de objetivos y KPI
- Análíticas en *Facebook*: *Facebook Insights*
- Sistemas de medición en *Twitter*: *Twitter AnalyTIC*
- Análíticas en *Youtube*: *Youtube AnalyTIC*
- Análítica en *Instagram*: *Statigram*
- El informe de medición

Tema 20: Google AnalyTIC

- Empezar con Google AnalyTIC: captar datos
- Informes de público de Google AnalyTIC
- Informes de adquisición
- Informes de conversaciones
- Enlace entre cuentas de AnalyTIC y AdWords

Tema 21: Social Bakers

- Qué es Socialbakers y para qué sirve
- Analytics Pro
- Otros productos relacionados

BLOQUE V: MOVILIDAD

Tema 22: Movilidad, tecnologías y servicios

- Tecnologías facilitadoras: dispositivos y redes móviles
- Servicios de mensajería y notificaciones
- Servicios basados en mobile web y apps

Tema 23: *Marketing* móvil

- Principios del *marketing* móvil
- *Marketing* directo: mensajería y web móvil
- *Marketing* móvil de proximidad y geolocalización
- Mobile couponing y sistemas de fidelización

BLOQUE VI: TECNOLOGÍA WEB

Tema 24: Iniciándonos en Internet y la web

- Iniciándonos en la web.
- HTML
- Funcionamiento CSS
- Web estática vs web dinámica
- Lenguajes de programación
- WordPress

4. PROSPECTIVA INVESTIGADORA

La validación de las hipótesis planteadas al inicio de esta investigación, junto con la propuesta de programas tipo de formación desarrollados a partir de los resultados de la revisión teórica y del estudio aplicado, dejan algunos cabos sueltos que invitan de ampliar tales estudios, validando las propuestas de mejora que pudieran surgir.

Una primera línea de trabajo invita a seguir profundizando en la descripción del origen y posibles relaciones causales que pudieran existir entre las diferencias detectadas referidas a estilos, densidades y profusión de detalles existentes en los programas de posgrado y formación complementaria estudiados referidos al *community manager*. A partir de estos nuevos estudios, podría determinarse la existencia de nueva capas de significado, así como comprobar si existen diferencias sustanciales entre las iniciativas promovidas por entidades públicas y aquellas otras que son titularidad de entes privados.

En paralelo a este planteamiento, cabe la posibilidad de analizar la influencia de las adscripciones del profesorado y de los líderes a las diversas áreas académicas específicas, con la posible orientación epistémica dada al programa otorgando preferencia y relevancia a contenidos provenientes de unas áreas sobre otras, y determinando también, el posible predominio jugado por el departamento que ejerce el liderazgo del proceso de gestación en cada programa formativo.

Otra de las posibles líneas de investigación sugiere completar la triangulación de los resultados con la suma de datos procedentes de otras fuentes documentales. La principal podría venir de la realización de entrevistas a informantes clave (profesionales del ramo con prestigio y reconocimiento laboral). Su experiencia profesional, ideas, juicios y propuestas pueden permitirnos generar nuevos argumentos o reforzar los ya disponibles, referidos a la importancia de la formación especializada de los *community manager*. Como anticipo de este nuevo estudio insertamos en el anexo nº3 un texto borrador de protocolo de entrevista, que podría utilizarse en la toma de contacto con estos profesionales.

Una de las carencias observadas en la cuarentena de programas analizados es la escasísima presencia de temáticas relacionadas con el estudio de los ciber-marcos

legales que regulan Internet, así como de ciertos ámbitos de análisis y reflexión ético-profesional. Temáticas tan vitales podrían ser abordadas tanto desde las entrevistas a profesionales como desde el análisis de de manuales de ética corporativa elaborados por empresas y organismos solventes. Los resultados de esta nueva línea permitirían nutrir las propuestas tipo generadas con nuevas unidades de contenido referidas a estos dos importantes ámbitos del conocimiento, con incidencia clave en la regulación de los comportamientos profesionales y corporativos.

También el análisis de la teoría nos ha permitido descubrir la importancia de conocer las actitudes y valores que mueven los comportamientos de la ciber-ciudadanía. Profundizar en su descripción relacional, permitiría afinar aún mas el perfil del *community manager* trazado, incorporando mejoras curriculares en los tres prototipos de programas formativos elaborados.

Como última línea prospectiva de investigación, sería oportuno abundar en este estudio sobre la dinámica de cambio generacional de la red Internet surgida como consecuencia del relevo de la web 2.0 a la web 3.0, sin olvidar los aportes de la Web Semántica. Trazar este interesante, y un tanto arriesgado, camino de investigación podría permitir alumbrar ideas y propuestas futuras capaces de afianzar la necesidad y oportunidad de esta valiosa profesión, incorporándolas a los programas formativos generados y a su experimentación en años venideros.

Parte V

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFICAS

Referencias bibliográficas

- Adams, T. (2008) *Electronic Tribes: The Virtual World of Geeks , Gamers, Shamans and Scammers*. Texas, AU, USA: University of Texas Press.
- Adler, P. S. (1999) *Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism*. Los Ángeles, CA, USA: University Of Southern California.
- Agudelo, N. & Salazar, S. (1999). *Factores psicosociales que facilitan o dificultan la realización de actividades económico-productivas alternativas al modelo de empleo* (Tesis de Grado). Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Aguilar, B. (2013). *Como diseñar una buena estrategia de contenidos. Claves para crear contenidos de calidad*. Madrid, España: socialmediablog.es. Recuperado el 11 de julio de 2015 de: <http://www.socialancer.com/wp-content/uploads/2013/04/como-disenar-una-estrategia-de-contenidos.pdf>
- Alcántara-López, R. (2012). La comunicación como herramienta clave del community manager. *Revista de Comunicación Vivat Academia*. Número Especial. 1405-1416.
- Almeida Dos Santos, O. (1997). *Em busca do emprego perdido: O futuro do trabalho na era tecnológica*. São Paulo, Brasil: Textonovo.
- Anderson, B.R. (1991). *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. Londres, UK: Verso.
- Anguera, M.T. (1986). La investigación cualitativa. *Educación*, 10, 56-58.
- Arangüés Ruiz, A. (2007). *Guía práctica para usuarios P2P*. Madrid, España: Anaya Multimedia.
- Arbós, X. & Giner, S. (1996). *Ciudadanía y democracia en la encrucijada mundial*. Madrid, España: Siglo XXI Editores.
- Arnold. M. (2000). Las Universidades como Sistemas Sociales: Estructura y Semántica. *Revista Mad.* (2). Recuperado el 11 de julio de 2015 de (http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/121591/Las_Universidades_como.pdf?sequence=1)
- Arqués, N. (2015). Tagclouds: La respuesta está en la nube. [Mensaje en un blog] Recuperado el 27 de julio de 2015 de: <http://www.neusarques.com/visibilidad-y-reputacion/tagclouds-la-respuesta-esta-en-la-nube/>

- Arthur, M. & Rousseau, D. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational Era*. Nueva York, NY, USA: Oxford University.
- Asociación Española de Economía Digital (2014). *Informes Sobre Usos de Redes Sociales en Empresas*. Consultado el 17 de agosto de 2015 en: <https://www.adigital.org/emailing/2014/rrss/informe.pdf>
- Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media (AERCO) y Territorio Creativo (2009). *La Función del Community Manager. Como las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades*. Recuperado el 9 de abril de 2014 de <http://www.territoriocreativo.es/etc/2009/11/community-manager-whitepaper.html>
- Austin, A. E. (2009). Cognitive Apprenticeship Theory and its Implications for Doctoral Education: A Case Example from a Doctoral Program in Higher and Adults Educations. *International Journal for Academic Development*, 14 (3), 173-183.
- Ayerbe, C., Montoya, L. A. & Viveros, B. (2002). *Competencias para la empleabilidad en empresarios profesionales independientes* (Tesis de Grado). Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Bacon, J (2009) *The Art of Community*. Sebastopol, CA, USA: O'Reilly Media.
- Balbuena, M. (7 de agosto de 2014) El Community Manager ha muerto. [Mensaje en un blog] Recuperado el 18 de julio de 2015 de: <http://ejemplar.com/futuro/el-community-manager-ha-muerto>
- Baquía (2010). A la caza del community manager. *Portal Baquía*. Recuperado en noviembre de 2010 de <http://www.baquia.com/posts/a-la-caza-delcommunity-manager>
- Barber, M., Donnelly, K & Rizvi, S. (2013). *An Avalanche is coming. Higher Education and the Revolution Ahead*. Londres, UK: Institute for Public Policy. Pearson Affordable Learning Fund UK.
- Bardin, L. (1996) *Análisis de contenido*. Madrid, España: Akal Ediciones.
- Bauman, Z. (1999). *Globalização: As conseqüências humanas*. Rio de Janeiro, Brasil: Jorge Zahar Editor.
- Bauman, Z. (2005). *Modernidad líquida*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.

- Bayen, M., & Pont, A. G. (1978). *Historia de las universidades*. Barcelona, España: Oikos-tau.
- Baym, N. (2003). La emergencia de la comunidad on-line. En Jones, S. (ed). *Cibersociedad 2.0* (55-54). Barcelona, España: UOC
- Beck, U. & Beck-Gernshein, B. (2002). *Individualization*. Londres, UK: Sage.
- Beer, S. (1979) *The Heart of Enterprise*. Chichester, UK; John Wiley & Sons.
- Bell, J. (2002). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación*. Barcelona, España: Gedisa
- Beltrán, G. (18 de abril de 2013). El día a día de un Community Manager: 58 prácticas en 5 pasos para ser eficiente [mensaje en un blog]. Recuperado el 18 de agosto de 2015 de: <http://www.socialancer.com/dia-dia-de-community-manager-practicas-para-ser-eficiente/>
- Ben David, J. (1972). Universities. D.L.Sill (Eds.) *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York, NY, USA: The Free Press.
- Bensen, C. (2008). Community manager job description [mensaje en un blog]. Recuperado el 17 de julio de 2015 de: <http://conniebensen.com/2008/07/17/community-manager-job-description/>
- Bermúdez, J.L. (12 de septiembre de 2013). Una interesante infografía que nos explica qué es la web semántica. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 17 de agosto de 2015 en: <http://www.softandapps.info/2013/09/12/una-interesante-infografia-que-nos-explica-que-es-la-web-semantica/>
- Berners-Lee, T. Hendler, J. y Lassila, O. (2001). La Web Semántica. *Scientific América*, 284 (5), 34-43.
- Bertin, J. (1973). *Sémiologie graphique*. París-La Haya, Francia: Mouton.
- Bisquerra, R. (1996): *Métodos de investigación educativa. Guía práctica* Barcelona, España: CEAC.
- Blanch, J. (1996). Psicología social del trabajo. En J. Álvaro, A. Garrido y J. Torregrosa (Eds.), *Psicología social aplicada*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Boletín Oficial del Estado (2007). Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. BOE núm. 260, martes 30 octubre 2007, 44037- 44048.
- Boletín Oficial del Estado (2010) Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se

establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. BOE núm. 16, sábado 3 de julio 2010, 58454 – 58468.

- Borau Boira, E., García García, F. & Rodríguez Gómez, A. (2013). La diplomacia del presente: universo 2.0 al alcance de la mano. *Comunicación y hombre: revista interdisciplinar de ciencias de la comunicación y humanidades*, 9, 75-88. Recuperado el 20 de agosto de 2015 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4546163>
- Boughton, S.B. (2005). Search Engine Marketing. *Perspectives in business*, 2 (1), 29-33.
- Bourhis, A. Dubé, L. & Jacob, R. (2005) The Success of Virtual Communities of Practice: The Leadership Factor. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3 (1), 23-34.
- Boyd, D.M. & Ellison, N.B. (2010). Social network sites: definition, history and scholarship. *Engineering Management Review, IEEE*, 38 (3), 16-31.
- Bridges, W. (1997). *Cómo crear oportunidades de trabajo*. México: Prentice Hall.
- Brin, S. & Page, L. (1998). The anatomy of a large-scale hypertextual Web search engine. *Computer networks and ISDN systems*, 30 (1), 107-117.
- Bringué Sala, X. & Sádaba Chalezquer, C. (2009). *La generación interactiva en España. Niños y adolescentes ante las pantallas*. Madrid, España: Ariel.
- Brown J.S. & Duguid, P. (1991) Organizational Learning and Communities-of-practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, 2 (1), 40-57.
- Buldiño, G. (2011). Gestión de comunidades virtuales: El rol del community manager. En *Quantum*, VII, (1). Recuperado el 27 de julio de 2015 de: <http://www.quantum.edu.uy/2011-11-28%20-%20Vol.6Num.1/pdfs/QuantumCap1.pdf>
- Burnett, G. (2000) Information exchange in virtual communities: a tipology. *Information Research* 5 (4).
- Bustillo, A. (11 de abril de 2014) ¿Tiene tu profesión fecha de caducidad? *Expansión.com*. Recuperado el 18 de julio de 2015 de <http://www.expansion.com/2014/04/11/emprendedoresempleo/desarrollo-de-carrera/1397237112.html?cid=MOTB22601=obnetwork>

- Cabero Almenara, J. (2006). Comunidades virtuales para el aprendizaje. Su utilización en la enseñanza. En *Eduotec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, (20).
- Cáceres, M., García García, F. & Brändle, G. (2011). Gestión de conflictos a través de nuevas formas de sociabilidad virtual. En *Enl@ce: revista venezolana de información, tecnología y conocimiento*, 8 (3), 11-25. Recuperado el 20 de agosto de 2015 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3764136>
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable *Psicoperspectivas*, II, 53 – 82. Recuperado 21 de junio 2015 de la World Wide Web: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/3>
- Caldevilla Domínguez, D. y Ramos Fernández, F. (2014). Las Redes Sociales, la Enseñanza y la Construcción de Identidades en el Alumnado. En A. Fernández Paradas (coord.) *Interactividad y Redes Sociales* (115-136). Madrid, España: Editorial ACCI.
- Cano Fernández, C. (2 de diciembre de 2013). La importancia de estar al día de un community manager [mensaje en un blog]. Recuperado el 9 de julio de 2015 en: <http://comenzandodecero.com/por-que-un-community-manager-se-debe-actualizar-continuamente/>
- Carlsson, U. (2006). *Radio, TV and Internet in the Nordic Countries*. Goteborg, Suecia: Nordicom, Univesidad de Goteborg.
- Caro González, F.J. & Díez de Castro, E.P. (2005). Investigación cualitativa asistida por ordenador en economía de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11 (2), 45-58. Recuperada el 3 de agosto de 2015 de: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v11/112045.pdf>
- Caro, L. (2015): Relaciones e interacciones parasociales en redes sociales digitales. Una revisión conceptual, *Icono 14*, (13), 23-47. doi: 10.7195/ri14.v13i2.853
- Carr, W. & Kemmis, S. (1988). *Teoría crítica de la enseñanza. La investigación-acción en la formación del profesorado*. Barcelona, España: Martínez Roca.
- Castell, M. (2001) Internet y la Sociedad Red. *La Factoría*, 14-1.Disponible en: <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/castells15.htm>
- Castelló Martínez, A. (2010). Una nueva figura profesional: el Community Manager, *Revista Pangea: Revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 1. Recuperado el 6 de abril de 2014 de: <http://revistaraic.files.wordpress.com/2010/12/01-01-104.pdf>

- Cebrián Hererros, M. (2008). La Web 2.0 como red social de comunicación e información, en *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 14, 345-361. Recuperado el 21 de julio de 2014 de: http://pendientedemigracion.ucm.es/info/emp/Numer_14/Sum/4-04.pdf
- Cebrián Herreros, M. & Flores Vivar, J. (2007). *Blogs y periodismo en Internet*. Madrid, España: Ed. Fragua.
- Cebrián Herreros, M. (2007). *Modelos de radio, desarrollos e innovaciones. De la participación a la interactividad*. Madrid, España: Ed. Fragua.
- Cebrián, J. L. (1998). *La Red*. Barcelona, España: Círculo de Lectores.
- Celaya, J. (2008) *La Empresa en la Web 2.0*. Madrid, España: Gestión 2000.
- Chiang, K.H. (2012). Research and teaching revisited: a pre-Humboldtian or post-Humboldtian phenomenon? The cases of France and the UK. *European Journal of Education*, 47 (1), 139-152.
- Cisneros Puebla, C.A. (2003). Análisis cualitativo asistido por computadora. *Sociologías*, 9. Consultado el 3 de agosto de 2015 en: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222003000100010&script=sci_arttext&lng=es
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento. *Theoria*, 14 (1), 61-71.
- Cobo Romaní, C. & Pardo Kukilinki, H. (2007). *Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*. Barcelona, España: Grup de Recerca d'Interaccions Digitals de la Universitat de VIC. Recuperado en: www.planetaweb2.net.
- Cobos, T.L. (2011) Y surge el community manager. *Razón y palabra*, 75. Recuperado el 16 de julio de 2015 de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/15_Cobos_V75.pdf
- Codina, L. (2009) ¿Web 2.0, Web 3.0 o Web Semántica? *I Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0*. Universidad del País Vasco. Bilbao, España. Recuperado el 19 de agosto de 2015 de: http://www.lluiscodina.com/wp-content/uploads/Web20_WebSemantica2009_Nov2009.pdf
- Coghlan, D. (2010). *Fundamentals of Organization Development*. Londres, UK: SAGE Publications Ltd.

- Cohedet, P., Creplet, F., Diani, M., Dupounet, O. & Schenk, E. (2004) Matching Communities an Hierarchies within the Firm. *Journal of Management an Governance*, 8 (1), 27-48.
- Collarity (2005). Collarity, computer software. Recuperado el 23 de julio de 2015 de: <http://www.collarity.com>
- Community Roundtable (2014). *State of Community Management 2014*. Recuperado el 25 de junio de 2015 de <http://www.communityroundtable.com/research/state-of-community-management-2014/> .
- Community Roundtable (2015). *Community Management Handbook*. Recuperado el 25 de junio de 2015 de: <http://www.communityroundtable.com/research/community-manager-handbook/>
- Community Roundtable (2015) *State of Community Management 2015*. Recuperado el 25 de junio de 2015 de <http://www.communityroundtable.com/research/state-of-community-management-2015/>.
- comScore (2007). Mobile Subscriber Market Share.
- Cook, T.D. & Reichardt, CH.S. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Corti, L. & Bishop, L. (2005). Strategist in Teaching Secondary Analysis of Qualitative Data. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6 (1). Disponible en: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-05/05-1-47-e.htm>.
- Cortina, A. (1999). *El quehacer ético: Guía para la educación moral*. Madrid, España: Santillana.
- Costa, J. (1998). *La esquemática, visualizar la información*. Madrid, España: Ed. Paidós Ibérica.
- Council for Australian Deans and Directors of Graduate Studies (1999). *Statement on skills development for research students*. Recuperado de www.ddogs.edu.au/cgi_bin/papers.pl?cmd=v&f=33322.
- Cruz, V. (2014). Tendencias del posgrado en Iberoamérica. *Ciencia y Sociedad* 39 (4), pp. 641-663.

- Dannecker, A. & Lechner, U. (2007) Online and Offline Integration in Virtual Communities of Patients – an Empirical Analysis. En Steinfield C.P., Ackerman, M., Contractor, N. (Eds) *Communities and Technologies 2007. Proceedings of the 3rd Communities and Technologies Conference*. Springer, Nueva York, NY, USA: Universidad del Estado de Michigan.
- De Clercq, L. (2009) ¿Qué es la web 2.0? En Grané M. & William, C. (eds.). *Web 2.0: nuevas formas de aprender y participar*. Barcelona, España: Laerte.
- De la Fuente, P.B. (2013) La Web 3.0 o Web Semántica: El futuro del español en la red. *XXIV Congreso Internacional de ASELE*. Asociación para la Enseñanza del Español como Lengua Extranjera. Jaén, España.
- Del Prado, S. (2011) Los 3 perfiles del Community Manager. *Puro Marketing*. Recuperado el 9 de julio de 2015 de: <http://www.puromarketing.com/42/10353/perfiles-community-manager.html>
- Deloitte Consulting Group (2013) ¿Oportunidad o riesgo? Estrategias para agregar valor a la gestión de social media en las organizaciones. Recuperado el 2 de abril de 2014 de [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es-mx\)Social_media_POV.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)Social_media_POV.pdf)
- Duro, J. (11 de mayo de 2015) MCommunity, el community manager en la era mobile. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 8 de julio de 2015 de <http://bluumi.net/mfesp/mcommunity-el-community-manager-en-la-era-del-movil/#more-958>
- Echeverría, R. (1993) *El búho de Minerva. Introducción a la filosofía moderna*. Santiago de Chile, Chile: Dolmen.
- Edison Research. (2009). *The Infinity Dial 2009, Radio's Digital Platforms AM/FM Online, Satellite, HD, RadioTM and Podcasting*. Recuperado el 23 de julio de 2015 de: http://www.edisonresearch.com/the_infinite_dial_2009_presentation/
- El Espectador (2010). Los gerentes de las redes sociales. *Diario El Espectador*. Recuperado en noviembre de 2010 de <http://www.elespectador.com/articulo-232527-los-gerentes-de-redes-sociales>
- Elliot, J. (1990) *La investigación-acción en educación*. Madrid, España: Morata.
- Elorriaga-Illera, A. (2013). *El Marketing y las Redes Sociales: La Figura del Community Manager en las Empresas de la Comunidad Autónoma Vasca y la Comunidad Foral de Navarra* (Tesis Doctoral). Universidad del País Vasco, Bilbao, España.

- ENCONEXO (2011). Sondeo sobre herramientas de social media (1ª edición). Recuperado el 16 de julio de 2015 de <http://es.slideshare.net/Enconexo/ncx-presentacin-hootup-bcn-slideshare>
- Enríquez, A. & Rentería, E. (2007). Estrategias de aprendizaje para la empleabilidad en el mercado del trabajo de profesionales recién egresados. *Universitas Psychologica*, 6 (1), 89 -104. Recuperado el 14 de julio de 2015, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672007000100010&lng=pt&tlng=es
- Escudero Muñoz, J.M. (1987). La investigación-acción en el panorama actual de la investigación educativa: algunas tendencias. *Revista de Innovación e Investigación Educativa*, 3, 5-39.
- Espacio Europeo de Educación Superior (2005). *Alcanzando las metas: Desafíos y prioridades futuras. Educación Superior e Investigación*. [Comunicado de la Conferencia de Ministros Europeos responsables de Educación Superior]. Bergen, Noruega: Espacio Europeo de Educación Superior.
- European University Association (2005). *Conclusions and recommendations. Bologna seminar on "Doctoral programmes for the European knowledge society*. Salzburgo, Austria: European University Association.
- Facebook. (2004). Facebook, computer software. Recuperado el 23 de julio de 2015 de: <http://www.facebook.com>
- Fariñas, M. J. (1999). Ciudadanía "universal" versus ciudadanía "fragmentada". *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho*, 2. Recuperado de <http://www.uv.es/CEFD/2/Farinas.html>
- Fernández Barrero, A. (2010). Redes sociales, nuevas formas de información e investigación periodística. *Congreso Comunicación y Desarrollo en la Era Digital 2010*. Asociación Española de Investigación de la Comunicación. Málaga, España. Recuperado el 25 de julio de 2007 de <http://www.aeic2010malaga.org/upload/ok/59.pdf>
- Fernández Paradas, A. (2014). *Interactividad y redes sociales*. Madrid, España: Editorial ACCI.
- Fielding, N. G. (1999). *Introducción al Análisis de Datos Cualitativos Asistido por Ordenador*. En www.galeon.com/azande.
- Fielding, N.G. & Lee, R.M. (1998). *Computer analysis and qualitative research*. London, UK: Sage.

- Fontaine, M. (2001) Keeping Communities of Practice Afloat. *Knowledge Management Review*, 4 (4), 16 – 21.
- Fox, D. J. (1987). *El proceso de investigación en Educación*. Pamplona, España: EUNSA.
- Fumero Reverón, A. y Hervás, J.M. (2008). Redes Sociales. Contextualización de un fenómeno “dos-punto-cero”. *Revista TELOS*, 76. Recuperado el 25 de julio de 2015 de <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=3&rev=76.htm>
- Fumero, A. (2005). El abecé del universo blog. *Revista TELOS*, 65 (2). Recuperado el 23 de julio de 2015 de <http://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=1&rev=65.htm>
- Fumero, A., Roca, G. & Sáez Vacas, F. (2008). *Web 2.0*. Madrid, España: Fundación Orange.
- Fundación Telefónica (2014). *Informe sobre Sociedad de la Información en España (SIE´14)*. Recuperado el 23 de julio de 2015 de: <http://www.fundaciontelefonica.com/artecultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/?itempubli=323>
- Gallego, J., Polo, F., Ríos, P., Orejón, S. y García-Albertos, M. (2009). *La función del community manager: cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades*. España: Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales de Social Media y Territorio Creativo. Recuperado en noviembre de 2010 de <http://www.slideshare.net/Yorokobumag/la-funcin-del-community-manager>
- Gallego, J.A. (10 de marzo de 2010) Los elementos de una comunidad. [Mensaje en un blog] Recuperado el 15 de julio de 2015 de: <http://www.territoriocreativo.es/etc/2010/03/los-elementos-de-una-comunidad.html>
- Gallegos, M. (28 de marzo de 2014) ¿Cuál es la voz de tu marca? [Mensaje en un blog] Recuperado el 16 de julio de 2015 de: <http://communitymanagerslatam.com/cual-es-la-voz-de-tu-marca/>
- García García, F., Victoria Más, J.S. y Berlanga Fernández I. (2013). Ethos, pathos y logos en Facebook. El usuario de redes nuevo “retor” del siglo XXI. *Comunicar. Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, 41, 121-130. Recuperado el 20 de agosto de 2015 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4376477>

- Geek (s.f.) En *significados.com*. Recuperado el 9 de julio de 2015 en <http://www.significados.com/geek/>
- Gibbon, D.C. & Liu, Z. (2008). *Introducción to video search engines* (I-XV). Heidelberg, Alemania: Springer.
- Gibson, W. (1984). *Neuromancer*. Nueva York, NY, USA: New York Times.
- Gil Mediavilla, M. (4 de enero de 2013) Diferencias entre la web 1.0 y la web 2.0. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 23 de julio de 2015 de: <http://tecnolopedia.blogspot.com.es/2013/01/diferencias-entre-la-web-10-y-la-web-20.html>
- Gil, J. (1994). *Análisis de datos cualitativos. Aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona, España: PPU, SA.
- Gilbert, R., Balatti, J., Turner, P. & Whitehouse, H. (2004). The generic skills debate in research higher degrees. *Higher Education Research and Development*, 23 (3), 375-338.
- Giles, J. (2005). Internet encyclopedias go head to head. *Nature*, 438, 900-901.
- Ginsburg, M. & Weisband, S. (2002) Social capital and volunteerism in virtual communities: the case of the Internet Chess Club. En *35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Universidad de Hawaii. Hawaii, USA.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1999) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York, NY, USA: Aldine De Gruyer.
- Goetz, J. P. y LeCompte, M.D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa, Evaluación del diseño etnográfico*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Golde, C. & Walker, G. (Eds.). (2006). *Envisioning the Future of Doctoral Education-Carnegie Essays on the Doctorate*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.
- Gómez, M. R. (2009). Análisis de la producción académica, sobre las competencias profesionales en educación superior, durante el período 1987-2000. Estudio bibliométrico. *Revista Electrónica de Postgrado, CERTUS*, 5, 14-30.
- González, J. & Wagenaar, R. (2006). *Tuning educational structures in Europe II*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Google. (2011). Google +, computer software. Recuperado el 23 de julio de 2015 de: <https://plus.google.com>

- Green, H. & Powell, S. (2005). *Doctoral study in contemporary higher education*. Maidenhead, UK: SRHE and Open University Press.
- Grosz, E.A. (2001). *Architecture from the Outside Essays on Virtual and Real Space*. Cambridge, UK: MIT Press, Cambridge Mass.
- Grupo GAPTEL (2006). *Contenidos digitales. Nuevos modelos de distribución. Vídeo, música videojuegos, mercado, regulación, tecnología*. Madrid, España: Red.es.
- Guba, G. E. y Lincoln, Y. S. (1982). *Effective evaluation*. San Francisco, CA, USA: Jossey Bass Publishers.
- Gutiérrez Valero, A. (2013). Redes Sociales y Social Media: ¿Cuál es la diferencia? *Puro Marketing*. Recuperado el 24 de julio de 2015 de: <http://www.puromarketing.com/16/15112/sociales-social-media-cual-diferencia.html>
- Hagel, J. & Armstrong, A.G. (1997). *Net gain. Expanding market through virtual communities*. Cambridge, MA, USA: Harvard Business School Press.
- Happe, R. & Storer, J. (Eds). (2015) *The Community Manager Handbook*. The Community Roundtable. Recuperado en: <http://www.communityroundtable.com/research/community-manager-handbook>
- Happe, R. (2015) Community Management in 2015. Community Roundtable (Ed.) *State of Community Management 2015*. (10-11). Recuperado el 25 de junio de 2015 de <http://www.communityroundtable.com/research/state-of-community-management-2015/>
- Hassan-Montero, Y. (2006). *Improving Tag-Clouds as Visual Information Retrieval Interfaces*. Mérida, Badajoz, España: InSciT.
- Hassan-Montero, Y., Herrera, V. & Guerrero, V. (2010). *Usabilidad de los tag-clouds: estudio mediante eye-tracking*. Recuperado el 27 de julio de 2015 de: http://www.erevistas.csic.es/ficha_articulo.php?url=oai:ojs.ub.edu:article/3869&oai_iden=oai_revista1412
- Hatim, A, Arteaga, J. (1998). Material docente del Módulo Educación de Posgrado de la Maestría en Educación Médica. Documentos de trabajo inédito. La Habana, Cuba: Escuela Nacional de Salud Pública.
- Hernández, R. (1994) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

- Huber, G. & García, C.M. (1991). Computer assistance for testing hypotheses about qualitative data: The software package Aquad 3.0. *Qualitative Sociology*, 14 (4), 325-357.
- Instituto Superior para el Desarrollo de Internet (ISDI) (2014). *Observatorio de Empleo Digital 2014*. Recuperado de: <http://www.isdi.es/laboratorio/observatorio-2014>
- Interactive Advertising Bureau Spain (IAB Spain) (2010). *Tendencias del mercado laboral en el sector de la publicidad digital (1ª edición)*. Recuperado de: http://es.slideshare.net/IAB_Spain/estudio-iab-mercadolaboralmktgdigitaljunio2010
- Interactive Advertising Bureau Spain (IAB Spain) (2014). *V Estudio anual de Redes Sociales*. Recuperado el 26 de junio de 2015 de <http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2014/04/V-Estudio-Anual-de-Redes-Sociales-versi%C3%B3n-reducida.pdf>
- International Unification Union (2001). *ITU Internet Reports (3ª Edición)*. Recuperado el 17 de agosto de 2015 de: www.itu.int.
- Jahoda, M. (1987). Empleo y desempleo: un análisis sociopsicológico. Madrid: Ediciones Morata.
- Jiménez, A. (2009). Reflexiones sobre la necesidad de acercamiento entre universidad y mercado laboral. *Revista Iberoamericana de Educación*, 50 (1), pp. 1-8.
- Jiménez, I. (2012) Social Media Strategist y Community Manager: Dos nombres y un destino. *Puro Marketing*. Recuperado el 10 de julio de 2015 de: <http://www.puromarketing.com/42/12585/media-strategist-community-manager-nombres-destino.html>
- Jiménez, I. (2012). ¿Formación o Ensayo y error?Cuál es el camino correcto para el futuro community manager. *Puro Marketing*. Recuperado el 13 de julio de 2015 de: <http://www.puromarketing.com/42/13118/formacion-ensayo-error-cual-camino-correcto-para.html>
- Jiménez, I. (2012). El community manager, ese gran conversador. *Puro Marketing*. Recuperado el 13 de julio de 2015 de: <http://www.puromarketing.com/42/12719/community-manager-gran-conversador.html>
- Jiménez, I. (2013) Social Media: No confundamos la formación con la información. *Puro Marketing*. Recuperado el 15 de julio de 2015 de:

<http://www.puromarketing.com/75/14294/media-confundamos-formacion-informacion.html>

- Jonassen, D., Pech, K. y Wilson, B. (1998). *Learning with technology. A constructivist Perspective*. Nueva Jersey, NJ, USA: Upper Saddle River.
- Julio, C. (2002). Reinventando Você: A dinâmica dos profissionais e a nova organização. Rio de Janeiro: CAMPUS.
- Karinthy, F. (1930). Chains. *Everything is different, Budapest*.
- Kaufman, E (2005). *E-Ciudadanía, Prácticas de Buen Gobierno y TIC*. Documento preparado para la Consulta Regional del Programa Pan Américas IDRC. Montevideo. IDRC. Recuperado de http://www.legislarbien.com.ar/artsAdj/113517530411_paper_e-governemnt_e_kaufman.pdf
- Kemmis, S. (1992). Teoría social y teoría crítica de la educación. *Simposio Internacional sobre Teoría Crítica e Investigación Acción*. Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
- Kendall, Lori (2003) Virtual Communities. En *Encyclopedia of Community: From the Village to Virtual World (1455)*: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Klüver, J. (1983). Hochschule und Wissenschaftssystem. Enzyklopädie Erziehungswissenschaft. L.Hüber (ed.), Klett Cotta, Stuttgart, BRD.
- Kollock, P. (1996). Design Principles for Online Communities. En O'reilly & Assoicistes, I. (Eds), *The Harvard Conference on the Internet and Society*. Cambridge, MA, USA: Universidad de Harvard.
- Khun, T. (1978). *La Revolución Copernicana*. Barcelona, España: Ariel.
- Lee, F.S.L., Vogel, D. & Limayen, M. (2003) Virtual communities informatics: a review and research agenda. *The Journal of Information Technology Theory and Application*, 5 (1), 47 - 61.
- Leimeister, J.M., Sidiras, P. and Krcmar, H. (2006) Exploring Success Factors of Virtual Communities: The Perspectives of Members and Operators. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 13 (3 y 4), 277-298.
- Lessig, L. (2001). *El código y otras leyes del Ciberespacio*. Madrid, España: Taurus.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D. & Weinberger, D. (2008) *El Manifiesto Cluetrain: El ocaso de la empresa convencional*. Madrid, España: Deusto.

- Li, H. (2004) Virtual communities studies: a literatura review, sythesis and research agenda. En Degros, J. & Benbasat, I. (Eds) *10th American Conference on Information Systems*. University of Minnesota, Nueva York, NY, USA.
- Linkedin (2002). Linkedin, computer software. Recuperado el 23 de julio de 2015 en: <http://www.linkedin.com>
- López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *XXI, Revista de Educación*, 4, 167-179.
- López, G. (2006). Comunicación digital y líneas de fractura en el paradigma de la agenda setting. *Doxa Comunicación*, 4, 37-58. Recuperado de <http://www.doxacomunicacion.es/es/hemeroteca/articulos?id=76>
- López, M. (27 de agosto de 2009) Community Manager, perfil y funciones del puesto [Mensaje en un blog] Recuperado el 16 de julio de 2015 de: <http://www.consultoresvalencia.com/blog/marketing-online/0827/community-manager-perfil-y-funciones-del-puesto/>
- Lozano, J. J. (2009). Redes Sociales, una nueva forma de comunicación. *Revista TELOS de la Fundación Telefónica*. Recuperada el 18 de agosto de 2015 de: <http://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articulo&idContenido=2009101611280001>
- Luckman, T. y Berger, P. (1995). *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Manzo, L. Rivera Michelena, C. N. y Rodríguez, A. R. (2006). La educación de posgrado y su repercusión en la formación del profesional iberoamericano. *Educación Médica Superior*, 20 (3). Recuperado el 9 de junio de 2015 de, http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412006000300009&lng=es&nrm=iso
- Marcelo, C. & Perea, V. H. (2004). Aprender con otros en la red. El análisis de los foros de Debate como espacio de comunicación asincrónico. En *Bordón*, 56 (3 y 4), 533-557.
- Margaix I, D. (2007). Conceptos de web 2.0 y biblioteca 2.0: origen, definiciones y retos para las bibliotecas actuales. *El profesional de la información*, 16 (2), 95-106. doi:10.3145/epi.2007.mar.01.
- Martínez, J .B (dir.). (1990). *Hacia un enfoque interpretativo de la enseñanza; etnografía y currículum*. Granada, España: Universidad de Granada.
- Martínez, M. A. y Saureda, M. (2007). *Glosario del Espacio Europeo de Educación Superior*. Alcoy, Alicante, España: Marfil.

- Martínez-Priego, C. (2012). *Quiero ser Community Manager*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Marwick, A. & Boyd, D. (2011). To See and Be Seen: Celebrity Practice on Twitter. *Convergence*, 17 (2), 139-158. doi: 10.1177/1354856510394539
- Matías, P. (1998) *La ciudadInternet*. Madrid, España: Bellaterra.
- Mayring, P. (2000) Qualitative content analysis. *Forum qualitative social research*, 1 (2). Recuperado el 19 de junio Octubre, 2015, de la World Wide Web: www.uts.utoronto.ca/~kmacd/IDSC10/Readings/Readings/text%20analysis/CA.pdf
- Méndez, M.A. & Segovia, A. (7 de junio de 2011). Sí hay burbuja, se llaman community manager. *El País*. Recuperado el 13 de julio de 2015 de: http://www.elpais.com/articulo/tecnologia/hay/burbuja/llama/community/manager/elpeputec/20110607elpeputec_3/Tes
- Merejo, A. (2009). El Ciber mundo como entresijo virtual. En *Eikasia, Revista de Filosofía*, (24). Recuperado el 25 de julio de 2015 de <http://revistadefilosofia.com/24-08.pdf>
- Miller, K. & Washington, K. (2012). *The 2012 Entertainment, Media & Advertising*, Richard K. Miller & Associates, Loganville.
- Monge, S. (2010) Community Manager, el ABC [Mensaje en un blog] Recuperado el 16 de julio de 2015 de: <http://www.tallerd3.com/archives/5720>
- Montesinos, P., Cloquell, V. & Solé Parellada, F. (2003). Sistemas regionales de gestión de la innovación y del conocimiento. El caso de las unidades interface del entorno científico. En *Gestión del conocimiento. Memorias de la Reunión Técnica Internacional*. México. Salamanca, España: Ediciones AUIP.
- Moreno Reyes, F. (2015). *Las redes sociales en Internet como herramienta de estimación del voto* (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Moreno, L.M. (2013). ¿Se puede ser community manager autodidacta? *Puro Marketing*. Recuperado el 15 de julio de 2015 de: <http://www.puromarketing.com/42/15138/puede-community-manager-autodidacta.html>
- Muñoz Justicia, J. (2003). *Análisis cualitativo de datos textuales con Atlas/ti*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.

- MySpace (2003). MySpace computer software. Recuperado el 23 de julio de 2015 de: <http://www.myspace.com>
- Nardi, B. A., Schiano, D.J., Gumbrecht, M. & Swartz, L. (2004). Why we blog. *Communications of the ACM*, 47 (12), 41-46.
- Navarro, P. & Díaz, C. (1999). Análisis de Contenido. En Delgado, J.M.& Gutiérrez, J. (coord.) *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales* (177-224). Madrid, España: Síntesis.
- Negroponte, N. (1995). *El mundo digital*. Barcelona, España: Ediciones B.
- Nerad, M. & Heggelund, C. (Eds.). (2008). *Toward a global Ph.D.? Forces and forms in Doctoral Education*. Seattle, WA, USA: University of Washington Press.
- Nieto, J. (2010). *Y tú..., ¿innovas o abdicas?* Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Nyquist, J. & Woodford, B. (2000). *Re-envisioning the Ph.D.: What concerns do we have?* Recuperado de <http://depts.washington.edu/envision/resources/ConcernsBrief.pdf>
- Nyquist, J. (2002). The PhD: Tapestry of change for the 21st century. *Change*, 34, 13-20.
- O'Reilly, T. (2004). Open source paradigm shift. DiBona, C., Stone, M., Cooper, D. *Open Sources*, 253-272.
- O'Reilly, T. (2005a). Qué es web 2.0. Patrones de diseño y modelos de negocio para la siguiente generación de software, en *Boletín de la Sociedad de la Información de Telefónica 2006*. Recuperado el 9 de abril de 2014 de: http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/Articulos_Tribuna_Web_20/seccion=1188&idioma=es_ES&id=2009100116300061&activo=4.do
- O'Reilly, T. (2005b). *Web 2.0: compact definition?* Recuperado de http://radar.oreilly.com/archives/2005/10/web_20_compact_definition.html
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (2001). *El desarrollo de la aptitud para el empleo o la formación para la empleabilidad*. Recuperado el 15 abril de 2014, de www.cinterfor.org.uy/public/spaniah/region/ampro/cinterfor/publ/sala/silv/edu_t_rab/
- Ortega Maldonado, A. & Becerra Muñoz, E. (2014). Estudio de la formación específica del community manager en la oferta formativa española. E. Martínez-Rodrigo y P. Raya-González (coord.) *Comunicación e interactividad*. Madrid, España: Ed. ACCI.

- Ortega, J. A. (2004). Redes de aprendizaje y currículum intercultural. En VV.AA, *La Educación en Contextos Multiculturales: Diversidad e Identidad Actas del XIII Congreso Nacional y II Iberoamericano de Pedagogía* (331-373). Sociedad Española de Pedagogía, Valencia. Recuperado de <http://www.ugr.es/~sevimeco/UGR/biblioteca/distancia/Jose%20Antonio%20Ortega%20Carrillo%20-2004-%20Ponencia%20Cong.%20Nal.%20Pedagogia.pdf>
- Ortega, J. A. & Robles, M. C. (2007). Actitudes y valores para una ciudadanía universal. J. L. Villena, A. de la Herrán y N. Álvarez (Eds). *Conocimiento, educación y valores*. Madrid, España: Ediciones de la Universidad Autónoma.
- Ortega, J. A. (2008). Redes profesionales para la creación y gestión de conocimiento en línea. En *Psicología y educación: un lugar de encuentro* (2783-2792). Oviedo, España: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- Ortega, J. A., Fuentes, J. y Villena J. L. (2006). Redes profesionales para el ciber-aprendizaje y la resolución compartida de problemas: Variables organizativas y éticas. En *I Congreso Internacional de Psicopedagogía*. Universidad de Granada, Melilla, España.
- Ortega, J.A. & Aragón Y. (2004). Redes de docentes y construcción de conocimiento profesional: Perspectivas organizativas emergentes. M. Lorenzo y otros (Coordres). *La organización y dirección de redes educativas* (137-195) Granada, España: Grupo Editorial Universitario.
- Palacio, J. L. (2005). *Tendencias de desarrollo de los programas de posgrado en América Latina y el Caribe. Contexto y situación actuales en la formación posgraduada en el espacio europeo, latinoamericano y caribeño de educación superior*. Salamanca, España: Ediciones AUIP.
- Park, C. (2005). New variant PhD: The changing nature of the doctorate in the UK. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27 (2), 189-207.
- Parra Valcarce, D. (2008). De Internet 0 a web 3.0: un reto epistemológico para la comunidad universitaria, en *Revista Anàlisi*, 36, 65-78. Recuperado el 21 de julio de 2015 de: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n36/02112175n36p65.pdf>
- Peguero, M. (25 de junio de 2013) ¿Qué hace un Community Manager? Conoce sus 6 funciones. [Mensaje en un blog] Recuperado el 12 de julio de 2015 de: <http://milcapeguero.com/2013/06/que-hace-un-community-manager-conoce-6-de-sus-funciones-seriecm-412/>

- Peguero, M. (28 de febrero de 2013) Community Manager, Social Media Manager y Social Media Strategist NO son lo mismo. [Mensaje en un blog] Recuperado el 10 de julio de 2015 de: <http://milcapeguero.com/2013/02/community-manager-social-media-manager-y-social-media-strategist-no-son-lo-mismo/>
- Pellegrino, J. & Hilton, M. (Eds.). (2012). *Education for life and work: Developing transferable knowledge skills in the 21st Century*. National Research Council. Washington D.C, USA: The National Academies Press.
- Peña, P. (2001). *Conocimiento. El oro gris de las organizaciones*. Madrid, España: Fundación Dintel.
- Pérez Tapias, J. A. (2003). *Internautas y náufragos. La búsqueda del sentido en la cultura digital*. Madrid, España: Trotta.
- Pérez, E. (2010). Davinia Suárez: "El community manager representa los ojos y los oídos de la empresa en Internet. *Diario Canarias 7*. Recuperado en noviembre de 2010 de <http://www.canarias7.es/articulo.cfm?id=183350>
- Pérez, E. (2010). Ignacio Alfonso: "Los errores es comunicación se pagan". *Diario Canarias 7*. Recuperado en noviembre de 2010 de <http://www.canarias7.es/articulo.cfm?id=183157>
- Pérez, E. (2010). María Infante: "El community manager aprende día a día de los usuarios". *Diario Canarias 7*. Recuperado en noviembre de 2010 de <http://www.canarias7.es/articulo.cfm?id=183179>
- Pérez, G. (1984): *El análisis de contenido en la prensa. La imagen de la Universidad a Distancia*. Madrid, España: U.N.E.D.
- Pérez, G. (1994): *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes* Madrid, España: La Muralla.
- Pérez, G. (1998). *Investigación cualitativa. Retos e Interrogantes, vol 2*. Madrid, España: La Muralla.
- Piñeiro, G. (9 noviembre de 2010) Community Manager: Definición, funciones, tareas y perfil. [Mensaje en un blog] Recuperado el 25 de junio de 2015 de: <http://www.elblogdegerman.com/2010/11/09/community-manager-definicion-funciones-tareas-y-perfil-smo/>
- Pochmann, M. (2001). *O Emprego na Globalização*. São Paulo: Boitempo.
- Ponte, D. (2010). Community manager, ¿una profesión con fecha de caducidad?, [Mensaje en un blog]. Recuperado en noviembre de 2010 de <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/community-manager-una-profesion-con-fecha-de-caducidad-3/>

- Porra, J. & Parks, M.S. (2006) Sustainable virtual communities: suggestions from the colonial model. *Information Systems and E-Business Management*, 4 (4), 309-341.
- Postgrado en Community Manager & Social Media. España: Universidad de Barcelona. Recuperado en noviembre de 2010 de <http://www.il3.ub.edu/es/postgrado/postgradocommunity-manager-social-media-online.html>
- Prahl, H.W. (1978) Sozialgeschichte des Hochschulwesens. München, Alemania: BRD.
- Preece, J. (2000). *Online Communities. Designing, Usability, Supporting Sociability*. UK :John Wiley & Sons.
- Preece, J. (2001). Sociability an usability: Twenty years of chatting online. *Behaviour and Information Technology Journal*, 5 (20), 347-356.
- Pulido San Román, A. (2009). *El futuro de la universidad: Un tema de debate dentro y fuera de las universidades*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Puro Marketing (2012) Las empresas deberían empezar a valorar realmente la figura del community manager. *Puro Marketing*. Recuperado el 9 de julio de 2015 de <http://www.puromarketing.com/53/11168/empresas-deberian-comenzar-valorar-realmente-figura-community-manager.html>
- Puro Marketing (2012) Social media manager y community manager: dos perfiles claramente diferenciados. *Puro Marketing*. Recuperado el 10 de julio de 2015 de <http://www.puromarketing.com/42/11467/media-manager-community-manager-perfiles-claramente-diferenciados.html>
- Puro Marketing (2012) Social media y redes sociales: Las mil profesiones del community manager. *Puro Marketing*. Recuperado el 9 de julio de 2015 de <http://www.puromarketing.com/42/12005/media-redes-sociales-profesiones-community-manager.html>
- Putnam, R. (2002). *Solo en la bolera. Colapso y resurgimiento de la comunidad norteamericana*. Barcelona, España: Galaxia Gutenberg.
- Qweb (2010). Díez secretos para ser un buen community manager. [Mensaje en un blog]. Recuperado en noviembre de 2010 de <http://www.qweb.es/noticias/10-secretos-para-ser-un-buen-community-manager.html>
- Radillos, G. (1 de junio de 2010) Soy Community Manager y me pagan por twittear. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 25 de junio de 2015 de

<http://www.slideshare.net/germanradillo/soy-community-manager-y-me-paga-por-twittear>

- Rama, C. (2006). Los postgrados en América Latina en la sociedad del saber. En *Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005*. (43-55). Caracas, Venezuela.
- Ramírez Plasencia, D. & Amaro López, J.A. (2013) Comunidades virtuales, nuevos ambientes mismas inquietudes: el caso de Taringa! En *Polis Revista Latinoamerica*, 12 (34), 519-540.
- Rheingold, H. (1993). *The Virtual Community: Finding Connection in a Computerized World*. Boston, MA, USA: Addison-Wesley Longman Publishing Co. Inc.
- Rheingold, H. (1996). *La comunidad virtual. Una sociedad sin fronteras*. Barcelona, España: Ed. Gedisa.
- Rheingold, H. (2004). *Multitudes inteligentes. La próxima revolución social*. Barcelona, España: Ed. Gedisa.
- Rheingold, H. (21 de octubre de 2001). Mobile Virtual Communities. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 7 de julio de 2015 en http://www.thefeaturearchives.com/topic/Culture/Mobile_Virtual_Communities.html
- Rodrigo Martín, L., García García, F. & Rodrigo Martín, I. (2014). Creatividad y nuevas tecnologías: las claves de la cultura emprendedora, el papel de la universidad en la formación de intelectuales con espíritu emprendedor. *adComunica: revista científica de estrategias, tendencias e innovación en comunicación*, 8, 23-37. Recuperado el 20 de agosto de 2015 en: <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/110859>
- Rodríguez, M. (2002) El imperio de la globalización y la educación, en M. Rodríguez (Coord.) *Didáctica General, qué y cómo enseñar en la sociedad de la información*. Madrid, España: Biblioteca Nueva, 17-54.
- Romero Barriga, J.F. y Ortega Carrillo, J.A. (2004). *Profesorado y comunicación gráfica*. Granada, España: Grupo Editorial Universitario.
- Romero Barriga, J.F. y Ortega Carrillo, J.A. (2006). *La Gráfica en los Materiales Curriculares*. Barcelona, España: Dacvinci.
- Romero Barriga, J.F. y Ortega Carrillo, J.A. (2009). La gráfica didáctica en la docencia universitaria. *Revista de Educación y desarrollo*, 11, 13-18.

- Rojas, P. (2011). *Community Management para Dummies*. Madrid, España: Wiley Publishing Inc.
- Rosenkranz, C. & Feddersen, C. (2007) Managing Virtual Communities – A case of Study of a Viable System. *En 13th Americas Conference on Information Systems*. Association for Information Systems. Keystone, CO, USA.
- Rosenkranz, C. & Feddersen, C. (2008) A Model for Understanding Success of Virtual Community Management Teams. *En Proceedings of the 14th American Conference on Information Systems*. Association for Information Systems. Toronto, Canadá. Recuperado el 25 de junio de 2015 de: <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1322&context=amcis2008>
- Ruiz, M. (2004). El Espacio Europeo de Educación Superior y las titulaciones de Educación. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18 (3), 61-79.
- Sabariego-Puig, M., Vilà-Baños, R. & Sandín-Esteban, M.P. (2014). El análisis cualitativo de datos con Atlas.ti. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 7 (3), 119-133. Recuperado el 3 de agosto de 2015 de: <http://www.raco.cat/index.php/REIRE/article/view/278698/366442>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Ed. Panapo.
- Sáez Carreras, J. (1988). El debate teoría-práxis en ciencias de la educación y su repercusión en la pedagogía social. *Revista de Pedagogía Social*, 3.
- Salaverría, R. coord. (2005). *Cibermedios. El impacto de Internet en los medios de comunicación en España*. Sevilla, España: Comunicación Social.
- Salazar-Argonza, J. (2011). Estado actual de la Web 3.0 o Web Semántica. *Revista Digital Universitaria*, 12 (11).
- Salinas, J. (2003). Comunidades virtuales y aprendizaje digital. *En Congreso EDUTEC 2003*. Asociación para el Desarrollo de la Tecnología Educativa y de las Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Educación. Caracas, Venezuela.
- Sánchez Burón, A. & Fernández Martín, M. P. (2010). *Informe Generación 2.0 2010. Hábitos de los adolescentes en el uso de las redes sociales*. Departamento de Psicología. Universidad Camilo José Cela, Madrid. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/ucjc/generacin-20-hbitos-de-los-ad/download>
- Sánchez, J. (2008). Una propuesta conceptual para diferenciar los programas de postgrado profesionalizantes y orientados a la investigación. Implicaciones para la regulación, el diseño y la implementación de los programas de postgrado. *Ciencia y Sociedad*, 23 (3), 327-341.

- Sandín, M. P. (2003). *La investigación cualitativa en educación*. Barcelona, España: McGraw-Gill.
- Santiago Campión, R. & Navaridas Nalda, F. (2012). La web 2.0 en escena. *Pixel-Bit. Revista de medios y educación*, 41, 19-30.
- Santiago, I. (2013). El día a día de un Community Manager. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 18 de julio de 2015 de: <http://ignaciosantiago.com/blog/socialmedia/el-dia-a-dia-del-community-manager-lista-de-tareas/>
- Santo, C. (2013). ¿Ha dejado la figura del Community Manager de generar expectación? *Puro Marketing*. Recuperado el 15 de julio de 2015 de <http://www.puromarketing.com/42/15772/dejado-figura-community-manager-generar-expectacion.html>
- Schott, R. (24 de mayo de 2012) 12 must-have apps for the mobile community manager. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 8 de julio de 2015 de <http://searchenginewatch.com/sew/opinion/2179371/-apps-mobile-community-manager>
- Scott, J. (1988). Social network analysis. *Sociology*, 22 (1), 109-127.
- Seale, C.F. (2001): Computer-assisted analysis of qualitative interview data, en J.F. Gubrium y J.A. Holstein, *Handbook of interview research* (651-670). London, UK: Sage.
- Seidel, J.V. (1998). Qualitative data analysis. The Etnograph v5. Apendix E.
- Senior Manager (2010). Manual de ética del Community Manager o Responsable de Comunidad. [Mensaje en un blog] Recuperado en noviembre de 2010 de <http://www.seniorm.com/manual-de-etica-del-community-managero-responsable-de-comunidad.html>
- Sennett, R. (2002). *A corrosão do caráter: Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro, Brasil: Record.
- Sheeks, M. & Birchmeier, Z. (2007). Shyness, sociability and the use of computer-mediated communication in relationship development. *Cyberpsychology & Behaviour*, 10 (1), 64-70. doi: 10.1089/cpb.2006.9991.
- Simón, L. (8 de agosto de 2011). Future Work Skills 2020. [Mensaje en un blog] Recuperado el 18 de julio de 2015 de <http://amigosnsf.blogspot.com.es/2011/08/future-work-skills-2020.html>
- Solis, B. (2013). The Conversation Prism versión 4. [Figura]. Recuperado el 24 de julio de 2014 de: <http://www.conversationprism.com/>

- Sotomayor García, G.E. (2006). La socialización en los espacios virtuales. Posibilidades y limitaciones. *Teoría de la Educación* (1).
- Steing, L. (2010) La importancia de encontrar la voz de tu marca [Mensaje en un blog] Recuperado el 18 de julio de 2015 de: [http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde la Trinchera/la importancia de encontrar la voz de tu marca.html#.VaqqC_ntmko](http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde%20la%20Trinchera/la_importancia_de_encontrar_la_voz_de_tu_marca.html#.VaqqC_ntmko)
- Storck, J y Hill, P. A. (2000). Knowledge diffusion through strategic communities. *Sloan Management review*, 41, 63-74.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA, USA: Sage.
- Suárez Rodríguez, D. (2010) Hay vida antes del community manager. *I Jornadas nacionales de responsables de comunidad*. AERCO. Las Palmas de Gran Canaria.
- Tarmizi, H. & Vreede, G-J. (2005) A Facilitation Task Taxonomy for Communities or Practice. *En 11th Americas Conference in Information Systems (AMCIS 2005)*. Association for Information Systems. Omaha, NE, USA.
- Teichler, N. & Khem, M. (1995). Hacia un nuevo entendimiento de las relaciones entre enseñanza superior y empleo. *Revista de Educación*, 308, 81-102.
- Territorio Creativo (2010): Marketing en Medios Sociales, como usan las empresas españolas los blogs y las redes sociales. Recuperado el 9 de abril de 2014 de <http://www.territoriocreativo.es/etc/2010/04/estudio-social-media-espana.html>
- Tesch, R. (1991) Introduction. *Qualitative Sociology*, 14 (3), 225-243.
- Toledo, A. (2012) El Community Manager no es un informático a sueldo. Representa y actúa en consecuencia de los objetivos y valores de la marca. *Puro Marketing*. Recuperado el 9 de julio de 2015 de <http://www.puromarketing.com/42/11130/community-management-informatico-sueldo-representa-actua-consecuencia.html>
- Triolo, F.L. (2007). *El liderazgo y el tratamiento de los conflictos como generador de cultura institucional* (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Tufekci, Z. (2014). A Brief Primer on Human Social Networks, or How to Keep \$16 Billion in Your Pocket. *Medium.com/@zeynep*. Recuperado de <https://medium.com/@zeynep/a-brief-primer-on-human-social-networks-or-how-to-keep-16-billion-in-your-pocket-c290c8ac23dd>

- Twitter (2005). Computer software. Recuperado el 23 de julio de 2015 en <http://www.twitter.com>
- Valles, M.S. (2001): Ventajas y desafíos del uso de programas informáticos (e.g. ATLAS.ti y MAXqda) en el análisis cualitativo. Una reflexión metodológica desde la grounded theory y el contexto de la investigación social española. *Seminario sobre Investigación Avanzada Cualitativa Asistida por Ordenador*. Universidad de Granada, Granada, España.
- Van der Heijden, B. (2002). Pre-requisites to Guarantee Lifelong Employability. *Personnel review*, 31 (1), 44-61.
- Vargas, E. (27 de abril de 2014) 6 razones para considerar que el community manager tiene futuro en los medios. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 18 de julio de 2015 de <http://www.clasesdeperiodismo.com/2014/04/27/6-razones-para-considerar-que-el-community-manager-tiene-futuro-en-los-medios/>
- Varona Aramburu, D. (2014). *La influencia de las redes sociales de Internet en las prácticas, hábitos y técnicas de los periodistas españoles* (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Velasco, C. (2012) Inteligencia emocional para community managers. *Puro Marketing*. Recuperado el 10 de julio de 2015 de <http://www.puromarketing.com/42/11464/2012-inteligencia-emocional-para-community-managers.html>
- Verdoy, A. (2013) *200 apps gratuitas para community managers*. Madrid, España: Socialancer.com.
- Victoria Más, J.S. & Arjona Martín, J.B. (2009). La comunicación social de los nuevos canales audiovisuales en Internet. WebTV. *Icono14*, 2 (7), 56-74. Recuperado el 20 de agosto de 2015 de: <http://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/317/194>
- Viera-Gómez, M. (16 de marzo de 2014) Perfil y análisis del community manager, infografía. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 17 de julio de 2015 de <https://elmejorcommunitymanager.wordpress.com/2014/03/16/perfil-y-analisis-del-community-manager-infografia/>
- Walker, George, C. Golde, L. Jones, A. Conklin Bueschel, and P. Hutchings (2008). *The Formation of Scholars: Rethinking Doctoral Education for the Twenty-First Century*. Stand- ford: Jossey-Bass.
- Wallace, P. (2001). *Psicología de Internet*. Barcelona, España: Paidós.

- Walther, J. (1996). Computer-Mediated Communication: Impersonal, Interpersonal, and Hyperpersonal Interaction. *Communication Research*, 23 (1), 3-43. doi: 10.1177/009365096023001001
- Weinert, P., Baukens, M., Bollérot, P., Pineschi-Gapànné, M. & Walwei, U. (2001). Employability: From theory to practice. New Brunswick/London: Transaction Publishers.
- Wenger, E. McDermott, R. & Snyder, W. (2002) *Cultivating Communities of Practice: A Guide of Managing Knowledge*. Boston, MA, USA: Harvard Bussiness School Press.
- Yaniz, C. & Villardón, L. (2006). *Planificar desde la competencia para promover el aprendizaje*. Bilbao, España: ICE de la Universidad de Deusto.
- Zambrana, L. A. & Manzano, V. (2004). ¿Hacia dónde camina la Universidad? Reflexiones acerca del Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18 (3), 269-276.

Parte VI

ANEXOS

Anexo I: Instituciones titulares de los programas de formación (datos básicos)

Cámara de Gijón, www.camaragijon.es

Universidad Complutense de Madrid, www.ucm.es

Universidad de Almería, www.ual.es

Universidad de Huelva, www.uhu.es

Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, www.upo.es

Universidad de Sevilla, www.us.es

Universitat Autònoma de Barcelona, www.uab.cat

Universitat de Barcelona, www.ub.edu

Unisitat Oberta de Catalunya, www.uoc.edu

Universidad de Extremadura, www.unex.es

Universidad Carlos III de Madrid, www.uc3m.es

Universidad Rey Juan Carlos, www.urjc.es

Universidad de Murcia, www.um.es

Universitat Abat Oliva CEU, www.uaoceu.es

Fundación Universitat- Empresa de les Illes Balears, www.fueib.org

Instituto Marketing Online – Grupo UOC, www.educaciononline.org

Fundación Universidad de Granada-Empresa, www.fgugrem.es

Agrupación de empresas y economía social de Cantabria, www.acelcantabria.com

Universidad Internacional de la Rioja, www.unir.net

Universidad Pontificia de Salamanca, www.upsa.es

INEM Cantabria, www.empleacantabria.com

Cámara de Madrid, www.camaramadrid.es

Cámara de Sevilla, www.camarasevilla.es

Cámara de Córdoba, www.camaracordoba.es

EPYME, Cámara de Badajoz, www.camarabadajoz.es

Universidad Europea de Madrid, www.madrid.universidadeuropea.es

Escuela Profesional de Formación Especializada en Diseño y Nuevas Tecnologías CICE, www.cice.es

INESDI. Digital Business School, www.inesdi.com

Internet Academi, www.internetacademi.com/es

Universidad Camilo José Cela, www.ucjc.edu

Escuela de Negocios de la Innovación (IEBS), www.iebsschool.com

ESIC, Bussiness & Marketing School, www.esic.edu

Social Media School, www.labschool.es

Constanza Business & Protocol School, www.constanza.org

Nota: En el CD de anexos de esta tesis doctoral se incluye una síntesis de los datos esenciales de las instituciones titulares y patrocinadoras de los cursos de formación que componen la muestra.

Anexo II: Programas académicos analizados (muestra)

1. Cámara de Gijón, programa recuperado de:
<http://www.camaragijon.es/contenidos/es/programas-y-servicios/formacion/master-social-media-management/>
2. Universidad Complutense de Madrid, programa recuperado de:
<http://www.ucm.es/titulospropios/communitymanager/informacion>
3. Universidad de Almería, programa recuperado de:
<http://www.ididactia.com/UAL/Especialista-CCMM-II.pdf>
4. Universidad de Huelva, programa recuperado de:
http://www.uhu.es/socialmedia/?page_id=14
5. Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, programa recuperado de:
<https://www.upo.es/postgrado/Formacion-Especializada-en-Community-Manager-Redes-sociales-y-Marketing-Digital?opcion>
6. Universidad de Sevilla, programa recuperado de:
<http://www.cfp.us.es/cursos/feu/community-manager-redes-comunidades-y-social-media-marketing/2689/>
7. Universitat Autònoma de Barcelona, programa recuperado de:
http://www.uab.cat/web/postgrado/master-en-comunicacion-y-marketing-online/informacion-general-1206597472083.html/param1-2220_es/param2-2006/
8. Universitat de Barcelona, programa recuperado de:
http://www.il3.ub.edu/es/postgrado/postgrado-community-manager-social-media-online.html_2092775340.html

9. Unisitat Oberta de Catalunya, programa recuperado de:
<http://estudios.uoc.edu/es/masters-posgrados-especializaciones/especializacion/comunicacion-informacion/community-manager/presentacion>
10. Universidad de Extremadura, programa recuperado de:
http://www.unex.es/organizacion/servicios-universitarios/secretariados/postgrado/funciones/cursos/perfeccionamiento/gestion%20comunidades%20redes%20sociales%20community%20dat_general
11. Universidad Carlos III de Madrid, programa recuperado de:
http://portal.uc3m.es/portal/page/portal/inst_docum_gest_info_agustin_millares/social_media
12. Universidad Rey Juan Carlos, programa recuperado de:
<http://www.urjc.es/estudios/titulos-propios/803-especialista-en-gestion-de-redes-sociales#información-académica>
13. Universidad de Murcia, programa recuperado de:
<http://www.um.es/cursos/formacion/redes/>
14. Universitat Abat Oliba CEU, programa recuperado de:
<http://www.internacionaldemarketing.com/master-marketing-digital>
15. Fundación Universitat- Empresa de les Illes Balears, programa recuperado de:
<http://www.fueib.org/es/formacio/369/experto-universitario-en-marketing-digital-y-direccion-comunitaria-community-management-titulo-propio-de-la-uib.htm>
16. Instituto Marketing Online – Grupo UOC, programa recuperado de:
<http://www.educacionline.com/instituto-de-marketing-online/curso-de-community-manager/>

17. Fundación Universidad de Granada-Empresa, programa recuperado de:
http://cevug.ugr.es/community_manager/
18. Agrupación de empresas y economía social de Cantabria, programa recuperado de: <http://www.nexiantraining.es/blog/2013/12/ultimas-plazas-para-el-curso-de-community-manager-marketing-online-cantabria>
19. Universidad Internacional de la Rioja, programa recuperado de:
<http://www.unir.net/master-marketing-digital-ecommerce.aspx>
20. Universidad Pontifica de Salamanca, programa recuperado de:
<http://www.upsa.es/estudiar/estudios/titulacion/posgrado/ficha.php?idTit=6a>
21. INEM Cantabria, programa recuperado de: <http://cursosinem2015.com/c-curso-inem-2015-community-manager-r-comunidad-aut%C3%B3noma-de-cantabria>
22. Universitat Abat Oliba CEU, programa recupero de:
<http://www.internacionaldemarketing.com/master-community-manager>
23. Cámara de Madrid, programa recuperado de:
<http://www.camaramadrid.es/asp/cursos/fichacurso.asp?Curso=9&Anno=1213&Area=24>
24. Cámara de Sevilla, programa recuperado de:
<http://en.camaradesevilla.com/content/experto-en-community-manager>
25. Cámara de Córdoba, programa recuperado de:
<http://www.camaracordoba.com/camara.php?cte=2&codigo=7647>
26. EPYME, Cámara de Badajoz, programa recuperado de:
<http://epyme.camarabadajoz.es/cursos/redes-sociales/community-manager/>

27. Cámara de Sevilla, programa recuperado de: <http://en.camaradesevilla.com/content/master-en-social-media-y-marketing-digital>
28. Universidad Europea de Madrid, programa recuperado de: http://madrid.universidadeuropea.es/estudios-universitarios/master-universitario-en-periodismo-digital-y-redes-sociales?gclid=CjwKEAjwKOpBRChjsTyicbFy3QsJADP1gTN5ni9Yx_0vsaAc_oDosL55qG0L_z-QVeWpMCgozuRrYhoChDrw_wcB&gclsrc=aw.ds
- 29.
30. Escuela Profesional de Formación Especializada en Diseño y Nuevas Tecnologías CICE, programa recuperado de: <http://cice.es/curso/master-en-social-media-manager-marketing-online-y-gestion-de-clientes/>
31. INESDI. Digital Business School, programa recuperado de: <http://www.inesdi.com/masters/master-con-titulacion-universitaria-en-marketing-digital-social-media/>
32. Internet Academi, programa recuperado de: <http://internetacademi.com/es/masters/master-community-manager-social-media>
33. Universidad Camilo José Cela, programa recuperado de: <https://www.ucjc.edu/estudio/experto-en-community-manager/#utab-pane-0-0>
34. Universidad Camilo José Cela, programa recuperado de: <https://www.ucjc.edu/estudio/experto-en-social-media-y-community-manager/#utab-pane-0-0>
35. Escuela de Negocios de la Innovación (IEBS), programa recuperado de: <http://www.iebschool.com/programas/master-community-management-empresa-2-0-redes-sociales/>

36. ESIC, Business & Marketing School, programa recuperado de:
<http://www.esic.edu/es/postgrado-social-media-digital-marketing/>
37. Social Media School, programa recuperado de:
<http://www.labschool.es/curso/experto-en-social-media-management/>
38. Constanza Business & Protocol School, programa recuperado de:
<http://www.constanza.org/course/experto-en-community-y-social-media-management-2/>
39. Fundación UNED, programa recuperado de:
http://www.cursocommunityfuned.com/descarga.php?f=images/cm/Cursos_en_Community_Management.pdf
40. Fundación UNED, programa recuperado de:
http://www.cursocommunityfuned.com/descarga.php?f=images/cm/Cursos_en_Community_Management.pdf
41. Fundación UNED, programa recuperado de:
http://www.cursocommunityfuned.com/descarga.php?f=images/cm/Cursos_en_Community_Management.pdf

Nota: Los documentos curriculares originales extraídos de las páginas web institucionales se insertan en el CD de anexos que acompaña a esta tesis doctoral.

Anexo III: Prototipo de entrevista a *community managers*



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE
MADRID

TESIS DOCTORAL

La Formación Especializada del Gestor de Redes Sociales en el ámbito de Estado Español. Análisis de la Oferta Formativa Actual en Relación a las Necesidades Formativas Demandadas

Protocolo de entrevista semiestructurada para informantes clave

1. Describe brevemente tu experiencia como Community Manager.
Haga clic aquí para escribir texto.
2. Cuando accediste a tu primer empleo como Community Manager, ¿Cuál era tu nivel formativo y en qué especialidad?
Haga clic aquí para escribir texto.
3. Dinos hasta qué punto y por qué motivo esta formación previa ha sido importante para tu desempeño como Community Manager.
Haga clic aquí para escribir texto.
4. ¿Tenías formación específica como Community Manager? ¿De qué tipo?
Haga clic aquí para escribir texto.
5. En caso afirmativo, ¿Consideras tal formación específica ha contribuido a un mejor desarrollo de tu labor? ¿De qué manera?
Haga clic aquí para escribir texto.
6. Cuando comenzaste a trabajar como Community Manager, ¿Recuerdas si tuviste alguna carencia relacionadas con tu formación que te supusiera inseguridad y que pudieras contarnos?
Haga clic aquí para escribir texto.
7. ¿Has participado en otro tipo de actividades formativas (reuniones, talleres, congresos, cursos) que han desarrollado tus capacidades para el desempeño de tu labor como Community Manager? ¿De qué tipo? ¿Relacionadas con que campo de conocimiento?
Haga clic aquí para escribir texto.
8. ¿Formas parte de algún colectivo o comunidad profesional con otros compañeros que ejercen su labor en el campo de las redes sociales? Dinos porqué podría ser importante o no este aspecto.
Haga clic aquí para escribir texto.

Doctorando: Álvaro Ortega Maldonado

Directores: Dr. Francisco García García. Catedrático de Comunicación Audiovisual de la UCM
Dr. Juan Salvador Victoria Más. Profesor Titular de la Universidad de Málaga

9. ¿Eres seguidor/a habitual de blogs, webs y artículos especializados como fuente de información para mejorar tu desarrollo profesional? ¿Lo consideras enriquecedor?

Haga clic aquí para escribir texto.

10. En tu labor como Community Manager ¿Qué habilidades dirías que has adquirido con la experiencia?

Haga clic aquí para escribir texto.

11. Indica que tres disciplinas consideras que son las que más influyen en la gestión de redes sociales a nivel profesional.

Haga clic aquí para escribir texto.

12. Indica cual consideras que son las 5 competencias profesionales imprescindibles que debe tener todo Community Manager.

Haga clic aquí para escribir texto.

13. Indica cual consideras que son las 5 carencias formativas más frecuentes entre aquellas personas que ejercen como Community Manager.

Haga clic aquí para escribir texto.

14. ¿Consideras importante tener una formación específica para ejercer la labor de Community Manager? En caso afirmativo, destaca 3 aspectos que consideres imprescindibles para ser tratados en este dicho proceso de formación.

Haga clic aquí para escribir texto.

15. Si fueses director de un programa de especialización de Community Manager que título le pondrías y qué bloques temáticos establecerías en el mismo.

Haga clic aquí para escribir texto.

16. Para finalizar, desde tu experiencia profesional ¿En qué aspectos consideras que se está innovando dentro del campo de la gestión de redes sociales en este momento?

Haga clic aquí para escribir texto.

17. ¿Cuál consideras que es la perspectiva de futuro del campo de la gestión profesional de las redes sociales?

Haga clic aquí para escribir texto.

¡Muchas gracias por tu valiosa aportación!

Doctorando: Álvaro Ortega Maldonado

Directores: Dr. Francisco García García. Catedrático de Comunicación Audiovisual de la UCM
Dr. Juan Salvador Victoria Más. Profesor Titular de la Universidad de Málaga

Entidades titulares y o auspiciadoras de los cursos de especialización que componen la muestra de investigación

1.CÁMARA DE GIJÓN

La Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Gijón es una Corporación de Derecho Público que representa los intereses generales de las empresas de Gijón, Carreño y Langreo.

Servicios:

Los servicios de la Cámara de Comercio de Gijón cubren un amplio abanico de necesidades de la empresa: desde formación o apertura de mercados internacionales, pasando por asesoramiento y apoyo a la creación de empresas, hasta nuevas áreas estratégicas como la calidad, la sostenibilidad, la comunicación o las nuevas tecnologías.

Objetivo:

Aproximar sus servicios a todas y cada una de las empresas de su demarcación se ha materializado en la apertura de sendas Antenas Cameraleas en Langreo y Carreño, gracias a la colaboración con los respectivos Ayuntamientos y el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, con el apoyo del Fondo Social Europeo.

<http://www.camaragijon.es/contenidos/es/la-camara/que-es-camara/>

2. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

La Universidad Complutense de Madrid (UCM) es una institución de larga trayectoria y amplio reconocimiento social que aspira a situarse entre las primeras universidades de Europa y a consolidarse como centro de referencia para el continente latinoamericano.

Fines:

Formar profesionales útiles a la sociedad, promover la investigación científica y difundir, entre los próximos y los lejanos, el conocimiento y los valores que son inherentes a la Universidad. Un reto actual para nuestra Universidad, que tantos otros ha sabido superar en el pasado.

Servicios:

- Master
- Grados
- Postgrados
- Formación continua
- Cursos idiomas
- Cursos de verano
- I+D+I

<https://www.ucm.es/estudios-ofertados>

3. UNIVERSIDAD DE ALMERIA

La Universidad de Almería, **una de las más jóvenes y dinámicas de España**, fue creada por el Parlamento Andaluz en 1993 a propuesta del Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía.

Objetivo: la Universidad de Almería está ocupada constantemente en **adaptar sus servicios a las nuevas exigencias de la sociedad** para alcanzar los objetivos de **calidad y eficacia** en la docencia, la investigación y la gestión.

Servicios:

- Titulaciones oficiales
- Postgrado y másteres
- Cursos
- Congresos y eventos
- Enseñanza virtual
- Cursos de idiomas
- Cursos de verano
- Programas de movilidad
- I+D+I

Fundaciones:

- Consejo Social
- Fundación Campus Científico Tecnológico de Macael
- Fundación Centro Internacional de Investigación de Control Biológico de Plagas
- Fundación Centro Tecnológico Avanzado de Energía Renovables de Andalucía (CTAER)
- Fundación para la Investigación Biosanitaria de Andalucía Oriental (FIBAO)
- Fundación Mediterránea
- Fundación Triptolemos
- Fundación Patrimonio Natural, Biodiversidad y Cambio Global
- Fundación UAL - ANECOOP

4. UNIVERSIDAD DE HUELVA

En 1983 se crea la Universidad de Huelva que se regirá por la Ley Orgánica 11/83, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria por la Ley 1/92, de 21 de mayo, de Coordinación del Sistema Universitario de Andalucía, por la presente Ley, por las normas que las desarrollen y por sus estatutos.

Fines

A la Universidad de Huelva corresponde la prestación del servicio público de la educación superior, mediante el estudio, la docencia y la investigación, habiendo de promover la formación íntegra de sus propios miembros, los valores de justicia, libertad y pluralismo, así como el pensamiento y la investigación libres y críticos, para ser un instrumento eficaz de transformación y progreso social. La Universidad de Huelva está al servicio del desarrollo intelectual y material de los pueblos, de la defensa del medio ambiente y de la paz (art. 2.1 Normativa provisional).

Funciones

La Universidad de Huelva ha de cumplir las siguientes funciones: La creación, desarrollo, difusión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.

La preparación para el ejercicio de actividades profesionales, que exijan la aplicación de conocimientos y métodos técnicos o científicos y para la creación literaria o artística.

El apoyo científico y técnico al desarrollo cultural, social y económico, con especial atención al de Huelva y al de la Comunidad Autónoma Andaluza. La extensión de la cultura universitaria (art. 2.2 Normativa provisional).

Principios

La actividad de la Universidad de Huelva, así como su autonomía, se fundamenta en el principio de libertad académica que se manifiesta en las libertades de cátedra, de docencia, de investigación y de estudios (art. 4 Normativa provisional).

Servicios:

- Servicio de Atención a la Comunidad Universitaria (SACU)
- Unidad para la Igualdad de Género
- Proyecto Alumno 10 C
- Servicio de Orientación e Información, Práctica, Empleo y Autoempleo (SOIPEA)
- Escuela de Doctorado
- Másteres Oficiales
- Títulos Propios
- Relaciones Internacionales
- Lenguas Modernas
- Unidad para la Calidad
- Enseñanza Virtual
- Formación del Profesorado
- Innovación Docente
- Informática y Comunicaciones
- Gestión de la Investigación (OGI)
- Transferencia de Investigación (OTRI)
- Servicios de Investigación
- Centros de Investigación
- Biblioteca Universitaria

<http://www.uhu.es/rectorado/creacionuhu.htm>

5. UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE DE SEVILLA

Misión: la Universidad Pablo de Olavide está al servicio de la sociedad y se define como un lugar de reflexión y pensamiento crítico comprometido con la contribución al progreso, con la enseñanza del respeto a los derechos fundamentales y libertades públicas, con el fomento de la igualdad entre mujeres y hombres, la solidaridad y los valores humanos y con la respuesta a las necesidades y problemas de la sociedad contemporánea.

Fundaciones:

- Fundación Universidad-Sociedad de la Universidad Pablo de Olavide: Tiene por objeto la atención a los estudiantes y egresados de la Universidad Pablo de Olavide, en la formación encaminada al desempeño de la actividad profesional empresarial inmediata, así como en su inserción laboral en el ámbito empresarial e institucional.
- Fundación de Municipios Pablo de Olavide: Fundación universitaria, de índole cultural y social, que aglutina a los pueblos que fueron fundados por el ilustrado peruano Don Pablo de Olavide y Jáuregui. Tiene por finalidad principal la realización de actividades de promoción y desarrollo de la relación entre la vida universitaria y la local, en apoyo del desarrollo educativo e investigador; complementariamente del desarrollo cultural, social, técnico y económico.
- Fundación Conocimiento y Cultura-Universidad Pablo de Olavide: Es una fundación universitaria de apoyo a la actividad académica, investigadora, cultural y social de la Universidad Pablo de Olavide.

Facultades:

- Facultad de Ciencias Empresariales
- Facultad de Ciencias Experimentales
- Facultad de Ciencias Sociales
- Facultad de Ciencias del Deporte
- Facultad de Derecho
- Facultad de Humanidades
- Escuela Politécnica Superior
- Centro Universitario San Isidoro (adscrito)

<http://www.upo.es/portal/impe/web/contenido/ffacb140-872a-11e2-9811-3fe5a96f4a88?channel=a3645af1-2f47-11de-b088-3fe5a96f4a88>

6. UNIVERSIDAD DE SEVILLA

La Universidad de Sevilla es una institución que presta un servicio público de educación superior mediante el estudio, la docencia y la investigación, así como la generación, desarrollo y difusión del conocimiento al servicio de la Sociedad y de la Ciudadanía.

Valores: combina los valores de la tradición con el hecho de ser una institución innovadora, de calidad y de excelencia. Es una universidad de vanguardia y cosmopolita como la misma ciudad de Sevilla.

Servicios:

- Grados
- Grados conjuntos nacionales
- Doble grados nacionales
- Doble grados internacionales
- Master
- Doctorados
- Formación continua
- Cursos de verano

Centros:

- Centro internacional
- Escuela internacional de posgrado (eip)
- Escuela politécnica superior
- Escuela técnica superior de arquitectura
- Escuela técnica superior de ingeniería
- Escuela técnica superior de ingeniería agronómica
- Escuela técnica superior de ingeniería de edificación
- Escuela técnica superior de ingeniería informática
- Facultad de bellas artes
- Facultad de biología
- Facultad de ciencias de la educación
- Facultad de ciencias del trabajo
- Facultad de ciencias económicas y empresariales

- Facultad de comunicación
- Facultad de derecho
- Facultad de enfermería, fisioterapia y podología
- Facultad de farmacia
- Facultad de filología
- Facultad de filosofía
- Facultad de física
- Facultad de geografía e historia
- Facultad de matemáticas
- Facultad de medicina
- Facultad de odontología
- Facultad de psicología
- Facultad de química
- Facultad de turismo y finanzas

<http://www.us.es/estudios/index.html>

7. UNIVERSITAT AUTÓNOMA DE BARCELONA

El 6 de junio de 1968 se promulga el decreto de creación de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), y un mes después se crean las primeras cuatro facultades: Letras, Medicina, Ciencias y Ciencias Económicas. En julio de ese mismo año, el Dr. Vicent Villar Palasí es nombrado presidente de la Comisión Promotora de la UAB.

Misión:

La UAB es una universidad pública, arraigada en el territorio y de vocación internacional que, mediante una docencia de calidad estrechamente ligada a la actividad de investigación, transfiere conocimientos científicos, tecnológicos, culturales y formativos a la sociedad, promueve los potenciales de su capital humano y gestiona los recursos disponibles de manera responsable.

Visión

Queremos ser una universidad de referencia en Europa, puntera en investigación, con docencia reconocida e internacionalizada, y con capacidad de transferencia y de intervención innovadora en el territorio.

Valores

Los Estatutos recogen, explícita o implícitamente, los valores de la Universidad, que son: la libertad, la democracia, la justicia, la igualdad, la solidaridad, el respeto por el medio ambiente y el desarrollo sostenible

Servicios:

- Master
- Grados
- Postgrados
- Formación continua
- Cursos idiomas
- Cursos de verano

<http://www.uab.cat/web/estudiar-1345666325043.html>

8. UNIVERSITAT DE BARCELONA

La Universidad de Barcelona se restablece provisionalmente en 1837 y definitivamente en 1842, con la culminación del proceso iniciado en 1822 e impulsado por continuas reivindicaciones.

Valores: la UB combina los valores de la tradición con el hecho de ser una institución innovadora y de excelencia en el ámbito docente. Es una universidad urbana, abierta y cosmopolita como la misma ciudad de Barcelona.

Fundaciones:

- Fundación Bosch i Gimpera
- Cultura Innovadora y Científica
- Fundación Parque Científico de Barcelona
- Fundación Instituto de Formación Continua (IL 3-UB)
- Fundación Josep Finestres
- Fundación Solidaritat UB
- Fundación Agustí Pedro Pons
- Fundación Guasch Coranty
- Fundación Montcelimar

Servicios:

- Grados
- Másteres universitarios
- Doctorado
- Másteres y posgrados propios
- Cursos de extensión
- Formación en línea

http://www.ub.edu/web/ub/es/estudis/oferta_formativa/index.html

9. UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA

La UOC empezó su actividad en el curso 1995-1996, con 200 estudiantes de las titulaciones homologadas de Psicopedagogía y Empresariales que cursaban los estudios en catalán. En este tiempo la Universitat Oberta de Catalunya ha crecido, y actualmente más de 200.000 personas forman parte de la comunidad universitaria de la UOC.

Misión

La UOC es una universidad innovadora, arraigada en Cataluña y abierta al mundo, que forma a las personas a lo largo de la vida contribuyendo a su progreso y al de la sociedad, a la vez que lleva a cabo investigación sobre la sociedad del conocimiento.

Su modelo educativo se basa en la personalización y el acompañamiento del estudiante mediante el e-learning.

Visión

La UOC quiere ser una universidad que, conectada en red con el resto de universidades del mundo, impulsa la construcción de un espacio global de conocimiento así como la investigación frontera en sociedad del conocimiento. Innova en el modelo educativo propio que se centra en el estudiante, ofreciendo una formación de calidad y personalizable, para fomentar su competitividad y contribuir al progreso de la sociedad.

Valores

- Compromiso: con los estudiantes, los graduados y la sociedad; con la calidad de los servicios y con la innovación como constante de la organización.
- Respeto: por las personas, por las ideas, por las culturas y por el mundo.
- Transparencia: en las informaciones, en los datos y en los procesos.
- Profesionalidad: empoderando a las personas que forman parte de la organización, reconociendo los éxitos y aprendiendo de los errores
- Sostenibilidad: económica, social y ambiental de la actividad que emprende nuestra organización

Servicios:

- Master
- Grados
- Postgrados
- Formación continua
- Cursos idiomas
- Cursos de verano

<http://www.uoc.edu/portal/es/universitat/coneix/cronologia/index.html>

10. UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA

La Universidad de Extremadura fue creada en 1973 (Decreto 991/1973, de 10 de mayo de 1973 BOE del día 18 de mayo de 1973). Su historia está íntimamente ligada a la comunidad extremeña. Inicialmente estuvo integrada por la Facultad de Ciencias de Badajoz, el Colegio Universitario de Cáceres, las Escuelas Universitarias del Profesorado de EGB de Cáceres y Badajoz y la Escuela de Ingeniería Técnica Agrícola de Badajoz. Desde entonces la UEx ha incrementado sus alumnos, titulaciones y centros hasta contar con cuatro espacios constituidos por el campus de Badajoz, el campus de Cáceres, el Centro Universitario de Mérida y el Centro Universitario de Plasencia. En la UEx estudian más de 24.000 alumnos de grado y posgrado y otros 8.000 realizan cursos de Doctorado, títulos propios o formación continua. Imparten docencia 1500 profesores y trabajan más de 800 administrativos, técnicos y personal de servicios.

Plan Estratégico:

El Equipo de Gobierno de la UEx es consciente de la necesidad de una adecuada planificación y de una estrategia clara y comprometida con los objetivos de nuestra institución para atender a las exigencias de la sociedad del siglo XXI: Competencia, Calidad e Internacionalización. Con esta idea, y en colaboración con representantes de los distintos colectivos de la UEx y de otros sectores de la sociedad, se ha diseñado un Plan Estratégico destinado a recoger las directrices y objetivos esenciales que nos permitan mejorar en los ámbitos de nuestra competencia. Fruto del trabajo de estos equipos es este documento que ahora presentamos a la comunidad universitaria, estructurado en 5 ejes estratégicos que constituyen los ámbitos de actuación de la Universidad:

1. Enseñanza-Aprendizaje
2. Investigación, Transferencia e Innovación
3. Gestión y Servicios a la Comunidad Universitaria
4. Financiación, Transparencia, Sostenibilidad y Responsabilidad Social
5. Internacionalización

<http://www.unex.es/conoce-la-uex/presentacion>

11. UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

La Universidad Carlos III de Madrid fue creada por Ley de las Cortes Generales, de 5 de mayo de 1989, en el marco de la Ley de Reforma Universitaria de 1983. Desde su nacimiento tuvo vocación de ser una universidad pública innovadora, de dimensiones reducidas, de calidad y con una orientación prioritaria hacia la investigación. Su primer Rector fue el profesor D. Gregorio Peces-Barba.

Misión

La misión de la Universidad Carlos III de Madrid es contribuir a la mejora de la sociedad con una docencia de calidad y una investigación avanzada de acuerdo con exigentes criterios internacionales. La universidad aspira a la excelencia en todas sus actividades, con el objetivo de convertirse en una de las mejores universidades europeas.

Valores

La universidad promoverá el desarrollo de las personas que la integran en el marco del servicio público de educación superior. Sus actividades se guiarán por los valores de mérito, capacidad, eficiencia, transparencia, equidad, igualdad y respeto al medio ambiente.

La oferta académica:

- 29 programas de grado (15 en Ciencias Sociales y Jurídicas, 2 en Humanidades, Comunicación y Documentación, 12 en Ingeniería y 10 dobles grados.
- 63 programas oficiales de másteres (16 en Derecho, 14 de Economía y Empresa, 10 en Humanidades, Comunicación, Documentación y Ciencias Sociales y 23 en Ingeniería y Ciencias Básicas), además de 39 programas propios.
- 19 programas de doctorado, en los distintos ámbitos investigadores existentes en la universidad.

http://www.uc3m.es/ss/Satellite/UC3MInstitucional/es/TextoMixta/1371206554136/Nuestra_oferta_academica

12. UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS

Desde su creación en 1996, la Universidad ha orientado su enseñanza y su investigación a buscar soluciones interdisciplinarias a los problemas actuales, y se sitúa entre las mejores universidades madrileñas por su excelente oferta académica y su calidad científica internacional.

Fines:

Ofrecer un entorno de aprendizaje y una vida en los campus orientada a impulsar el trabajo y el talento. Desarrollar todo el potencial del alumno y tener una formación integral, internacional, profesional y humanística.

Servicios:

- Master
- Grados
- Postgrados
- Formación continua
- Cursos idiomas
- Cursos de verano
- I+D+I

<https://www.urjc.es/universidad/presentacion>

13. UNIVERSIDAD DE MURCIA

Fundada en 1914

Objetivos:

- Una Universidad con responsabilidad docente, con una oferta académica adecuada, práctica y flexible.
- Apoyo decidido a la investigación e innovación.
- Una institución joven, dinámica, pujante y aún en crecimiento. El espíritu emprendedor y renovador es el que debe impregnar por completo la Universidad de Murcia.
- Una Universidad comprometida socialmente.
- Una Universidad moderna y eficaz que aplique los métodos más avanzados de gestión e información a su actividad.
- Una Universidad autónoma y abierta vinculada únicamente a la creación y transmisión del conocimiento.
- Una Universidad con proyección internacional.

Servicios:

- Master
- Grados
- Postgrados
- Formación continua
- Cursos idiomas
- Cursos de verano
- I+D+I

<http://www.um.es/web/universidad/contenido/mapas-direcciones>

14. IIMN: INSTITUTO INTERNACIONAL DE MARKETING Y UNIVERSITAT ABAT OLIBA CEU

IIMN es una institución docente perteneciente al Grupo 3C, conjunto de empresas especializadas en el marketing on line y pioneros en el marketing digital, que nació en el año 1999 tras detectar serias carencias formativas en el área de marketing y nuevas tecnologías.

La misión de IIMN es facilitar una formación e investigación que permita el desarrollo personal y profesional de las personas en el conocimiento del Marketing Digital y sus disciplinas anexas. De ese modo se consigue una adecuación de sus perfiles dentro de las organizaciones modernas, facilitando su progreso e incorporación en el mundo laboral.

Valores

- **Respeto** por las personas, instituciones y lo que representan.
- Defensa del **comportamiento ético**, integridad y libertad de pensamiento.
- Modelo de **aprendizaje abierto**, combinando métodos formales e informales en pro del uso de las nuevas tecnologías y sus posibilidades.
- **Calidad** en nuestros procesos, servicios y vocación de participación colaborativa en nuestras acciones.

Objetivos

- Diseño de planes de formación de calidad enfocados en el marketing digital y sus disciplinas
- Programas de I+D+I en sus áreas de actuación.
- Metodología innovadora, adaptativa y colaborativa.
- Inclusión de las nuevas tecnologías en el proceso de aprendizaje.
- Desarrollo de las habilidades y actitudes de nuestro alumnado

Colabora con:

- Fundició Benito Dúctil
- Caixa d'Enginyers
- Universidad internacional de Catalunya (UIC)
- Viajes Iberia
- AENOR
- Privalia
- B:MS (Barcelona de Serveis Municipals)
- ABBA hotels
- InfoJobs
- Etc.

<http://www.internacionaldemarketing.com/mision>

15. FUNDACIO UNIVERSITAT- EMPRESA DE LES ILLES BALEARS

La Fundación Universidad-Empresa de las Islas Baleares (FUEIB) es una institución con personalidad jurídica propia y sin ánimo de lucro.

Servicios:

- Dirección y servicios generales
- Orientación e inserción profesional - DOIP
- Creación de empresas
- Contratación I+D UIB
- Proyectos FUEIB
- Master
- Grados
- Postgrados
- Formación continua
- Cursos idiomas
- Cursos de verano
- I+D+I

También tiene un programa de **creación de empresas** que pretende:

- Fomentar la cultura emprendedora entre la comunidad universitaria, tanto entre los estudiantes y titulados como entre el personal docente, investigador,...
- Dar respuesta a las necesidades formativas de emprendedores y empresas universitarias.
- Ofrecer asesoramiento a proyectos empresariales de jóvenes universitarios y investigadores.
- Gestionar el proceso de creación de EBTs universitarias.

http://www.fueib.org/es/search?web_section=general&query=misi%C3%B3n&search=buscar

16. IMO: Instituto de Marketing Online - Grupo Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

El IMO es ante todo una comunidad de estudiantes, profesores y profesionales del marketing online, con una oferta formativa estrictamente online avalada por la Universitat Oberta de Catalunya. El IMO tiene la intención de ofrecer un entorno de trabajo colaborativo especializado en el ámbito del marketing digital, con los objetivos de: divulgar, formar, fomentar el networking entre profesionales y favorecer el acceso al mercado laboral.

Presta los siguientes servicios:

- IMO Community – Ofrece publicaciones diarias sobre la actualidad del marketing online así como artículos formativos en profundidad con un enfoque eminentemente práctico.
- IMO Programs – Descripción detallada de la oferta formativa del IMO, incluyendo los Smart Courses lanzados en 2015, que permiten la matriculación directa online.
- IMO Academy – Plataforma audiovisual gratuita que incluye vídeos formativos, webinars quincenales y artículos monográficos especializados y de investigación.
- IMO Jobs – Incluye noticias del ámbito profesional del sector del marketing online así como un compendio de ofertas de empleo destacadas filtradas por disciplinas.

Información extraída de la web institucional:

<http://www.educacionline.com/instituto-de-marketing-online/conoce-el-imo/>

17. FUNDACIÓN GENERAL UNIVERSIDAD DE GRANADA - EMPRESA

La **Fundación General Universidad de Granada-Empresa** es una fundación privada clasificada como *“docente, científica, de investigación y de desarrollo tecnológico”*, que pretende fomentar las relaciones entre la Universidad y el entorno socioeconómico. La entidad, que desempeña su actividad desde el año 1989, tiene como misión *Fomentar y desarrollar la cooperación entre la Universidad de Granada y las empresas y entidades, tanto privadas como públicas, en los ámbitos de la investigación, desarrollo e innovación, la formación, la promoción de iniciativas empresariales y el empleo.*

Objetivos:

- El formato y desarrollo de los cauces de conocimiento, diálogo y cooperación entre la Universidad de Granada y las empresas, interesando a éstas en los fines de aquélla y viceversa, con objeto de propiciar una mayor implicación de la Universidad en su entorno socioeconómico y de facilitar que los recursos docentes e investigadores de la Universidad redunden en beneficio de dicho entorno.
- La promoción, el fomento y la difusión de estudios de investigación, tanto en la Universidad como en la empresa, para analizar la problemática de sus relaciones y hacer posible la búsqueda de soluciones eficaces.
- El inventario de necesidades mutuas que deberán satisfacer mediante la comunicación, el diálogo y el examen de problemas comunes o que afecten a la sociedad en general, respecto a los cuales se juzgue interesante elaborar un pensamiento común.
- La canalización de las relaciones entre la Universidad, las empresas y demás entidades en los ámbitos de la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la investigación, así como de la formación, del empleo y de cualquier otro ámbito de interés para la satisfacción de las necesidades y conveniencias comunes.
- La promoción de la cooperación entre la Universidad, las empresas y otras entidades e instituciones para realizar estudios, trabajos o proyectos de investigación en áreas científicas, técnicas o artísticas, suscribiendo para ello los convenios y contratos necesarios, e interviniendo en su gestión.

- Potenciar la transferencia tecnológica de la Universidad al entorno empresarial promoviendo directamente o por medio de otras entidades la creación de empresas, especialmente de base tecnológica.
- La colaboración con la Universidad y otras entidades, públicas o privadas, para satisfacer las necesidades de formación de su entorno socioeconómico, mediante la promoción, el desarrollo y la gestión de acciones formativas orientadas a facilitar la inserción de los universitarios en el mercado laboral.
- Posibilitar el intercambio de personal investigador y de gestión desde la Universidad a la empresa y de ésta a la Universidad, así como fomentar el desarrollo de la cooperación educativa.

https://fundacionugrempleta.es/web/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=308&lang=es

18. AGRUPACIÓN DE EMPRESAS LABORALES Y ECONOMÍA SOCIAL DE CANTABRIA (NEXIAN TRAINING)

Esta empresa trabaja en sectores empresariales: siderometalurgia, telemarketing, administración, hostelería, logística y transporte, ventas y atención al cliente.

Visión:

Nexian Training desea compartir con sus clientes el amplio conocimiento del mundo empresarial y su saber hacer, convirtiéndose en socio de negocio con el único objetivo de ganar en competitividad.

Misión:

Esta empresa trabaja como socio estratégico de las empresas en la gestión de sus recursos humanos, todo ello entendiendo cada cliente como único

Trabaja en la promoción de máster conjuntamente con Universidades como, Universidad Camilo José Cela, Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), Universidad Europea Miguel de Cervantes.

Colabora con:

- CECAP Cantabria
- Asociación nacional de agencias de colocación
- CEPYME Cantabria
- Adalid inmark
- AECEE (Asociación Española de Coaching Ejecutivo y Empresarial)

<http://www.nexiantraining.es/empresa/>

19. UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA

Misión: La misión de la Universidad Internacional de La Rioja es la formación integral de los estudiantes en las competencias que demanda la sociedad actual. La responsabilidad social orienta la política de UNIR hacia temas tan básicos como:

- Hacer posible el acceso a los estudios universitarios a cualquier persona que, con la formación previa adecuada, quiera hacerlo y eliminar las barreras de distancia, horarios, lugar, culturales y sociales que lo impidan.
- Implementar los recursos docentes e investigadores mediante el desarrollo de las tecnologías emergentes, de tal modo que sea posible ofertar una enseñanza de alto nivel, con especial atención a aquellos que exijan los cambios culturales, técnicos y sociales.

Valores:

- Compromiso con el éxito de los estudiantes.
- Personalización de las tareas docentes con el acompañamiento al estudiante a lo largo de sus estudios y apoyo en su inserción laboral.
- Atención constante a la innovación en la metodología de enseñanza y aprendizaje.
- Fomento e impulso del espíritu emprendedor.
- Capacidad de respuesta a las expectativas de los grupos de estudiantes, personal docente e investigador, personal de administración y servicios, administraciones públicas y sociedad en general.
- Oferta de títulos y programas que atiendan a las necesidades de la sociedad.
- Esmerada atención a la calidad de las enseñanzas y los recursos.
- Planteamiento abierto a las dimensiones internacionales de la formación universitaria.

Servicios:

- Master

- Grados
- Postgrados
- Formación continua
- Cursos idiomas
- Cursos de verano
- I+D+I

<http://www.unir.net/universidad-online/mision-valores/>

20. UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE SALAMANCA

La actual Universidad Pontificia de Salamanca fue erigida en 1940 para restaurar las facultades de Teología y Cánones, alejadas de las aulas universitarias españolas en 1852. Su proyecto, estructura y organización actuales cristalizan en los años 70, convirtiéndose en Universidad de la Conferencia Episcopal Española, asumiendo plenamente el espíritu y el mensaje del Concilio Vaticano II e insertándose con clara voluntad de participación en la nueva situación española.

Servicios:

- Centro de Orientación Familiar
- Servicio de Atención Clínica Logopédica
- Servicio de Información al Estudiante
- Unidad Técnica de Calidad y Seguimiento de Títulos
- Master
- Grados
- Postgrados
- Formación continua
- Cursos idiomas
- Cursos de verano
- I+D+I

<http://www.upsa.es/la-upsa/principal/saludo-del-rector.php>

21. SERVICIO CÁNTABRO DE EMPLEO

El Servicio Cántabro de Empleo tiene el carácter de organismo autónomo de naturaleza administrativa, con personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de los fines establecidos en su Ley de creación:. El Servicio Cántabro de Empleo está adscrito a la Consejería de Economía, Hacienda y Empleo, que tiene asignadas las competencias en materia de trabajo a través de la Dirección General de Trabajo, responsable de esta área. La citada Consejería ejerce sobre el Servicio Cántabro de Empleo las facultades de control y tutela que le atribuye su Estatuto, la legislación autonómica y el resto del Ordenamiento jurídico.

Finalidad

Constituye finalidad esencial del Servicio Cántabro de Empleo **ordenar** de manera integral y coordinada la gestión de una política orientada al pleno empleo estable y de calidad, garantizando una actuación eficaz en la búsqueda de empleo de los trabajadores y la cobertura apropiada de las necesidades de los empleadores, todo ello de manera pública y gratuita, y asegurando la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo, la libre circulación de los trabajadores, la unidad del mercado de trabajo, la igualdad de trato y la coordinación con el Sistema Nacional de Empleo.

22. CÁMARA DE MADRID

Fundada en 1887, la Cámara de Madrid es un órgano consultivo y de colaboración con las Administraciones Públicas. Representa, promueve y defiende los intereses generales de los agentes económicos de la región, y presta numerosos servicios a las empresas que ejercen su actividad en la Comunidad de Madrid.

Objetivo: Esta institución siempre ha procurado facilitar el acercamiento de las empresas de Madrid a las tecnologías más actuales. Ahora lo hace con la comunicación global que proporciona Internet.

Entidades que participan:

- Consejo de Comercio de la Ciudad de Madrid.
- Consejo de Cultura de la Comunidad de Madrid.
- Consejo de la Vid y el Vino de la CAM.
- Consejo de Madrid para la Promoción Turística.
- Consejo para la Promoción del Comercio de la Comunidad de Madrid.
- Consejo Madrileño para la Promoción de la Artesanía.
- Consejo Municipal de Consumo del Ayuntamiento de Madrid.
- Foro de Empresas por Madrid, del Ayuntamiento de Madrid.
- Foro Municipal de Comercio Justo (Ayuntamiento de Madrid).
- Fundación Amigos de Madrid.
- Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica.
- Fundación de Ayuda contra la Drogadicción.
- Fundación INCYDE-Instituto Cameral para la Creación y Desarrollo de la Empresa.
- Fundación Madrid por la Excelencia.
- Fundación para la Energía de la Comunidad de Madrid.
- Fundación Parque Científico de Madrid.
- Fundación Universidad - Empresa.
- Fundación Universidad Rey Juan Carlos.
- Hubpyme, S.A.
- Inicap I Fondo de Capital Riesgo de Régimen Simplificado, FCR.

- Institución Ferial de Madrid-IFEMA.
- Junta Arbitral de Transportes de Mercancías de Madrid.
- Madrid Network (antes Red de Cluster y Parques de la Comunidad de Madrid).
- Madrid Plataforma Logística.
- Oficina de Congresos de Madrid (o Madrid Convention Bureau).
- Turismo de Madrid

<http://www.camaramadrid.es/index.php?elem=2&sec=2&idsec=2>

23. ESCUELA DE NEGOCIOS (CÁMARA DE SEVILLA)

La Escuela de Negocios de la Cámara de Comercio de Sevilla es una institución académica internacional con más de cincuenta años de historia y experiencia en la formación especializada para post-universitarios, desempleados, profesionales, directivos, empresas e instituciones.

Objetivos: Esta entidad está orientada a ofrecer el mejor servicio a los empresarios, para lo cual contemplamos el objetivo de acercar la Cámara de Comercio a los empresarios a lo largo de todo el amplio territorio provincial.

Valores: compromiso con la empleabilidad y la innovación en un entorno global. Se potencia la innovación como clave del éxito empresarial y la utilizan siempre en sus métodos de enseñanza y enfocados hacia un potencial internacional

Servicios:

- Programas Máster
- Programas EMID
- Programas de Expertos
- Cursos Monográficos
- Formación On Line

<http://en.camaradesevilla.com/conoce-la-escuela>

24. CÁMARA DE CÓRDOBA

La Cámara Oficial de Comercio e Industria de Córdoba es una Corporación de Derecho Público, con ámbito provincial, y que participa de la naturaleza de las Administraciones Públicas. La Cámara de Comercio e Industria de Córdoba, se fundó -como libre asociación de empresarios- el 16 de Septiembre de 1886, con 204 socios.

Funciones y servicios:

- Representa, promociona y defiende los intereses generales del comercio, la industria, el transporte y el turismo.
- Recopila y certifica los usos y costumbres mercantiles.
- Propone ante las Administraciones Públicas cuantas reformas o medidas crean necesarios o convenientes para el fomento del comercio y la industria (construcción de vías de comunicación, iniciativas legislativas, etcétera).
- Confección y mantenimiento del Censo Público de Empresas.
- Elabora estadísticas sobre el comercio y la industria, además de realizar encuestas de evaluación y de los estudios necesarios para conocer en todo momento la situación de los distintos sectores.
- Crea y administra lonjas de contratación y bolsas de subcontratación.
- Informa a las Administraciones públicas sobre los proyectos de normas que afecten directamente a los intereses generales del comercio y la industria.
- Promueve y fomenta el desarrollo económico de su demarcación, previendo sus necesidades futuras de equipamientos e infraestructuras.
- Apoya la creación de empresas.
- Tramita los programas públicos de ayudas a las empresas.
- Desarrolla actividades de apoyo y estímulo al comercio exterior, en especial a la exportación, y fomento de la presencia de los productos y servicios cordobeses en el mundo.
- Expide certificados de origen, cuadernos ATA y demás documentos relacionados con el tráfico mercantil, tanto nacional como internacional.

- Forma a futuros empresarios y a desempleados a través de la organización de másters, cursos de formación ocupacional, seminarios, conferencias, etcétera. Además, facilita el reciclaje de los actuales directivos empresariales.
- Colabora con las Administraciones educativas competentes en la gestión de la formación práctica en los centros de trabajo, incluida en las enseñanzas de Formación Profesional reglada.

<http://www.camaracordoba.com/>

25. EPYME. CÁMARA BADAJOZ

El programa ePyme'2012 es una iniciativa que parte de un grupo de profesionales del mundo empresarial que desarrollan su ámbito de actuación en el sector de la comunicación y marketing.

Objetivo: No sólo se pretende formar, sino transmitir un nuevo punto de vista y detectar nuevas perspectivas.

Principios: Apostamos por la formación, pues la cualificación se ha convertido en un factor clave y de éxito dentro del mundo empresarial y laboral. Por ello, ofrecemos una oferta formativa basada no sólo en la adquisición de conocimientos, sino también en la experiencia del equipo académico y en el aprovechamiento práctico de todo el contenido impartido en los cursos y talleres.

Servicios:

- Cursos de community manager
- Curso de Facebook aplicado a la empresa
- Curso de Twitter e iniciación a la hootsuit
- Curso de "Exprime linkedin" (taller práctico)
- Recursos formativos

<http://epyme.camarabadajoz.es/cursos-y-talleres/>

26. UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID

Es una universidad que persigue el desarrollo integral de todos y cada uno de sus estudiantes , como personas y como profesionales.

Misión

Proporcionar a nuestros estudiantes una educación integral, formando líderes y profesionales preparados para dar respuesta a las necesidades de un mundo global, para aportar valor en sus profesiones y contribuir al progreso social desde un espíritu emprendedor y de compromiso ético.

Generar y transferir conocimiento a través de la investigación aplicada, contribuyendo igualmente al progreso y situándonos en la vanguardia del desarrollo intelectual y técnico.

Visión

La Universidad Europea considera la excelencia académica como uno de sus pilares estratégicos. Así, nuestro modelo educativo ha hecho suyos los principios del Espacio Europeo de Educación Superior basado en el aprendizaje holístico de la persona. En este modelo, el profesor es un referente y también un orientador que acompaña al estudiante durante toda su vida universitaria. El estudiante, por su parte, traza su propio recorrido formativo desarrollando los conocimientos, competencias, destrezas y valores que demanda la sociedad actual. Nuestro modelo pone especial énfasis en la madurez y autonomía del estudiante, de forma que éste aprenda a adaptarse a un mundo cada vez más complejo y en perpetuo cambio.

Servicios:

- Master
- Grados
- Postgrados
- Formación continua
- Cursos idiomas

- Cursos de verano
- I+D+I

<http://madrid.universidadeuropea.es/conoce-uem/quienes-somos/manifiesto>

27. CICE: Escuela profesional de formación especializada en diseño y nuevas tecnologías

CICE, dice ser el único Centro de Formación Oficial de más de 20 multinacionales en España, es ya una comunidad de más de 60.000 alumnos procedentes de más de 30 países distintos, con todas las homologaciones de las compañías líderes a nivel mundial de las cuales dicen impartir su formación oficial.

La Misión de CICE es ofrecer Programas de Formación apoyados en el uso de Nuevas Tecnologías, utilizando los mejores medios técnicos y humanos, alcanzando acuerdos de colaboración con las principales Compañías del Sector de las Nuevas Tecnologías y garantizando un conocimiento renovado de alta profesionalidad y calidad docente.

Desde el año 2010, el centro de estudios profesionales impulsa una bolsa de empleo de múltiples sectores y tamaños, desde grandes multinacionales a pymes.

CICE dice ser el único centro ATC de Autodesk en Madrid autorizado tanto para la formación como para la realización de todos los exámenes de certificación Oficial de Autodesk.

En su web institucional CICE afirma que las certificaciones de Autodesk constituyen una validación fiable de tus habilidades y conocimientos, permitiéndote agilizar el desarrollo profesional, mejorar la productividad y aumentar la credibilidad personal y la de las empresas.

Información extraída de la web institucional: <http://cice.es/sobre-cice/>

28. INESDI. Digital business school

En su web institucional dicen ser un referente en formación especializada en economía digital aplicada a las diferentes áreas de las organizaciones empresariales. Esta entidad ofrece asesoramiento empresarial además de cursos, estudios de postgrado y másteres relacionados con digital business.

Sus másteres están respaldados por las Universidades de Vic y Deusto, que actúan como socios académicos.

<http://www.inesdi.com/inesdi/sobre-nosotros/>

29. InternetAcademi

Sus cursos están dirigidos a especializar en los siguientes campos; Redes Sociales, E-Commerce, Analítica web, Mobile, Seo, Marketing Digital, Programación y SEM.

Sus titulaciones están patrocinados por el Real Colegio Complutense de Harvard (RCC-HARVARD) y avalados por el Instituto Superior para el Desarrollo de Internet (ISID).

Información extraída de las web institucionales:

<http://internetacademi.com/es/la-academia>

internetacademi.com/es/blog

30. UNIVERSIDAD CAMILO JOSÉ CELA

La Universidad Camilo José Cela nació en el año 2000 amparada por la Institución Educativa SEK con más de un siglo de experiencia, con un proyecto de educación universitaria de calidad y con el objetivo de formar “**universitarios globales**”, preparados profesionalmente y con una visión integral de la sociedad y del mundo que les ha tocado vivir.

Objetivos:

Conseguir que los estudiantes finalicen sus estudios con unos sólidos conocimientos en determinadas materias y que hayan alcanzado el máximo nivel de excelencia personal, construida con su esfuerzo y nuestra orientación, pero siempre desde la libertad.

Valores:

Se apuesta por una Universidad ligada a la cambiante realidad laboral, adaptando en cada momento los grados a ramas de especialización que doten a nuestros alumnos de las herramientas necesarias para un entorno cada vez más variable. Se procura construir una Universidad que evolucione con los tiempos, al ritmo del progreso de la sociedad, acercándose a la empresa y formando a ciudadanos comprometidos con el mundo que les ha tocado vivir.

<http://www.ucjc.edu/universidad/saludo-del-rector/>

31. iEBS: Innovation & Entrepreneurship Business School

Innovation & Entrepreneurship Business School, nace en plena crisis económica mundial. Es la Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores, que basa su formación en torno a cuatro ejes fundamentales: la Innovación, el Espíritu Emprendedor, la Ética y la Sostenibilidad. IEBS, a través de su Bolsa de Empleo, sirve como nexo de unión entre los estudiantes y el mundo laboral y empresarial

Información extraída de la web institucional:

<http://www.iebschool.com/>

32. ESIC; BUSINESS & MARKETING SCHOOL

Fue creada en 1965 por la Congregación Religiosa de los Sacerdotes del Corazón de Jesús (Padres Reparadores). ESIC fue la primera escuela de negocios creada en España y surgió ante la necesidad que tenían los profesionales de completar su formación en el área del Marketing.

Misión:

- La formación de profesionales capaces de crear empresas y organizaciones o de desempeñar en ellas, con responsabilidad y eficacia.
- La difusión de una cultura de estima de valores éticos y de racionalidad en los negocios
- El impulso a la investigación científica, técnica y social sobre la empresa, el marketing y la comunicación.

Valores:

- Ética de la actividad formativa de ESIC
- Respeto y fomento de los derechos humanos
- Desarrollo personal y profesional de los miembros de la comunidad educativa
- Gestión empresarial centrada en las personas
- Compromiso social
- Internacionalización
- Colaboración en el desarrollo de la comunidad en la que se integra la escuela.

<http://www.esic.edu/institucion/historia/>

33. LAB SCHOOL: Social media school

Escuela de formación presencial en Málaga y formación online donde se imparten cursos de especialización de Marketing Online: Redes Sociales, Community Management, Ecommerce, Branding, Posicionamiento en Buscadores y Comunicación Online en general. Dispone de bolsa de empleo.

Información extraída de la web institucional: <http://www.labschool.es/>

34. CONSTANZA BUSINESS & PROTOCOL SCHOOL

Constanza Business & Protocol School es una escuela de negocios online dedicada a la enseñanza de todas las materias que deben conocer los directivos y profesionales de cualquier empresa, ya sea esta una PYME o una multinacional, ya sea ésta pública o privada, ya tenga ánimo de lucro o sin él.

Su objetivo es la formación de líderes presentes y futuros en los diferentes campos de la empresa, la dirección general, el marketing, las finanzas, la economía, los recursos humanos, las operaciones, la logística, el turismo, la organización de eventos, el protocolo y la comunicación.

Información extraída de la web institucional: <http://www.constanza.org/>

35. FUNDACIÓN UNED

Al principio de la década de los 70 se decide crear la Universidad Libre a Distancia. Enseguida la UNED se implanta en algunos países y su modelo metodológico se “exporta”: se convierte en líder de la AIESAD (Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia).

Finalidad: Se esfuerzan por apoyar día a día la meritoria marcha de sus estudiantes hacia la meta de su formación.

Áreas de competencia:

- Implantación de sistemas de evaluación para la mejora de la calidad
- Evaluación de titulaciones
- Evaluación de la calidad de los Servicios
- Apoyo técnico a la acreditación de los posgrados
- Formación del profesorado
- Evaluación de materiales didácticos y medios de apoyo al aprendizaje.
- Evaluación de la actividad docente.
- Investigación institucional
- Adaptación de la metodología de la UNED al Espacio Europeo de Educación Superior

Servicios:

- Grados
- Grados Combinados
- Másteres EEES
- Doctorados EEES y planes antiguos
- Licenciaturas/Diplomaturas/ Ingenierías
- Formación permanente
- Idiomas CUID
- Cursos de extensión universitaria
- Cursos de verano
- UNED Senior

- Uned Abierta

http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,493257,93_20500281&_dad=portal&_schema=PORTAL



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE
MADRID

TESIS DOCTORAL

La Formación Especializada del Gestor de Redes Sociales en el ámbito de Estado Español. Análisis de la Oferta Formativa Actual en Relación a las Necesidades Formativas Demandadas

Protocolo de entrevista semiestructurada para informantes clave

1. Describe brevemente tu experiencia como Community Manager.
Haga clic aquí para escribir texto.

2. Cuando accediste a tu primer empleo como Community Manager, ¿Cuál era tu nivel formativo y en qué especialidad?
Haga clic aquí para escribir texto.

3. Dinos hasta qué punto y por qué motivo esta formación previa ha sido importante para tu desempeño como Community Manager.
Haga clic aquí para escribir texto.

4. ¿Tenías formación específica como Community Manager? ¿De qué tipo?
Haga clic aquí para escribir texto.

5. En caso afirmativo, ¿Consideras tal formación específica ha contribuido a un mejor desarrollo de tu labor? ¿De qué manera?
Haga clic aquí para escribir texto.

6. Cuando comenzaste a trabajar como Community Manager, ¿Recuerdas si tuviste alguna carencia relacionadas con tu formación que te supusiera inseguridad y que pudieras contarnos?
Haga clic aquí para escribir texto.

7. ¿Has participado en otro tipo de actividades formativas (reuniones, talleres, congresos, cursos) que han desarrollado tus capacidades para el desempeño de tu labor como Community Manager? ¿De qué tipo? ¿Relacionadas con que campo de conocimiento?
Haga clic aquí para escribir texto.

8. ¿Formas parte de algún colectivo o comunidad profesional con otros compañeros que ejercen su labor en el campo de las redes sociales? Dinos por qué podría ser importante o no este aspecto.
Haga clic aquí para escribir texto.

9. ¿Eres seguidor/a habitual de blogs, webs y artículos especializados como fuente de información para mejorar tu desarrollo profesional? ¿Lo consideras enriquecedor?

Haga clic aquí para escribir texto.

10. En tu labor como Community Manager ¿Qué habilidades dirías que has adquirido con la experiencia?

Haga clic aquí para escribir texto.

11. Indica que tres disciplinas consideras que son las que más influyen en la gestión de redes sociales a nivel profesional.

Haga clic aquí para escribir texto.

12. Indica cual consideras que son las 5 competencias profesionales imprescindibles que debe tener todo Community Manager.

Haga clic aquí para escribir texto.

13. Indica cual consideras que son las 5 carencias formativas más frecuentes entre aquellas personas que ejercen como Community Manager.

Haga clic aquí para escribir texto.

14. ¿Consideras importante tener una formación específica para ejercer la labor de Community Manager? En caso afirmativo, destaca 3 aspectos que consideres imprescindibles para ser tratados en este dicho proceso de formación.

Haga clic aquí para escribir texto.

15. Si fueses director de un programa de especialización de Community Manager que título le pondrías y qué bloques temáticos establecerías en el mismo.

Haga clic aquí para escribir texto.

16. Para finalizar, desde tu experiencia profesional ¿En qué aspectos consideras que se está innovando dentro del campo de la gestión de redes sociales en este momento?

Haga clic aquí para escribir texto.

17. ¿Cuál consideras que es la perspectiva de futuro del campo de la gestión profesional de las redes sociales?

Haga clic aquí para escribir texto.

¡Muchas gracias por tu valiosa aportación!.