

# Comunidades virtuales

Sandra Sanz Martos

PID\_00175966



Universitat Oberta  
de Catalunya

[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)



# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>1. Las comunidades</b> .....	7
1.1. La comunidad virtual .....	8
1.2. Las comunidades y las redes sociales virtuales .....	9
1.3. La participación en las comunidades virtuales .....	10
1.4. Tipos de comunidades virtuales .....	15
1.5. Las comunidades de valor: de aprendizaje y de interés .....	16
<b>2. <i>Community manager</i></b> .....	21
2.1. El <i>community manager</i> .....	23
2.2. Perfil y funciones .....	24
2.3. Un nuevo y controvertido perfil profesional .....	26



## Introducción

La aparición de Internet como nuevo medio de comunicación ha generado el surgimiento de nuevos patrones de interacción social. La formación de comunidades virtuales, basadas principalmente en la comunicación en línea se ha interpretado como la culminación de un proceso histórico de disociación entre localidad y sociabilidad en la formación de la comunidad: nuevos y selectivos modelos de relaciones sociales sustituyen a formas de interacción humana limitadas territorialmente.

Los usos de Internet –afirma Manuel Castells– son fundamentalmente instrumentales y están estrechamente relacionados con el trabajo, la familia y la vida cotidiana de los usuarios. El correo electrónico (*e-mail*) representa más del 85% del uso de Internet, y la mayor parte de este volumen de correo electrónico está relacionado con el trabajo, con tareas específicas y con las relaciones entre familiares y amigos en la vida real. Si bien los *chat rooms*, los grupos de noticias y las conferencias Internet multiusuario resultaron significativas para los primeros usuarios de Internet, su importancia cuantitativa y cualitativa se redujo con la difusión de Internet a gran escala. La actividad social en toda su diversidad se ha apropiado de Internet.

La noción de *comunidades virtuales*, acuñada por los pioneros del estudio de la interacción social en Internet, tenía una gran virtud: llamaba la atención sobre el surgimiento de nuevos soportes tecnológicos para la sociabilidad, que eran diferentes, pero no por ello inferiores, a las formas anteriores de interacción social. Pero dicho término introdujo a su vez un equívoco considerable: el término *comunidad*, con las fuertes connotaciones que lo acompañan, confundía diversas formas de relación social.

En este apartado intentaremos definir y acotar estos términos: *comunidad*, *comunidad virtual*, *redes sociales* y nos adentraremos también en la definición y descripción de un nuevo perfil estrechamente relacionado con estos términos: *el community manager*

### Referencia bibliográfica

Manuel Castells (2001). *La galaxia Internet. Reflexiones sobre Internet, empresas y sociedad* (cap. 4). Barcelona: Plaza y Janés.



## 1. Las comunidades

A grandes trazos, y en términos intuitivos y para cualquier contexto, podemos definir las comunidades como conjuntos, agrupaciones o congregaciones de personas que viven unidas bajo ciertas constituciones y reglas.

Independientemente de su naturaleza, es el simple hecho de compartir lo que define a las comunidades. En ellas se comparten diferentes cosas: zonas, servicios o intereses. Así, por ejemplo, en el caso de una comunidad de propietarios, es el uso común del edificio lo compartido; y en una comunidad educativa, los servicios e intereses del centro de formación. Los miembros de una comunidad no se agrupan bajo un objetivo concreto sino que forman parte de algo común a los demás o de interés de todos. Os pueden seleccionar para formar parte de un grupo o equipo -como veremos más adelante-, pero no para serlo de una comunidad. Formáis parte de una comunidad, sencillamente, por estar en ella, por compartir cosas con ella, por regiros por sus normas más o menos explícitas.

Ampliando la definición, podríamos decir que una comunidad es un grupo de personas que comparten elementos en común, tales como un idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica (un barrio), estatus social, roles. Por lo general, en una comunidad se crea una identidad común, que permite distinguirla de otras comunidades o grupos. Cada comunidad tiene una característica, un sentimiento, un tipo de comportamiento que la hace singular.

Sea como fuere, objetivo o entidad común o división territorial es la participación y cooperación de sus miembros las que posibilitan su crecimiento y desarrollo. Compartiendo intereses la comunidad prosperará.

Existen muchos otros usos y niveles de análisis del término *comunidad*, tales como políticos, religiosos, económicos, antropológicos y sociológicos. Lugares tales como las cárceles, los campamentos y los cuarteles también son comunidades desde una perspectiva sociológica en su descripción y análisis.

Asentamientos como una misión jesuita o franciscana o de cualquier otro tipo de religión, un kibbutz, una comuna y otros semejantes son el producto de la asociación y formación de grupos de personas con valores, propósitos comunes y gran cohesión social, que subsisten generalmente a través de la agricultura, la artesanía o las prestaciones, dentro de una óptica de gran familia gobernada por los integrantes de la comunidad.

## 1.1. La comunidad virtual

En Internet, y desde que acuñara el término Howard Rheingold en 1994, se habla de comunidad virtual. Dicha comunidad se puede encontrar distribuida, por ejemplo, en foros de Internet, de mensajería instantánea y en blogs. Aunque en muchas ocasiones de manera inadecuada, a cualquier grupo de personas que interactúe a través de una plataforma virtual se le denomina *comunidad*.

Y como hemos visto, hace falta algo más que eso para constituir una comunidad. El factor de cohesión y el compromiso mutuo son vitales. En el capítulo 1 hemos descrito la comunidad *hacker*, sólo es necesario releer estas páginas para entender a través de este ejemplo lo que es realmente una comunidad virtual.

Según Howard Rheingold (1994), las comunidades virtuales son agregados sociales que surgen de la Red cuando una cantidad significativa de gente lleva a cabo estas discusiones públicas durante bastante tiempo, con suficientes sentimientos humanos como para formar redes de relaciones personales en el espacio cibernético.

Es probable –sospecha Rheingold– que una de las explicaciones del fenómeno que supone las comunidades virtuales sea la necesidad de comunidad que crece en el seno de la gente de todo el mundo, ya que los espacios públicos informales están desapareciendo de nuestra vida real. Tal vez el espacio cibernético sea uno de los lugares públicos informales donde la gente puede recrear los aspectos de la comunidad que se perdieron cuando la taberna se convirtió en un centro comercial.

En la comunidad virtual, a diferencia de la tradicional (donde buscamos a nuestros amigos entre nuestro grupo de vecinos y colegas), nos podemos dirigir directamente al lugar donde están discutiendo nuestros temas favoritos y luego vincularnos con la gente que comparte nuestras pasiones o que usa las palabras de un modo que nos parece atractivo. La forma de relacionarse es claramente distinta.

"Estamos acostumbrados a contactar con personas y luego llegar a conocerlas. En las comunidades virtuales uno puede llegar a conocer a personas y luego decidir si encontrarse con ellas".

Rheingold (1994).

También se modifica la concepción del espacio. En las comunidades tradicionales, sus miembros tienen un modelo mental fuertemente compartido del sentido del lugar, como por ejemplo, la habitación, el pueblo o la ciudad donde se producen sus interacciones. En las comunidades virtuales, el sentido del lugar exige un acto de imaginación individual.

### Red

"La Red es el nombre informal de las redes de ordenadores extensamente interconectadas que usan la tecnología de las CMC (comunicaciones mediadas por computadora) para unir a la gente de todo el mundo en discusiones públicas".

Rheingold (1994).



Las personas en las comunidades virtuales hacen prácticamente las mismas cosas que en las comunidades tradicionales. Intercambiar ideas, hacer planes, brindar apoyo emocional, cotillear, enamorarse, encontrar amigos y perderlos, jugar, de todo menos besarse y pegarse. De hecho, es el sentimiento de pertinencia y el compromiso mutuo lo que sustenta a las comunidades, tanto presenciales como virtuales. Es por este motivo, por el que su funcionamiento es tan idéntico.

La tecnología hace posibles las comunidades virtuales, pero una "comunidad no es un sitio web, una base de datos o una colección de buenas prácticas" (Wenger, McDermott y Snyder, 2002). La comunidad es un grupo de personas que interactúan, aprenden juntos, construyen relaciones y, durante el proceso, desarrollan el sentido de pertenencia y compromiso. En este proceso, además, construyen relaciones basadas en el respeto y la confianza, y alimentan el sentido de su historia común y su propia identidad.

Como veremos en los próximos apartados, hay comunidades virtuales de muchos tipos y con muchas utilidades, como por ejemplo:

"buscar una información concreta, vender una cortadora de césped, publicar una novela o realizar un mitin".

Rheingold (1994).

## 1.2. Las comunidades y las redes sociales virtuales

Como ya hemos visto en el apartado anterior, la explosiva difusión de Internet desde mediados de los noventa ha propiciado la proliferación de comunidades virtuales de naturaleza diversa. Pero no son los únicos movimientos de carácter social que se han ido dando lugar de una manera tan intensa y extensa, las redes sociales también han aumentado y siguen aumentando en número, gracias, especialmente, a la aparición de los sitios de redes sociales (SRS).

Dentro de una red social se pueden dar diferentes tipos de comunidades. Es relativamente frecuente encontrar en la literatura más o menos especializada cómo se utilizan los términos *red social* y *comunidad* como si fueran sinónimos. Cuando ya podemos deducir por las definiciones que hemos ido aportando que no son en absoluto lo mismo, aunque puedan compartir espacios virtuales y miembros. Esto es, en el seno de Facebook, por ejemplo, y en el marco de una amplia red social puede surgir una comunidad. De este modo, puede pasar que un determinado número de miembros se sientan más comprometidos entre sí y demuestren un interés común hacia un tema u objetivo concreto. Dicho de otro modo, allí donde los miembros de una red social experimenten un mayor factor de cohesión encontraremos una comunidad. Pero no deben confundirse los términos. Recapitulando, y a modo de conclusión, diremos que una red social es un conjunto de personas conectadas entre sí y una comunidad es un conjunto de personas que comparten un interés u objetivo común.

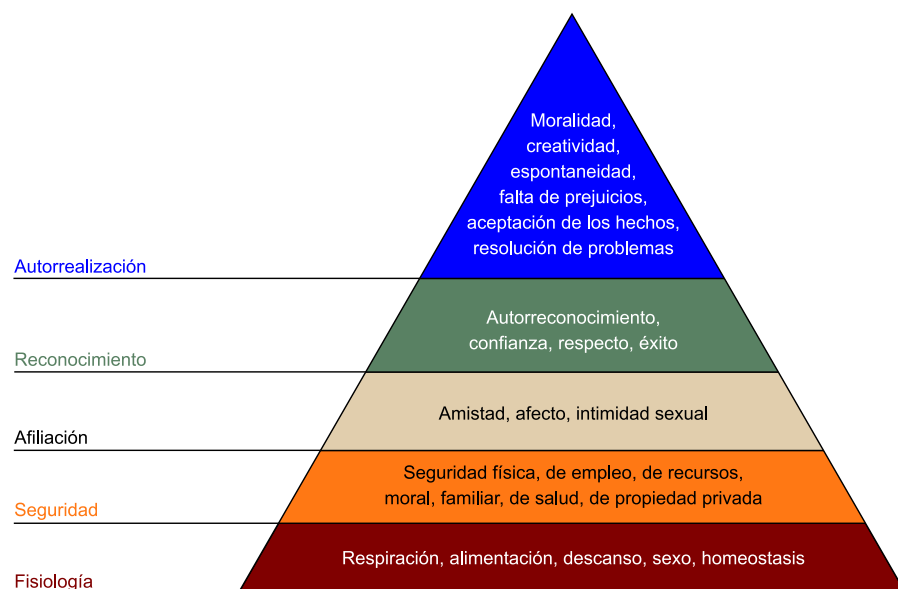
### 1.3. La participación en las comunidades virtuales

En el contexto de la nueva economía, que es la época más claramente capitalista de la historia, surge la comunidad *hacker*. Un grupo de programadores informáticos, que, hartos de los monopolios de las grandes multinacionales, deciden crear su propio software de manera colaborativa y de acceso gratuito. Así, por ejemplo, nació el sistema operativo Linux. En una época en que la motivación del dinero ha pasado a ser tan poderosa que lleva a impedir cada vez más el acceso a la información, sorprende ver cómo estos *hackers* explican la razón por la cual emprendieron un proyecto tan descomunal como Linux, cuya fuerza rectora no es el dinero, ya que sus frutos son compartidos con terceros (Himanen, 2001).

En el contexto de las motivaciones humanas, Linus Torvalds propone lo que denomina la ley de Linus. Una ley que, además, se corresponde –no sin matices– con la conocida pirámide de Maslow (1962<sup>1</sup>). Recordemos los niveles de la pirámide:

<sup>(1)</sup>A. Maslow (1962). *Toward a Psychology of Being*. Princeton, N.J.: D. Van Nostrand Co.

Aparece aquí la clasificación de las motivaciones humanas más fundamentales que Maslow establece en cinco niveles y que suele representarse en forma de pirámide. En la cúspide de la pirámide se representan aquellas motivaciones que consideramos superiores. En el nivel de la base, se hallan las necesidades psicológicas, la necesidad de sobrevivir, estrechamente relacionada con el segundo nivel, definido por la necesidad de sentirse seguro. El tercer nivel, que recoge la pertenencia social y el amor, se halla en íntima realización personal.



Entre los niveles 3 y 4 podremos encontrar las principales necesidades por las que las personas se pueden ver motivadas a participar en el ámbito de las comunidades y compartir sus experiencias.

Según la adaptación de la ley de Linus, las tres principales motivaciones humanas son: supervivencia, vida social y entretenimiento.

- Supervivencia. En el nivel inferior, se corresponde con el prerrequisito para la satisfacción de motivaciones superiores.
- Vida social. Abarca la necesidad de pertenencia, reconocimiento y amor.
- Entretenimiento. Corresponde a la pasión, a aquel estado de motivación por algo intrínsecamente interesante, atractivo y gozoso.

Contrariamente a estas motivaciones, en nuestra sociedad, el trabajo es en realidad una fuente de aceptación social, en contraste –defiende Himanen (2001)– con lo que defendía Aristóteles en su *Política*, donde sólo los exentos de trabajo son considerados ciudadanos de pleno derecho. En la sociedad actual, el trabajo implica mucho más que la obtención del sustento. Sin duda, son muchas las personas que aún consideran el trabajo el valor supremo, y las sociedades tienden todavía a condenar a los perezosos, aun cuando sean lo suficientemente ricos para no necesitar del trabajo para vivir. En una vida centrada en el trabajo, la gente apenas hace amigos fuera del ámbito laboral y apenas quedan otros lugares en los que enamorarse. Realizando un buen trabajo, también se obtiene el reconocimiento del resto del grupo.

En la comunidad *hacker*, las motivaciones sociales desempeñan un papel importante, pero de un modo muy distinto. En realidad, no es posible comprender por qué algunos *hackers* dedican su tiempo libre a desarrollar programas que acaban distribuyendo gratuitamente a los demás, sin percibir los fuertes motivos sociales que tienen para hacerlo.

El reconocimiento en el seno de una comunidad que comparte su pasión es más importante y más satisfactorio que el dinero.

Para los *hackers* tiene una especial importancia el hecho de que el reconocimiento de sus iguales no es un sustituto de la pasión, sino que debe producirse como resultado de la acción apasionada, de la creación de algo que sea desde un punto de vista social valioso para esta comunidad creativa.

Este vínculo de unión que los *hackers* establecen entre el plano social y el plano de la pasión, en cambio, es lo que hace a su modelo tan atractivo. Los *hackers* se dan cuenta de lo profundamente satisfactorias que pueden ser las motivaciones sociales, y de su enorme potencial. Al hacerlo, contradicen la imagen estereotipada del *hacker* como ser asocial, un cliché que, por lo demás, nunca fue cierto.

El éxito del modelo *hacker* estriba en su aprendizaje. El proceso de aprendizaje característico del *hacker* empieza con el planteamiento de un problema interesante, sigue con la búsqueda de una solución mediante el uso de diversas fuentes, y culmina con la comunicación del resultado para su exhaustiva composición. Aprender más sobre un tema se convierte en la pasión del *hacker*.

Una fuerza primordial de este modelo de aprendizaje estriba en que un *hacker*, al aprender, enseña a los demás. Cuando se pone a estudiar el código fuente de un programa, a menudo lo desarrolla hasta un estado ulterior, y otros pueden aprender de su trabajo. Cuando un *hacker* comprueba las fuentes de información sostenidas en Internet, a menudo añade información de utilidad procedente de su propia experiencia y se organiza un debate crítico y en evolución en torno a varios problemas. La recompensa por el hecho de participar es el reconocimiento de los iguales. En un modelo así, no hay compensación económica que valga, el aprendizaje y el compartimiento de conocimiento es la mejor moneda.

Pero esto no significa que todos los miembros participen del mismo modo, ni tiene por qué ser así. En los últimos años se ha extendido la famosa teoría sobre los niveles de participación de Jacob Nielsen. La teoría del 90-9-1. Según ésta, el 90% de los miembros de una red social virtual son observadores externos – lo que se denomina *Lurkers*–, y el 10% restante se divide entre un 9% de los miembros de la red que son contribuidores ocasionales y reserva sólo para un 1% los miembros plenamente activos. Esta teoría que está pensada para las redes sociales se está aplicando por extensión, y por la confusión que existe en los términos, a las comunidades en general y a las de práctica, en particular. Desde nuestro punto de vista, es un porcentaje muy bajo de participación activa que no es para nada aplicable a una CdP. Con una participación así, seguramente, la comunidad no sería tal.

Las personas participan en las comunidades de práctica por diferentes motivos, unos directamente porque la comunidad les aporta valor, otros por conexiones personales, y otros por la oportunidad de mejorar sus habilidades. Normalmente, cuando cultivamos comunidades de práctica, tendemos a animar a todos los miembros de la comunidad a que participen de la misma manera. Pero las personas tienen diferentes intereses respecto a la comunidad, por lo que tales expectativas no son realistas.

Las comunidades vivas, ya sean planeadas o espontáneas, tienen un moderador –como ya hemos descrito anteriormente– que se encarga de gestionar y dinamizar la comunidad. Y también hay otros miembros que adoptan el papel de líderes, que suelen pertenecer al corazón de la comunidad.

#### Referencia bibliográfica

J. Nelsen (oct., 2006. "Participation Inequality: encouraging more users to contribute". [Consulta: julio 2009].

Wenger, McDermott y Snyder (2002) han observado tres niveles de participación: el corazón de la CdP, el grupo de miembros activos y los que participan de manera periférica –es decir, aquellos que siguen la actividad del grupo, aprenden con ellos, pero que no intervienen, ni realizan aportaciones.

En el corazón de la comunidad, los miembros participan activamente en discusiones y debates. Estos, a menudo, identifican temas a los que dirigir a la comunidad y la motivan para ir más allá de la agenda de aprendizaje prevista. Los líderes que forman parte del núcleo de la comunidad se convierten, a veces, en ayudantes del moderador. El corazón de la comunidad es un grupo muy pequeño. Normalmente, representa el 10 o el 15 por ciento del total de la comunidad.

El siguiente nivel es el grupo activo. Estos miembros acuden a las reuniones –o acceden al espacio en línea– regularmente, y participan ocasionalmente, pero sin la intensidad de los miembros que pertenecen al grupo central. Este grupo es también bastante pequeño, otro 15 o 20 por ciento de la comunidad.

La gran proporción de miembros de la comunidad son periféricos y raramente participan. Ellos observan desde la barrera la interacción del grupo del núcleo de la comunidad y el grupo de los activos. Algunos optan por esta actitud, ya que no confían en que sus aportaciones sean de la misma calidad que las del resto de la comunidad. Otros no tienen tiempo para realizar contribuciones, pero no se le pueden considerar miembros pasivos de la comunidad puesto que son observadores. De hecho, el propio Wenger junto a Lave ya reivindicó la importancia de la observación periférica para el funcionamiento de las comunidades. Actualmente, los miembros que no realizan aportaciones están siendo cada vez más reconocidos por los estudiosos de las comunidades y reciben el nombre de *lurkers*. Su papel no es ni mucho menos secundario, puesto que, en primer lugar, aprenden de todo lo que allí sucede. En segundo lugar, serán buenos embajadores de la comunidad en el entorno profesional u organizacional porque siempre comentarán lo que han visto y lo que han aprendido. Y, en definitiva, harán un buen uso de todo el conocimiento compartido por la comunidad.

También el mismo John Seely Brown (2000), en una entrevista concedida a la revista LiNE Zine, decía que "A un nivel individual, existe un sentido de vínculo (*linking*), observación a distancia (*lurker*), aprendizaje (*learning*) y actuación o liderazgo (*leading*). Es maravilloso pensar que disponemos de una nueva forma de aprendizaje cognitivo –donde no importa cómo es de específico tu interés (para un niño de cualquier edad, de 8 a 80 años)– seguro que

#### Referencia bibliográfica

E. Wenger; J. Lave (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

#### Referencia bibliográfica

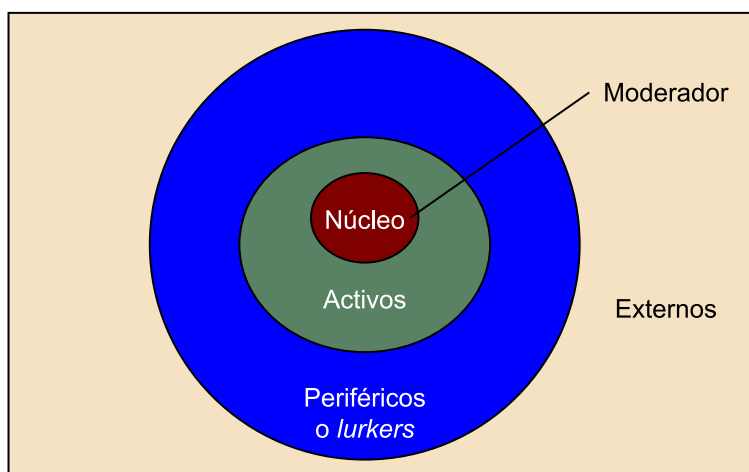
J. Seely Brown (otoño, 2000). "Linking, Lurking, Listening and Learning: and interview with John Seely Brown". En: Maria Conner. *Learning in the new Economy*. LiNE Zine.

hay comunidades virtuales de interés formándose en la web donde te puedes vincular, puedes situarte como observador distanciado en la periferia, donde te puedes mover de la periferia al centro y de vuelta otra vez".

Finalmente, –y retomando los niveles de participación propuestos por Wenger, McDermott y Zinder– fuera de estos tres niveles de participación de la comunidad existen personas externas que tienen cierto interés por la CdP (financieros, proveedores y "vecinos intelectuales").

La clave para una buena participación de la comunidad y un saludable grado de movimiento entre niveles es el diseño de actividades para la comunidad, que permiten a los participantes en todos los niveles sentirse como miembros de pleno derecho. Más que forzar a la participación, las comunidades de éxito "construyen el apoyo" para estas actividades adicionales. Facilitan oportunidades para la interacción semiprivada, sea través de espacios para la discusión privada en el *website* de la comunidad, en un acto de la comunidad o a través de la comunicación interpersonal de uno a uno. Esto mantiene conectados a los miembros periféricos. Al mismo tiempo, las comunidades crean oportunidades para que los miembros activos lleven a cabo roles de liderazgo limitado, como por ejemplo, liderar un proyecto de desarrollo que requiera un compromiso de tiempo mínimo. Para llevar a los miembros hacia una participación más activa, las comunidades de éxito crean una "hoguera" en el centro de la comunidad que atraiga a la gente por su calor.

La siguiente figura ilustra los grados de participación de los miembros de las comunidades de práctica.



Niveles de participación  
Fuente: Versión adaptada del diagrama propuesto por Wenger; McDermott; Snyder (2002, pág. 57)

#### 1.4. Tipos de comunidades virtuales

Una vez aclarado esto y para ahondar más aún en el concepto de comunidad virtual, podemos describir los grandes grupos de este tipo de comunidades. Existen muchos tipos de comunidades virtuales. Podríamos decir tantos como la amplísima tipología de los intereses de sus miembros. Los autores Amstrong y Hagel (2000) distinguen cuatro grandes tipologías de comunidades virtuales.

**Comunidades de transacción**, que son aquellas que facilitan la compra y venta de productos y servicios. Sus miembros interactúan para tomar decisiones sobre las compras que quieren realizar. Las **comunidades de interés**, que se caracterizan porque sus miembros están centradas en un tema específico. Las **comunidades de fantasía**, donde sus miembros crean nuevas personalidades, entornos o historias. Y las **comunidades de relaciones sociales**, en las que grupos de personas, después de haber sufrido o estar sufriendo una situación dura e intensa, encuentran aquí dónde compartirlo, generalmente, enmascarando su identidad. Son miembros de este tipo de comunidades enfermos de cáncer o víctimas de violaciones.

Pese a que es importante distinguir los cuatro tipos de comunidades para poder identificarlos correctamente, es cierto que en pocas ocasiones se dan estos tipos de comunidades en estado puro. Lo más habitual es encontrarnos una comunidad de interés, que en un momento dado puede compartir información sobre transacción o intereses de compra de productos, por ejemplo.

Las comunidades de aprendizaje y por extensión de las de práctica quedan fuera de esta clasificación –entendemos– porque los autores presentan estas categorías para comunidades puramente virtuales, que han nacido en Internet y no poseen duplicidad presencial.

Los que sí incluyen en su clasificación a las comunidades de práctica y a las de aprendizaje son los autores Henri y Pudelko (2003), que consideran que el contexto social en el que emerge la comunidad, la evolución del vínculo social y la intencionalidad de la aglutinación constituyen un marco de referencia muy útil para entender la actividad de cada comunidad. Estos autores, basándose en estos factores, clasifican las comunidades también en cuatro tipologías, cuya descripción viene determinada por el contexto de emergencia y el interés de sus miembros.

Las comunidades de interés, según estos autores, tienen su origen en un contexto social donde sus miembros forman parte de la comunidad para intercambiar información, obtener respuestas a problemas o cuestiones personales, mejorar su nivel de comprensión respecto a un tema o compartir pasiones comunes. Las comunidades de interés orientadas a un objetivo concreto están creadas para resolver problemas específicos. Este otro tipo de comunidades representa una vuelta de tuerca más a la tipología anterior y supedita su existencia a la consecución o resolución del objetivo o problema respectivamente. Las

comunidades de aprendizaje, para Henri y Pudelko (2003), están formadas por estudiantes que pertenecen a la misma clase, o empleados de una misma organización. La comunidad prolongará su existencia hasta que haya concluido su proceso de aprendizaje. Por último, la comunidad de práctica emerge de la actividad colectiva. No constituye un objetivo en sí misma, sino que es el resultado de la implicación de individuos en las acciones de la práctica profesional. Para cada individuo, la comunidad de práctica virtual representa una manera de inversión personal en la definición social o profesional de su trabajo, de reforzar su identidad profesional, de enriquecer o perfeccionar su práctica diaria mientras contribuye a la práctica de la comunidad. Para una comunidad de profesionales, la implicación en una comunidad virtual de práctica es una manera de hacer explícita la práctica, de mejorarla e incluso de transformarla. Para la organización es una forma de convertir esas prácticas en permanentes, de integrar a nuevos miembros y de mantener un *know-how* esencial para la práctica profesional más eficiente.

De estas tipologías de comunidades recogeremos aquellas que consideramos de valor para las organizaciones. Estas son las comunidades de interés, de aprendizaje y de práctica, que analizaremos y compararemos más adelante. Se trata de comunidades en las que sus miembros comparten información e interés por un asunto, o que comparten el aprendizaje sobre una materia o herramienta, o que comparten su experiencia profesional. Tanto la información, como el aprendizaje, como la experiencia profesional son elementos muy valiosos para las empresas. Es por esto por lo que a estos tres tipos de comunidades las agrupamos en una sola categoría y las denominamos "comunidades de valor". Sin duda, de las tres, la que más valor aporta para las empresas son aquellas basadas en el conocimiento, como es el caso de las comunidades de práctica, que definiremos en el siguiente apartado.

### **1.5. Las comunidades de valor: de aprendizaje y de interés**

Tres son las comunidades de valor: comunidad de interés, comunidad de aprendizaje y comunidad de práctica. En este apartado vamos a definir las y diferenciarlas entre ellas.

Comencemos describiendo las **comunidades de aprendizaje**. Las comunidades de aprendizaje (CdA) son contextos en los que los alumnos aprenden gracias a su participación e implicación, en colaboración con otros alumnos, con el profesor y con otros adultos, en procesos genuinos de investigación y construcción colectiva del conocimiento sobre cuestiones personal y socialmente relevantes (Onrubia 2004).

La premisa en la que se apoya la idea de las aulas como comunidades de aprendizaje es la consideración de que el aprendizaje individual es, en buena medida, inseparable de la construcción colectiva de conocimiento, y que tal construcción colectiva constituye el contexto, la plataforma y el apoyo básico para que cada alumno pueda avanzar en su propio conocimiento. De acuerdo con



esto, la actividad de las aulas que se estructuran como comunidades de aprendizaje no se organiza, como en las aulas tradicionales, en torno a la transmisión por parte del profesor de determinados contenidos preestablecidos, sino en torno a procesos de investigación sobre determinados temas previamente consensuados entre profesor y alumnos, y que profesor y alumnos abordan de manera conjunta y colaborativa.

Estos procesos pueden tomar formas concretas diversas, como la elaboración de proyectos, el análisis de los casos, la resolución de situaciones-problema o la preparación de productos que serán presentados públicamente. El carácter auténtico y relevante de las situaciones, actividades y tareas basadas en los procesos de construcción colaborativa de conocimiento, que se llevan a cabo en las aulas y se estructuran como comunidades de aprendizaje, se concreta en toda una serie de rasgos que difieren radicalmente de los rasgos que caracterizan típicamente la actividad en las aulas tradicionales (Onrubia 2004). Así, en un aula organizada como una comunidad de aprendizaje, profesor y alumnos abordan habitualmente tareas globales y complejas, cuya resolución exige utilizar de manera combinada conocimientos y habilidades de diversa índole. Considerando en este marco la diversidad de los alumnos como un recurso esencial para favorecer el aprendizaje y sacando algún beneficio la enseñanza tradicional nunca pudo lograr que los alumnos aprendieran el mismo conocimiento de la misma manera y al mismo tiempo.

De esta manera, por ejemplo, los alumnos de una asignatura como física, aprenden a resolver los ejercicios conjuntamente y comparten la manera de entender los conceptos de modo que aquellos a los que les sea más difícil razonar y comprender el proceso de cómo resolver un problema puedan, al escuchar a sus compañeros, resolverlos. Y así lo aprenden todos a la vez.

Dentro de este contexto educativo, es importante también remarcar que no es posible obviar la influencia del *e-learning* en el crecimiento del interés por las comunidades. En las aulas de plataformas de formación concebidas por algunas grandes empresas o en los propios foros de algunas intranets, es relativamente frecuente compartir el proceso de asimilación de nuevas competencias o nuevos conocimientos. En el ámbito de la docencia secundaria obligatoria, cada vez es más frecuente el uso de las comunidades de aprendizaje como recurso formativo.

Para acabar esta caracterización, hemos de dejar claro que las comunidades de aprendizaje no se resumen exclusivamente a las aulas de la enseñanza y la educación, sino que son claramente exportables a contextos organizacionales, al igual que las comunidades de práctica. De hecho, las comunidades de práctica no dejan de ser un tipo de comunidad de aprendizaje, la diferencia estriba en que los miembros de las CdA comparten el aprendizaje sobre una materia o concepto concreto, mientras que las CdP comparten el aprendizaje y la experiencia profesional. Por ejemplo, en el contexto de una organización, podría darse el caso de que surgiera una comunidad de aprendizaje en torno a

una nueva herramienta informática que haya adquirido la empresa, y que entre unos cuantos compañeros decidieran ayudarse para aprender más rápido su funcionamiento. Está claro que no estamos hablando de comunidades de práctica porque no estamos ante el afán de compartir la experiencia y la manera de enfrentarse o resolver tal o cual tarea, sino ante el proceso de aprender a manejar un nuevo software. La comunidad de aprendizaje finalizará cuando todos los miembros sepan utilizar la nueva herramienta. Sin embargo, si recordamos el artículo de Wenger y Snyder (2000), las comunidades de práctica no están vinculadas al fin de un proyecto u objetivo concreto, por lo que suelen ser más prolongadas en el tiempo. El fin de las CdP está sujeto, simplemente, a la desaparición del interés por parte de sus miembros en continuar compartiendo conocimiento.

Pasemos ahora a describir las **comunidades de interés**. Así como las comunidades de aprendizaje están en gran medida ligadas al *e-learning*, las comunidades de interés forman parte del corazón de Internet. Fueron los científicos los primeros en utilizar Internet para compartir datos, cooperar en investigaciones e intercambiar información. La llamada World Wide Web fue creada en 1989 por Tim Berners-Lee, que trabajaba en el CERN (Organización Europea de Investigaciones Nucleares). Este sistema de hipertexto, basado en Internet –World Wide Web– fue concebido originalmente para utilizarse como sistema de gestión centralizado y herramienta de comunicación entre los científicos nucleares del propio CERN (Ginebra).

Pero a partir de la segunda mitad de la década de los noventa, el uso se fue haciendo extensivo a otros intereses. Seguramente, sin ir más lejos, el fenómeno "fan" ha sido también uno de los mayores impulsores. Seguidores de grupos musicales, cinéfilos, lectores adictos, entre otros. En la actualidad, las casuísticas son infinitas. Desde enfermos de cáncer que comparten cómo hacer frente a los efectos de la quimioterapia (desde el Hospital Clínico de Barcelona-España, se está llevando a cabo una iniciativa tan brillante como valiosa en este sentido), hasta grupos de madres que comparten técnicas de lactancia y de preparación al parto o información sobre guarderías o colegios (como sucede, por ejemplo, en el foro del website de Crianza natural), además de poder efectuar compra en línea de productos de puericultura, lactancia, etc.

Las comunidades de interés comparten una pasión común, y los intereses pueden ser tan variados como las aficiones o casuísticas de las personas. Pero el interés común no es la praxis profesional y aunque compartan técnicas o maneras de hacer, el foco común no gira únicamente en torno al aprendizaje de un aspecto concreto. Otra de sus características distintivas, tal y como defienden A. Armstrong y J. Hagel (2000), es el mutuo desconocimiento entre sus miembros. Aunque las reuniones presenciales de grupos pequeños entre miembros pertenecientes a la comunidad son relativamente frecuentes, lo habitual es que un miembro no conozca personalmente a la mayoría de sus compañeros, incluso es muy probable que no conozca a ninguno de ellos.

Por último, describiremos las comunidades de práctica. Una comunidad de práctica es un grupo de personas que desempeñan la misma actividad o responsabilidad profesional, que, preocupados por un problema común o movidos por un interés común, profundizan en su conocimiento y pericia en este asunto a través de una interacción continuada. Para que una comunidad de práctica funcione como tal, es importante que sus miembros desempeñen la misma actividad o responsabilidad profesional, de otro modo, sus miembros no podrán compartir sus experiencias ni profundizar en la praxis diaria. En otras palabras, no estaremos ante una comunidad de práctica, sino que, más probablemente, hablaremos de una comunidad de interés o de aprendizaje.

Ejemplos muy conocidos de comunidades de práctica son el caso de los reparadores de fotocopiadoras de Xerox o el de los tramitadores de solicitudes médicas de una compañía de seguros, o el de los trabajadores de "la Caixa".

Las comunidades de práctica tienen una estructura muy simple, y no necesita de muchas figuras para intervenir y garantizar su funcionamiento diario aunque no todos los autores están de acuerdo con esto.

Para Wenger, McDermott y Snyder (2001), solo hay tres figuras distintas o tres roles distintos a desempeñar en el seno de la comunidad: el moderador, los líderes y los miembros de la CdP. Los moderadores o también llamados dinamizadores tienen un papel fundamental para garantizar el buen funcionamiento. Los líderes juegan un papel influyente y clave para atraer la participación y legitimar la CdP y por último, los miembros propiamente dichos de la CdP, que con una participación más o menos activa son el cuerpo central de la comunidad.

El intervalo de tamaño óptimo para garantizar el buen funcionamiento, y por tanto, la eficiencia de una CdP debería estar entre 50 y 80 miembros. A nuestro parecer un grupo inferior a 30 miembros tendrá una actividad muy pobre, y uno superior a 100 pondrá en riesgo la buena gestión de la comunidad y seguramente acabará dividiéndose en comunidades más pequeñas. Por lo tanto creemos que el intervalo entre 50 y 80 garantiza la salud de la comunidad y su estabilidad grupal.

Por otro lado, la comunidad de práctica no está sujeta a calendario y durará mientras dure el interés de sus miembros.

Comunidad	Tipo de liderazgo	Factor de cohesión	Tamaño	Virtualidad	Calendario de reuniones	Limitación temporal
Comunidad de aprendizaje	Moderador/dinamizador	Aprendizaje	20- 25 pers.	Total	Inexistente	Hasta que se han adquirido los conocimientos
Comunidad de interés	--	Interés	100-500 pers.	Total	Inexistente	Mientras dure el interés

<b>Comunidad</b>	<b>Tipo de liderazgo</b>	<b>Factor de cohesión</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Virtualidad</b>	<b>Calendario de reuniones</b>	<b>Limitación temporal</b>
Comunidad de práctica	Moderador/dinamizador	Compartir la praxis profesional	50-80 pers.	Total	Inexistente	Mientras dure el interés y el compromiso de sus miembros

## **2. *Community manager***

En el caso de las comunidades de práctica virtuales –más si cabe que en las presenciales–, es necesaria la figura de un moderador/animador. Él es el encargado de animar y dinamizar el enriquecimiento mutuo y el intercambio de experiencias. Este animador debe ser un miembro respetado de la comunidad. Es fundamental que sea alguien perteneciente a la CdP porque sólo un participante puede apreciar las cuestiones importantes que están en juego en la comunidad, lo que es importante compartir, las ideas emergentes, y, sobre todo, las personas que forman la CdP y las relaciones que se crean y se pueden crear entre ellas (Vásquez, 2002).

Wenger, McDermott y Snyder (2001) describen de modo más exhaustivo las funciones del moderador, entre las que destacan la identificación de temas importantes a tratar en el ámbito de la comunidad y la planificación y facilitación de las actividades de la comunidad. Éste, probablemente, sea el aspecto más visible del papel del moderador. Por otro lado, también es importante destacar el papel que juega el moderador a la hora de conectar informalmente a los miembros de la comunidad, superando los límites entre las unidades organizacionales, y gestionar los activos del conocimiento, a la vez que tramita la frontera entre la comunidad y la organización formal, como por ejemplo los equipos y otras unidades organizacionales. Y por último, ayuda a construir la práctica –incluyendo el conocimiento base, experiencia adquirida, las mejores prácticas, herramientas y métodos y las actividades de aprendizaje– potenciando al mismo tiempo el desarrollo de los miembros de la comunidad, tomándole el pulso y valorando la salud de la comunidad a través de la evaluación de las contribuciones de los miembros a la organización.

Un buen moderador de una comunidad de práctica tiene conocimiento y pasión por el tema de la comunidad a la que pertenece. Debe ser un miembro respetado por el resto de los integrantes del grupo, pero no es uno de los expertos en el tema de interés de la comunidad. Es importante que no se confundan los roles porque si el moderador es muy experto, puede provocar limitaciones en el número de intervenciones de los miembros del grupo. El moderador debe transmitir confianza y respeto, pero no debe caer en el error fácil de monopolizar las intervenciones o poner el listón demasiado alto porque entonces los miembros de la comunidad se sentirán cohibidos y disminuirá su participación.

Asimismo, el moderador debe disponer de libertad para poder gestionar bien las intervenciones, distinguir las aportaciones interesantes, guardar los documentos adjuntos que se vayan presentando, realizar resúmenes periódicos, etc.

Como veremos más adelante (en este mismo apartado), las TIC proporcionan importantes ventajas a las comunidades de práctica virtuales y el moderador debe saber aprovecharlas.

Según McElhearn, es posible clasificar los mensajes a través del análisis de su contenido y establece las siguientes categorías básicas:

- Los mensajes en los que simplemente se produce intercambio de información. Bajo la fórmula de comunicación de petición, respuesta y difusión, se han detectado tres subclases:
  - Consulta de contenidos que se corresponden con los objetivos de la CdP.
  - Consulta de contenidos que no se relacionan con los objetivos de la CdP.
  - Consulta de actividades derivadas de los objetivos de la CdP (por ejemplo, planteamiento de casos o propuestas de soluciones a los casos).
- Los mensajes que responden a la tipología de anuncio, es decir, publicación de información de interés general (por ejemplo, presentaciones, problemas informáticos: software, hardware y plataforma, jornadas y encuentros, mensajes de motivación, bibliografía, etc.).
- Ruido que agrupa los mensajes vacíos o repetidos.

Una vez hemos detectado el tipo de información y/o conocimiento que se puede encontrar en el tipo de mensajes que se intercambian en una CdP, será tarea del moderador/coordinador identificarla, clasificarla y gestionarla. Esto es, asignar espacios oportunos para almacenar los documentos que los miembros de la comunidad adjunten a sus mensajes; realizar resúmenes periódicos de las intervenciones más interesantes; compilar un glosario de los conceptos derivados de la práctica de la CdP y que forman parte del repertorio compartido; y, por último, preparar un espacio de recursos donde ofrecer listados de sitios web y bibliografía relacionada con el ámbito de la comunidad de práctica. Algunas de las herramientas denominadas web 2.0 –como veremos más adelante– nos pueden facilitar la gestión y la producción de nuevo conocimiento.

Además, no debemos olvidar que si las comunidades de práctica están acogidas a un sistema global de gestión del conocimiento, la información debe quedar preparada para poder ser volcada en el repositorio del sistema de la organización de manera que pueda ser fácilmente recuperable.

El moderador, además de dinamizar, motivar y guiar la participación de los miembros de la comunidad, debe gestionar las aportaciones, haciendo resúmenes que sirvan para situar las diferentes intervenciones, y almacenando en un lugar habilitado para tal fin aquellos documentos que van aportando los miembros de la comunidad. El moderador transforma contenidos, relacionados pero dispersos, en contenidos estructurados y fácilmente recuperables.

Cada miembro de la comunidad realiza sus aportaciones al hilo del tema que se esté tratando en el seno de ésta. Pero es tarea del coordinador/moderador cohesionar esas aportaciones agrupándolas según su naturaleza o temática y almacenándolas en un lugar reconocido por la comunidad.

Del moderador, tan vital para el buen funcionamiento de las comunidades virtuales en general, y, en particular, de las de práctica, se ha ido evolucionando a una postura más global que recibe el nombre de *community manager*.

El *community manager* (CM) o responsable de comunidad es la persona encargada de crear, gestionar y dinamizar una comunidad de usuarios en Internet con independencia de la plataforma que empleen.

Sin embargo, este perfil, en realidad, ha derivado a mucho más. Algunos autores como Carlos Nuel o David Coghlan consideran que son perfiles totalmente distintos.

La revolución que ha supuesto para las marcas y organizaciones la web social o Web 2.0, ha traspasado la reputación de las empresas al ámbito de Internet. Ésta cada vez es más importante y su presencia en las redes sociales va a determinar en gran medida su éxito. Si en los medios tradicionales ya es difícil controlar el flujo y los canales de información, la viralidad de la Web 2.0 representa un verdadero reto. En este contexto, surge la necesidad de un *community manager* que se encargue de monitorizar todas las acciones que lleva a cabo la organización en Internet.

## **2.1. El *community manager***

Como todas las nuevas disciplinas o los nuevos perfiles profesionales que no están del todo consolidadas, no existe todavía un acuerdo a la hora de definir qué es un *community manager*. De hecho, podemos encontrar definiciones con enfoques claramente distintos. Hagamos un repaso de la mano de autores y fuentes de referencia:

Según David Coghlan –profesor en el Trinity College de Dublín– afirma que es:

"el arte de la gestión eficiente de la comunicación de otros en línea en las diferentes herramientas idóneas para el tipo de conversación que creamos conveniente con nuestros potenciales (ya sea un blog, una comunidad a medida, una cuenta en Twitter, una página de fans en Facebook...). Es el rostro de la marca."

Según Carlos Nuel (emprendedor/consultor especialista en crear negocios para Internet):

"debe ser la persona encargada o responsable de sostener acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y sabe actuar en consecuencia para conseguirlos, llegando incluso a definir las estrategias para la consolidación de una comunidad y/o crear un plan de comunicación en redes y medios sociales".

Según Javier Leiva-Aguilera:

"la denominación de *community manager* se podría traducir como gestor de comunidades en línea, ya sean éstas específicas (una red social especializada, por ejemplo) o globales (todo el conjunto de plataformas sociales que sean de interés para los objetivos corporativos). Se trata de un perfil que adopta una posición intermedia entre la empresa y los consumidores, por lo que va más allá del puro altavoz empresarial en un nuevo medio. En vez de eso, trata de hacer saber a los consumidores qué ofrece la empresa a la que representa y al mismo tiempo intenta defender ante su empresa a dichos consumidores. Podríamos decir que es una especie de mediador digital, alguien que transforma la relación empresa-consumidor-empresa haciendo de intermediario entre las partes."

De todas estas definiciones, la que consideramos que se ajusta mejor a lo que es un *community manager* es la de la Asociación Española de Responsables de Comunidad (AERCO), que define al *community manager* como:

"aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos".

## 2.2. Perfil y funciones

Más difícil aún que encontrar unanimidad en las definiciones del CM es encontrarla en la descripción de sus funciones. César Zamorano –chileno y especialista en estrategias de los social media– señala el debate que ha generado la figura del CM en el interior de las organizaciones, su perfil y rol en las estrategias de social media y el área específica de la que debe depender. Una respuesta natural considerando "el despertar" que experimentan las marcas en cuanto a la necesidad de vincularse apropiadamente con sus públicos en el entorno social de Internet, de modo que pueda maximizar su modelo de negocio. Un hecho positivo en esencia, pero que ha inducido a errores que no sólo se limitan a los procedimientos tácticos de las estrategias digitales, sino también a las estructuras internas que involucran a la cultura corporativa como un todo.

Centrar la discusión exclusivamente en el rol del "administrador de la comunidad en línea" (dice Zamorano) sin abordar el *community management* como inteligencia de negocio, promoverá acciones aisladas, débiles y poco perdurables. El *community manager* (al igual que el *social media analyst* o el *social media strategist*) debe desenvolverse en una estructura bien definida, respondiendo a estrategias digitales que involucren sinergias de toda la organización.

El *community manager* es quien articula la marca en el ecosistema social de una manera compleja (contextualizando su origen en el *webmaster* y el moderador de foros). Mediante el profundo conocimiento de las necesidades, los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes,



conduce la estrategia, construye, gestiona y modera en función de la marca y contribuye a fomentar el cambio en el interior de la organización. En este sentido, su figura adquiere una relevancia extrema al revelarse como un vocero articulador de la marca y de su reputación en el ámbito digital con todas sus implicaciones.

Sorprendentemente, –pese a la juventud del perfil– y afortunadamente, los CM disponen de una asociación gremial, AERCO, que desde el año 2008 actúa como representante y difusor, además de ofrecer servicios de bolsa de empleo y estableciendo directrices éticas que orientan el ejercicio óptimo de la profesión.

Según AERCO las responsabilidades y tareas de un *community manager* son las siguientes:

"El CM no es un elemento de marketing que ejerce su función en redes sociales. El potencial reside en establecer una relación de confianza con los simpatizantes de la marca, recoger el *feedback* de los mismos y utilizarlo para proponer mejoras internas."

Si resumiéramos la misión del CM en cinco tareas, podrían ser las siguientes:

- **Escuchar.** Monitorizar constantemente la red en busca de conversaciones sobre nuestra empresa, nuestros competidores o nuestro mercado.
- **Circular esta información intermitente.** A raíz de esta escucha, debe ser capaz de extraer lo revelante de la misma, crear un discurso entendible y hacérselo llegar a las personas correspondientes dentro de la organización.
- **Explicar la posición de la empresa a la comunidad.** El CM es la voz de la empresa hacia la comunidad, una voz positiva y abierta que transforma la "jerga interna" de la compañía en un lenguaje inteligible. Responde y conversa activamente en todos los medios sociales en los que la empresa tenga presencia activa (perfil) o en los que se produzcan menciones relevantes. Escribe artículos en el blog de la empresa o en otros medios sociales, usando todas las posibilidades multimedia a su alcance. Y selecciona y comparte además contenidos de interés para la comunidad.
- **Buscar líderes, tanto interna como externamente.** La relación entre la comunidad y la empresa está sustentada en la labor de sus líderes y personas de alto potencial. El CM debe ser capaz de identificar y "reclutar" a estos líderes, no sólo entre la comunidad sino, y sobre todo, dentro de la propia empresa.
- **Encontrar vías de colaboración entre la comunidad y la empresa.** La mayoría de directivos desconoce cómo la comunidad puede ayudar a hacer crecer su empresa. No es algo que hayan utilizado nunca en su carrera, ni

que hayan estudiado en las escuelas de negocios. El CM les debe mostrar el camino y ayudarles a diseñar una estrategia clara de colaboración.

De estas cinco funciones, hay dos absolutamente imprescindibles: la primera y la segunda. No contar con una monitorización activa y precisa de las conversaciones en Internet es el camino más seguro hacia el fracaso.

Tan o más importante como conocer sus funciones, describirlas y delimitarlas es no confundirlas con otros perfiles. Cada día aumenta el abanico de nuevos perfiles en torno a los *social media*, cuyas tareas pueden resultar difíciles de distinguir: *community manager*, *social media analyst*, moderador, dinamizador, *chief social media officer*, *social media PR*, etc.

La Asociación Española de Responsables de Comunidad (AERCO) distingue las tareas y responsabilidades de estos perfiles del siguiente modo:

"La tarea del **moderador** es velar por la calidad del contenido generado por el usuario, asegurándose de que cumple las pautas de conducta de una comunidad o canal de comunicación y evitar que haya problemas de convivencia entre sus miembros. El **dinamizador** es como un miembro más que genera conversaciones, participa y en definitiva ayuda a que la comunidad esté viva."

Ambos perfiles, que podrían ser uno solo y podríamos llamar también *community junior* o *community assistant*, forman, en definitiva, el equipo de comunidad, encargado de crear o dinamizar y fidelizar una comunidad en torno a algo o alguien. El CM coordina este equipo marcando la estrategia y líneas de actuación. Definiendo canales y herramientas, etc.

Respecto a los perfiles *social media analyst* y *chief social media officer*, su principal diferencia con el CM es el concepto "comunidad". Es decir, pueden utilizar estos canales para proponer estrategias de marketing pero no buscan necesariamente crear o mantener comunidad en torno a algo o a alguien. Su punto de vista es más corporativo y menos de usuario.

#### Social media analyst

Analiza las tendencias del mercado a través de los medios sociales. Monitoriza y recoge información sobre: marca, productos, competencia y sector.

### 2.3. Un nuevo y controvertido perfil profesional

Como muchos otros nuevos perfiles profesionales que surgen al calor de Internet, el *community manager* ha sido y es un perfil controvertido y discutido.

Muchas de las empresas pioneras en la aparición de este puesto han llegado a él de manera "natural", por evolución de una persona que, de hecho, había desarrollado esa función, y en cierto sentido, pasa a adoptar una descripción de puesto de trabajo que se adapta precisamente a él. Su perfil no se discute, porque prácticamente ha sido definido por él mismo, por el asentamiento progresivo en este tipo de funciones.

#### Chief social media officer

Este profesional se responsabiliza de la definición y ejecución de la estrategia global de la empresa en las redes sociales en línea, apoyándose en sus *community managers*.

En otros casos, hay una cierta tendencia a identificarlo con un puesto de un nivel relativamente bajo, una especie de "animador" (una figura que proviene de la época de los foros y que simplemente tenía una función de "mantener" el tono de participación), o una persona de habilidades sociales, una especie de "relaciones públicas" que es criticado por muchos como una simplificación peligrosa de una función que, después de todo, se convierte en la auténtica "embajada virtual" de la marca en la red y que, en muchos casos, debe tener la madurez suficiente como para tomar decisiones complejas.

Otros, en una visión posiblemente más "corporativista", esgrimen la necesidad de formación específica: cursos y seminarios que desarrollan metodológicamente las funciones e intentan describirlas, dotarlas de estructura e incidir en aspectos destinados a su preparación: si quieres ser *community manager*, debes ganarte las "credenciales" académicas para ello, acudir a encuentros donde se aprende y se comparten experiencias, hablar como ellos y manejar conceptos comunes. Asociaciones ya con cierta trayectoria como AERCO se erigen en muchos casos como certificadoras de dichos programas, e intentan asentarse en cierto modo en un papel regulador.

Finalmente, existe una escuela de pensamiento que opta por el desarrollo práctico: el *community manager* se hace y madura gestionando comunidades, de manera que debe acreditar una experiencia como persona a cargo de un blog personal o algún otro punto de encuentro entre personas en el que haya tenido la oportunidad de "foguearse", de enfrentarse a problemas, de tomar decisiones al respecto. Una escuela que tiende a describirlo como esa frase de la película Matrix: "nadie te puede contar lo que es Matrix, tienes que verlo por ti mismo".

Hablamos de un puesto que está siendo progresivamente incorporado por un número creciente de empresas, pero sobre el que existe todavía poca experiencia acumulada.

Una cuestión que la propia AERCO plantea es ¿a qué departamento se debe adscribir la figura del *community manager*? No existe a día de hoy una convención a este respecto. Los medios sociales suponen un ataque a la línea de flotación de la organización clásica de las empresas, y afectan a áreas tan dispares como la comunicación, la investigación de mercados o la fidelización de clientes.

Por esta razón, el CM suele estar adscrito al departamento más innovador de la empresa, aquel que toma la iniciativa en el uso de las redes sociales. Lo habitual es que el CM pertenezca a los departamentos de comunicación o marketing, aunque en algunos casos dependen de tecnología o de innovación.

Una organización mediana o grande debería empezar a replantearse su organización desde la base, y pensar que la gestión de los medios sociales comienza a ser una función en sí misma. De esta forma, el CM podría llegar a tener

un puesto de *staff* dependiendo de un director general. Hasta que llegue ese momento, y si comunicación está separado de marketing, parece razonable que los CM se sitúen en la primera área, puesto que sus funciones y responsabilidades están ligadas con las tareas de los relaciones públicas y los directores de comunicación.

Pese a que esta nueva figura cuenta con esta asociación, AERCO, para velar por su valía, definirla y acotar sus funciones, hay quien alude al *community manager* como una especie de "hombre orquesta". Poniendo en duda la capacidad real de una sola persona para llevar a cabo todas las funciones que se le atribuyen. Consideran que no funcionará, como no funcionó en su día la figura del *webmaster* (una mezcla de programador, diseñador, redactor, marketing, etc. un imposible). Y se apuesta por un enfoque coordinado.

Por otro lado, también se cuestiona el coste de contar con una persona dedicada a estas funciones puesto que no parece justificar los ingresos obtenidos. La rentabilidad es el único camino que hará que el social media sea aceptado más allá del experimento o más allá del efecto "nota de prensa" que buscan algunas empresas (que probablemente en su día también se abrieron una sede en *Second Life*). Es mejor optar por equipos coordinados, debidamente formados, que se dediquen parcialmente a estas tareas.

Muchas cosas siguen sin estar claras –dice Enrique Dans en su blog– :

"el perfil del *community manager*, la extensión de sus funciones, la forma de manejar determinadas situaciones... lo que ya no se puede negar es que los medios sociales ya se han convertido en el medio ambiente que rodea a las empresas, y que éstas necesitan moverse en dicho entorno adecuadamente y contar con profesionales que las orienten en este sentido."