

La voz del periodismo en las redes sociales: cartografía y funciones del *community manager* de medios informativos como nuevo actor de la comunicación periodística

The voice of journalism in social media: cartography and functions of the information media community manager as a new actor in journalistic communication

Alberto Martín-García; Álex Buitrago; Ignacio Aguaded

Cómo citar este artículo.

Martín-García, Alberto; Buitrago, Álex; Aguaded, Ignacio (2022). "La voz del periodismo en las redes sociales: cartografía y funciones del *community manager* de medios informativos como nuevo actor de la comunicación periodística". *Profesional de la información*, v. 31, n. 3, e310303.

<https://doi.org/10.3145/epi.2022.may.03>

Artículo recibido el 20-12-2021
Aceptación definitiva: 28-02-2022



Alberto Martín-García ✉

<https://orcid.org/0000-0003-2254-8811>

Universidad de Valladolid, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad
Campus María Zambrano
Plaza de la Universidad, 1
40005 Segovia, España
alberto.martin.garcia@uva.es



Álex Buitrago

<https://orcid.org/0000-0002-1709-6972>

Universidad de Valladolid, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad
Campus María Zambrano
Plaza de la Universidad, 1
40005 Segovia, España
alejandro.buitrago@uva.es



Ignacio Aguaded

<https://orcid.org/0000-0002-0229-1118>

Universidad de Huelva
Departamento de Educación
Campus de El Carmen
Avda. Tres de Marzo, s/n
21071 Huelva, España
aguaded@uhu.es

Resumen

El periodismo ha encontrado en las redes sociales un vehículo de comunicación con la audiencia para mantenerla diariamente informada de los contenidos que publica. Para gestionar esa relación se hace indispensable la figura del *community manager*, un profesional vinculado directamente a los estudios de Ciencias de la Información, especialmente del periodismo y de la publicidad. La metodología es de carácter cualitativo partiendo de la Teoría fundamentada. El procedimiento elegido para la recolección de datos consistió en la realización de trece entrevistas telefónicas a *community managers* de medios españoles de gran prestigio, las cuales fueron tratadas y codificadas con el paquete de análisis *Atlas.ti* en su versión 8.4.3. Las funciones de los *community managers* periodísticos son muy dispares y están en constante evolución. Predomina la percepción de que la calidad del contenido publicado en las redes sociales debe prevalecer respecto a la búsqueda de resultados en forma de clics y de interacciones, en un entorno en el que la información se consume a gran velocidad y donde es más difícil destacar respecto a la competencia. Se concluye que el periodismo digital no ha de recurrir a las redes sociales únicamente como simples intermediarias hacia las webs oficiales, debe generar una comunidad de usuarios que se interese por el medio y por la actualidad. A pesar del ruido comunicativo, las plataformas digitales se ven como beneficiosas para el medio, y como un vehículo eficaz para mantener informada a la audiencia a través de la gestión diaria del *community manager* como voz oficial del medio.

Palabras clave

Periodismo; Redes sociales; Medios sociales; *Community manager*; Información; Comunicación; Medios de comunicación; Alfabetización mediática e informacional; Periodismo digital; Periódicos; Radio; Televisión; Profesión; Formación.

Abstract

Within journalism, social media has become a vehicle of communication that keeps the audience up to date regarding the content they publish. To manage this relationship, the figure of the community manager, a professional directly linked to studies of Information Sciences, is indispensable, especially in Journalism and Advertising. A qualitative methodology is used on the basis of Grounded Theory in 13 telephone interviews with Spanish media community managers. The data were later treated and coded with the analysis tool *Atlas.ti* version 8.4.3. Journalistic community managers have quite varied functions and are in constant evolution. The perception that the quality of content published on social media has more weight than results (in the form of clicks and interactions) prevails in an environment where information is consumed at high speed, and where competence is more difficult to discern. Journalism does not have to turn to social media only as simple intermediaries for official websites; it must build up a community of users interested in the media and the current topics being disseminated. Despite communicative noise, digital platforms are perceived as positive and as an effective tool for the medium, keeping the audience informed through the community manager's daily management as the voice of the medium.

Keywords

Journalism; Social media; Social networks; Community manager; Information; Communication; Mass media; Media and information literacy; Digital journalism; Newspapers; Radio; Television; Profession; Training.

Financiación

Este artículo ha sido realizado dentro de las dinámicas de trabajo del *Laboratorio de Educación en Redes Sociales* del Campus María Zambrano, Segovia, de la *Universidad de Valladolid*.

1. Introducción

Se ha escrito mucho en los últimos años sobre el papel que juega el periodismo en el contexto digital predominante (Bakker, 2014; López-García *et al.*, 2019; Neuberger; Nuernbergk; Langenohl, 2019; Willnat; Weaver, 2018). Las redes sociales, presentes en el 94% de la vida de los españoles (IAB, 2021), forman parte de ese nuevo panorama establecido en las dos primeras décadas de este siglo. Cuando los medios de comunicación encontraron en estas plataformas un espacio donde compartir sus contenidos y relacionarse con los usuarios, se hizo imperativa la creación de una figura profesional que se encargara de ser su voz en las redes sociales: el *community manager*. Aunque su consolidación es palpable desde años atrás, produciéndose una evolución continua en su responsabilidad dentro del organigrama comunicativo de los medios de información (Fernández-Barrero; Ufarte-Ruiz, 2013), abordamos esta investigación con el objetivo de actualizar su papel, ya que estamos ante una profesión multidisciplinar que progresa a la vez que lo hacen los usuarios y las plataformas digitales.

Marquina-Arenas (2012, p. 27) lo define como

“un profesional que se encarga de las relaciones e interacciones entre una entidad y sus usuarios, clientes y público en general a través de los medios y redes sociales online”.

Profundizando más en el concepto,

“es el punto de unión entre la compañía y su entorno global por medio de la *web*” (Hernández-Morales; Silva-Aguilar; Rivera-Rodríguez, 2013, p. 70).

Y en la misma línea, ampliamos que el *community manager*

“es el perfil profesional responsable de gestionar la presencia de una empresa o marca en el entorno 2.0., [...] lo podemos considerar el puente entre su comunidad (consumidores o potenciales) y la empresa” (Paredes-Sandoval *et al.*, 2019, p. 3).

La rapidez a la que evolucionan las redes sociales convierte al *community manager* en un comunicador en constante definición. Reafirmamos que no estamos ante una figura estática en lo que a estilo y funciones se refiere (Fernández-Barrero; Ufarte-Ruiz, 2013) ni afecta diferente al entorno del periodismo este cambio progresivo respecto a otros sectores empresariales o institucionales.

La capacidad de gestión de la comunidad, tarea esencial en el perfil durante los primeros años, ha perdido importancia frente a la capacidad para generar contenidos y a otras tareas más próximas al marketing digital, como la

“ Los *community managers* consideran que la formación que se recibe desde las universidades está lejos de ser la adecuada ”

atención al cliente y las relaciones con los *stakeholders* (Mañas-Viniegra; Jiménez-Gómez, 2019, p. 9).

Independientemente de las funciones concretas que cada medio exija a su *community manager*, el objetivo principal no varía en tanto en cuanto la audiencia sigue siendo prioritaria. Se precisa entender que las redes sociales basan su éxito y su dinamismo en la bidireccionalidad, en una relación que acerque al medio a sus públicos y no los trate como simples sujetos pasivos que reciben y asimilan noticias.

Las redes sociales basan su éxito y su dinamismo en la bidireccionalidad, en una relación que acerque al medio a sus públicos y no los trate como simples sujetos pasivos que reciben y asimilan noticias

1.1. Formación del *community manager* en el periodismo

Ya desde los primeros momentos de su consolidación en el panorama comunicativo, los estudios de grado o licenciatura de periodismo se vieron como una puerta de acceso a la profesión (Cobos, 2011; Mañas-Viniegra; Jiménez-Gómez, 2019; Silva-Robles, 2016). Nos encontramos ante un perfil que, con su aterrizaje en el mundo periodístico, obligó a los trabajadores que gestionan las redes sociales a una evolución en sus funciones y en cómo hacer llegar las noticias a la audiencia (Marqués-Hayasaki; Roca-Cuberes; Singla-Casellas, 2016), lo que nos lleva a otorgarle importancia a la formación académica a la que han de enfrentarse previamente. Estudiar grados como Periodismo y también Publicidad y RR.PP. se presupone como el proceso natural para trabajar como *community manager*, proceso que también se hace visible cuando la entidad para la que se va a ejercer la profesión es un medio de comunicación.

Pese a ello, los *community managers* consideran que la formación que se recibe desde las universidades está lejos de ser la adecuada (Buitrago; Ferrés; García-Matilla, 2015). Aunque entre las competencias trabajadas en las universidades observamos que se abordan algunas de las vinculadas con el oficio analizado, como son, entre otras, las relacionadas con la redacción, la tecnología o la relación con los usuarios; la realidad es que en los planes académicos la inclusión de asignaturas específicas sobre *community management* y la gestión de los medios sociales es anecdótica. Autores como Álvarez-Arregui; Arreguit (2019); Jiménez-Hernández; Marta-Lazo et al., (2018); Sancho-Requena; Sánchez-Fuentes (2019) o Rodríguez-Espinar (2017), abordan retos y problemas a los que se enfrenta la universidad del futuro. El progreso de la tecnología y de las profesiones asociadas a ella requiere de una formación continua y unos conocimientos actualizados del profesorado, y la universidad corre el riesgo de que sus contenidos queden obsoletos y fuera de la realidad existente en el entorno laboral.

Desde las universidades se ha de valorar que su alumnado, en lo referente al *community manager*, sea multifuncional, con la dificultad de llegar a todos los perfiles que se solicitan en las ofertas de trabajo. También con talento digital, capaz de adaptar su actividad a distintos soportes. Es lo que se le exige al *community manager* periodista (Palomo; Palau-Sampio, 2016) y lo que ha de promoverse desde las instituciones académicas de enseñanza superior.

1.2. Relevancia del *community manager* en la difusión de la información

La creación de comunidades y de una comunicación en tiempo real son ventajas que en el caso del periodismo cobra especial relevancia en lo que respecta a mantener a la audiencia informada con contenidos casi en el momento en el que se han producido. Ejemplos como los ataques terroristas en Barcelona, Manchester o París, fenómenos meteorológicos como Filomena, o la reciente pandemia motivada por el Covid-19, pusieron de manifiesto que las redes sociales son espacios a los que se acude en primer lugar para informarse y actuar en consecuencia. La relación de los periodistas con la ciudadanía ha cambiado radicalmente con el asentamiento de las redes sociales como plataformas en las que se pueden informar sin ni siquiera pasar por la web oficial, el periódico en papel, o sin necesidad de visionar un espacio informativo en televisión (Broersma; Eldridge, 2019).

El *community manager* asume el papel de intermediario con el público, por lo que ha de saber expresarse y conocer el lenguaje de los miembros de la comunidad para dirigirse a ella de forma correcta (Cobos, 2011). En este punto debemos diferenciar al *community manager* de cada medio, que es quien cubre todo el contenido procedente de la entidad, del uso que cada periodista hace de sus cuentas personales.

Molyneux, Lewis y Holton (2019) exponen cómo los periodistas ven en las redes sociales una oportunidad de crecimiento, de desarrollar relaciones y de fidelizar a los lectores, pero sus intereses chocan habitualmente con los de la entidad, centrada también en la viabilidad económica del medio. Es habitual encontrar que los periodistas utilizan sus cuentas como una prolongación de su trabajo, ofreciendo los contenidos que publican —ellos o sus compañeros— a sus seguidores (Brems et al., 2017; Hanusch; Bruns, 2017; Molyneux, 2019). Este hecho demuestra que el periodista en el entorno digital es un enlace directo entre el medio y la audiencia, responsabilidad que en etapas anteriores, en la época del papel, no le correspondía, convirtiéndose cada uno en *community manager* de su propia marca personal, pero asociada a los intereses de la entidad a la que está vinculado. Esto, que a priori podría verse como

Desde las universidades se ha de valorar que su alumnado, en lo referente al *community manager*, sea multifuncional, con la dificultad de llegar a todos los perfiles que se solicitan en las ofertas de trabajo

una función ajena al periodista, se percibe como coherente dado que el objetivo es el de difundir información a la sociedad (Gómez-Calderón; Roses; García-Borrego, 2017; López-García; Rodríguez-Vázquez; Pereira-Fariña, 2017).

Los intereses de los periodistas chocan habitualmente con los de la entidad, centrada en la viabilidad económica del medio

En este marco comunicativo asentado no se debe olvidar que, a medida que pasen los años, los medios se encontrarán con públicos que tienen más asimiladas las redes sociales desde etapas tempranas de sus vidas. Los jóvenes consumen periódicos y radio eminentemente de forma digital, lo que hace imperativo conectar con las nuevas generaciones a través de las redes sociales, formatos en los que se encuentran cómodos (Soengas-Pérez; López-Cepeda; Sixto-García, 2019) y que difieren de los clásicos, de la época impresa. Pero no sólo debemos detenernos en aspectos técnicos; el exceso de información y de posibilidades comunicativas a las que están expuestos tiene como resultado la transformación de las personas en audiencias menos críticas que dedican menos tiempo a la comprensión y al entendimiento de las noticias (Wang, 2021). Este hecho debe replantear la estrategia en las redes sociales –y por extensión la del *community manager*– para captar la atención más allá de la lectura efímera de las publicaciones que se comparten diariamente. Dentro de las plataformas digitales, la dificultad añadida de competir en la búsqueda de atención con los contenidos generados por las personas y las marcas que sigue un usuario no es un problema menor, y ha de resolverse conociendo mejor a los receptores y ofreciendo contenidos interesantes que les hagan leer, visionar o escuchar de forma pausada y constructiva.

No podemos cerrar este epígrafe sin reseñar la importancia del *community manager* no solo como creador y difusor en las redes sociales del contenido del medio de comunicación, sino de cortafuegos ante dos de las grandes problemáticas existentes en el contexto digital: la desinformación y los bulos, también llamados *fake news* (Blanco-Navarro; Navío-Navarro, 2019). Anticiparse e identificar noticias que no se ajustan a la realidad, y que la mayoría de veces son lanzadas de forma maliciosa, contribuirá a mantener a la sociedad correctamente informada, evitando que se creen situaciones perjudiciales que pueden afectar directa o indirectamente a los individuos (Pérez-Rey; Calderón, 2019; Shu *et al.*, 2017). El periodismo ha de reivindicarse y ofrecer todos los recursos a su alcance para ser el canal digital verdadero por el que se informe la sociedad. Estamos ante un panorama complejo en el que la velocidad del consumo de datos y la ingente cantidad de fuentes de información producen continuamente la citada desinformación y bulos de muchos tipos. De igual manera tiene un papel importante para controlar y luchar contra los mensajes de odio que recibe el medio, y que tienen múltiples formas, como son la manipulación, la búsqueda del engaño, la difamación, los ataques y el desprecio (Frischlich; Boberg; Quandt, 2019). Si bien se desprende de estudios como el de los autores citados que los *community managers* tienen asimilado el odio como algo presente de forma habitual pero no mayoritario, no se trata de un asunto menor y debe ser tratado en función de la estrategia que implante cada medio de comunicación, siendo en ocasiones mero observador, en otras más activo y en ocasiones participativo, intentando reducir con argumentos dichos ataques.

1.3. Periodismo digital vs. resultados

El *community manager* se enfrenta a un trabajo que no admite descanso al estar en continuo contacto con su público (Yu *et al.*, 2017) lo que puede generarle un mayor nivel de estrés (Brooks; Califf, 2017). Más en un entorno como el periodístico en el que se exige una actualización permanente de las noticias que se producen y que han de quedar publicadas rápidamente, a diferencia de las marcas más comerciales en las que no se producen con tanta frecuencia hechos noticiosos relacionados con su actividad. Pero más allá del éxito de una buena gestión de las redes sociales de un medio de comunicación, y que a nivel cuantitativo y cualitativo se traduce en una mayor participación (Hanusch; Tandoc Jr., 2019) en forma de ‘me gusta’, comentarios, publicaciones compartidas, retweets, reproducciones de un vídeo, etc.; no debemos dejar de lado que las redes sociales han de ser un vehículo de obtención de ingresos para la subsistencia del medio, en un contexto en el que los ingresos generados por la audiencia son o pueden llegar a ser tan importantes como los procedentes de la publicidad (Westlund; Ekström, 2018).

Actualmente el papel de los medios de comunicación se ve resentido por la continua necesidad de generar tráfico en la web, produciéndose en algunos casos una devaluación del contenido en favor de intereses publicitarios (Aronczyk, 2020). Destacamos entre esa devaluación una técnica que en los últimos años ha adquirido protagonismo, el *clickbait* o ciberanzuelo: contenidos que buscan llamar la atención del usuario con el objetivo de generar tráfico hacia una web con la redacción de un texto que sirve de gancho y que no siempre ofrece al lector lo que aparenta el mensaje inicial (Blom; Hansen, 2015). Optar por opciones persuasivas de este estilo puede suponer una rebaja en la credibilidad del periodismo, entre otros motivos porque

“afecta a la calidad informativa al saturar de noticias banales, exageradas y de recursos expresivos que sirven de gancho la información difundida por los medios en redes sociales” (Bazaco; Redondo; Sánchez-García, 2019, p. 112).

El *community manager* actúa también de cortafuegos ante dos de las grandes problemáticas existentes en el contexto digital: la desinformación y los bulos

Napoli (2019) y **Klinger y Svensson** (2018) abordan la problemática de que en las redes sociales los informáticos y los codificadores juegan un papel más relevante que el propio periodista a la hora de lograr que los lectores accedan al contenido desde las plataformas digitales, lo que supone una pérdida de control del profesional de la información. La complejidad de las redes sociales y los objetivos económicos de las grandes corporaciones como *Facebook* han delimitado el alcance de las publicaciones que las marcas hacen en sus propios canales, dependiendo ahora de un conjunto de factores económicos y de contenido para llegar a los usuarios, que reciben las noticias en función de sus intereses y los de su entorno, creando en ocasiones una realidad que puede estar sesgada. Con la llegada del periodismo transmedia, que el *community manager* periodístico conozca cuáles son los códigos y tendencias predominantes será determinante para que los contenidos difundidos por el medio lleguen a la audiencia (**Renó; Renó, 2017**) y sea posible el equilibrio entre mantenerla informada y los resultados económicos que espera el medio.

2. Objetivos

Establecemos 4 objetivos principales que abordan 3 ejes fundamentales en nuestra investigación: el eje formativo; el relativo a las funciones que se le exigen al *community manager* periodístico; y un tercer eje en el que, a partir de la experiencia de los profesionales entrevistados, buscamos conocer cuál es la relación de los medios de comunicación con la audiencia, y si la llegada de las redes sociales ha supuesto en mayor medida un beneficio o un perjuicio en términos de calidad informativa.

- a) Definir la formación que tienen los *community managers* vinculados al periodismo y las habilidades que se les exigen.
- b) Establecer las funciones actuales que tienen los *community managers* periodísticos y las habilidades que se les presuponen.
- c) Conocer cuál es la relación de los medios de comunicación con los usuarios que los siguen en sus cuentas oficiales en las redes sociales.
- d) Citar situaciones que son beneficiosas o conflictivas para el soporte, a juicio de los profesionales entrevistados, al producirse un contacto directo y continuado con los usuarios.

3. Metodología

Partimos de una metodología cualitativa sustentada en la Teoría fundamentada (**Strauss; Corbin, 2008; Gibson; Brown, 2009**), cuyo objetivo es la búsqueda de explicaciones a un fenómeno social dentro de su contexto natural, apoyándonos en los informantes que participan en dicho fenómeno como objetos de estudio. Realizamos 13 entrevistas telefónicas a *community managers* que ejercen su labor en medios de comunicación españoles, abarcando en la muestra los tres tipos por excelencia de medios periodísticos: prensa escrita (tanto digital como en papel), radio y televisión. Se especificó a los participantes que el contenido sería transcrito y que sus opiniones quedarían codificadas para evitar que se produjeran sesgos.

Las entrevistas se realizaron entre los meses de mayo y noviembre del año 2021. Se estableció un primer contacto con los participantes mediante correo electrónico para explicarles con detalle en qué consistía nuestra investigación. Tras la aceptación se fijó un día para la realización de la llamada telefónica, puntualizando a los *community managers* que tenían libertad para extenderse en sus respuestas lo que consideraran oportuno, siendo finalmente la media de duración de 28 minutos. Debido a la situación sanitaria se descartó la opción de materializar las entrevistas de forma presencial.

3.1. Cuestionario

De cara a cumplir los objetivos expuestos anteriormente, el diseño del cuestionario se prefijó en base a 3 temáticas principales: formativa, de funciones y de relación entre el medio y el usuario, pudiendo los participantes en cualquier momento añadir ideas complementarias ajenas a las preguntas formuladas.

Formación

- P1: ¿Qué titulación reglada (universitaria, de formación profesional máster, curso...) has recibido para empezar a trabajar de *community manager*?
- P2: ¿Consideras que para ser un buen *community manager* es necesario disponer previamente de alguna titulación en concreto o alguna de las antes mencionadas? ¿Por qué?
- P3: Si tuvieras que valorar lo mejor y peor de la formación académica que has recibido para llegar a ser *community manager*, ¿qué destacarías?
- P4: ¿Cuáles son las habilidades, ya sean comunicativas, tecnológicas, sociales, creativas..., que debe tener un *community manager* de un medio de comunicación para ejercer su labor de forma eficaz?

Funciones

- P5: ¿Podrías enumerar cuáles son tus funciones como *community manager* (CM)? ¿Han variado mucho en los últimos años?
- P6: ¿Realizas en tu medio tareas que se alejan de las del CM? ¿Puedes citarlas?

P7: ¿Cuáles son los motivos principales por los que los usuarios acuden a contactarte en las redes sociales? ¿Crees que se cumplen las expectativas de los usuarios cuando tú como CM les respondes?

P8: ¿Qué papel otorgas al CM y a las redes sociales de tu medio a la hora de hacer que los usuarios se mantengan informados de la actualidad?

Relación medio/usuario

P9: Desde un punto de vista de la redacción de las publicaciones y de la imagen/link que los acompaña en las redes sociales, ¿qué aspectos consideras decisivos para que el usuario haga clic y se dirija a la web del medio?

P10: ¿La consolidación de las redes sociales ha contribuido a que el ciudadano esté más o menos informado? ¿Por qué?

P11: ¿Crees que la importancia de la calidad de un texto periodístico/informativo ha quedado relegada a un segundo plano con el auge de las redes sociales?

P12: ¿Cómo valoras el comportamiento de los usuarios respecto a tu medio en aspectos como credibilidad, respeto o interés por los contenidos ofrecidos?

3.2. Criterios de selección de los *community managers* entrevistados

Los criterios sobre los que basamos la elección de los *community managers* han sido:

- Al menos un año gestionando la marca. Así disponíamos de una perspectiva amplia de la marca no sólo respecto a su presente sino también a las acciones ejecutadas anteriormente.
- Que la entidad tuviera al menos tres plataformas de entre las siguientes: *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *YouTube* y *TikTok*, las más populares junto a *WhatsApp* según el último estudio de IAB (2021).
- Que estuvieran presentes los tres tipos por excelencia de medios periodísticos: televisión, radio y prensa escrita (digital y en papel).
- Que representasen a medios de los tres ámbitos geográficos principales en España: nacional, regional y provincial. Remarcamos que en esta investigación están representados las dos corporaciones audiovisuales más importantes (*Mediaset* y *Atresmedia*), el segundo periódico con más impresiones en Internet (*La Vanguardia*), las dos radios generalistas más escuchadas en España (*Cadena SER* y *Cadena COPE*), la televisión pública española de cobertura nacional (*TVE*) así como los dos periódicos digitales nativos más consultados en la actualidad (*El español* y *El Confidencial*) (EGM, 2021).

Resultados de la 3ª ola de 2021 del *Estudio General de Medios*:

<https://reporting.aimc.es/index.html#/main/internet>

Asimismo, se ha pretendido que existiera un equilibrio entre las líneas ideológicas editoriales de los medios seleccionados.

Tabla 1. Relación de *community managers* entrevistados y medios representados

<i>Community manager</i>	Tipo	Medio de comunicación	Nº de seguidores totales en las redes sociales
Rocío Díaz	Televisión, radio y web	RTVE	3.279.502
Patricia Escalona	Televisión y web	Atresmedia	10.656.667
Sonia Got	Televisión y web	Mediaset	5.724.749
Alejandro Rodríguez	Radio	Cadena SER	2.913.831
Mercedes Muñoz-De la Peña	Radio	Cadena COPE	1.263.553
Marta Jiménez	Periódico digital	El español	1.344.059
Clara Navarro	Periódico digital	Eldiario.es	2.223.993
Eva Moreno	Periódico digital	El Confidencial	2.526.183
Enrique Yuste	Periódico digital y en papel	Norte de Castilla	254.654
Alejandro Martín	Periódico digital y en papel	El Adelantado de Segovia	39.435
Mónica Cebrián	Periódico digital y en papel	La Vanguardia	7.296.674
José-Manuel Real	Periódico digital y en papel	El periódico	1.810.669
Javier Corcuera	Periódico digital y en papel	ABC	4.204.123

Los datos del total de seguidores están actualizados a 12 de diciembre de 2021 y son la suma de las cinco plataformas digitales sociales más populares (*Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *TikTok* y *YouTube*).

3.3. Libro de códigos del análisis cualitativo

Para lograr la máxima fiabilidad establecimos un proceso de trabajo riguroso consistente en una primera fase de lectura de las transcripciones de las entrevistas, una segunda en la que comenzamos a realizar anotaciones (memos) con *Atlas.ti* sobre los elementos que presumíamos podían ser de interés. Ya en una tercera lectura se inició la selección de las

citas y la clasificación de los códigos, que son la base principal de esta investigación. Finalmente se revisaron tanto las citas como los códigos a los que pertenecían, produciéndose en este punto un ajuste consistente en la fusión de ciertos códigos con otros existentes, así como asignar a algunas citas una doble codificación, ya que el contenido de las mismas tenía cabida en dos o más códigos. En la siguiente tabla detallamos cuáles fueron finalmente los 19 seleccionados.

Tabla 2. Libro de códigos del análisis cualitativo

Familia	Código	Breve explicación
Formación	FOR en periodismo	Entrevistados que han cursado el grado o la licenciatura en periodismo
	FOR en publicidad y RR.PP.	Entrevistados que han cursado el grado o la licenciatura en publicidad y RR.PP.
	FOR positiva	Respuestas que hablan de que la formación universitaria recibida para ser <i>community manager</i> fue positiva
	FOR negativa	Respuestas que hablan de que la formación universitaria recibida para ser <i>community manager</i> fue negativa
	FOR propuesta de mejora	Contenidos actualizados que proponen los entrevistados para los planes de estudios universitarios
Funciones	FUN bien definidas	Citas que afirman que las competencias del <i>community manager</i> están bien planteadas
	FUN mal definidas	Citas que afirman que las competencias del <i>community manager</i> están mal planteadas
	FUN ajenas	Citas que afirman que el <i>community manager</i> ejerce funciones ajenas a su labor principal
	FUN contenidos/usuarios	Citas que afirman que la principal función del <i>community manager</i> es gestionar los contenidos y la relación con los usuarios
	FUN diseño/creatividad	Citas que incluyen entre las competencias labores propias del diseño y la creatividad
	FUN medios	Citas que incluyen entre las competencias labores propias de los planificadores de medios
Usuarios	USU preparados	Citas en las que se afirman que los usuarios mantienen una relación constructiva con el medio
	USU no preparados	Citas en las que se afirman que los usuarios mantienen una relación conflictiva con el medio
	USU respeto	Citas en las que se afirman que muchos usuarios recurren a faltas de respeto e insultos cuando interactúan con el medio
Información	INFO calidad	Citas en las que los <i>community managers</i> afirman que la información periodística en las redes sociales es de calidad
	INFO superficial	Citas en las que los <i>community managers</i> afirman que la audiencia en las redes sociales no profundiza en los contenidos compartidos por el medio
	INFO complementaria	Citas en las que se categoriza a las redes sociales como un complemento al contenido que el medio tiene en su soporte principal
	INFO contenidos	Citas en las que se alude a la importancia de generar contenidos de valor y en recurrir a los formatos más adecuados para impactar en los usuarios
	INFO <i>community</i>	Citas en las que reivindica el papel del <i>community manager</i> y su experiencia como fundamentales para lograr tener una sociedad informada a través de las redes sociales

De cara a la identificación de los profesionales en los extractos de las respuestas que compartimos en los resultados, para garantizar el anonimato establecemos dos categorías básicas para orientar al lector sobre la procedencia de las opiniones. Estas son: a) Por estudios cursados (PUB= Publicidad; PER= Periodismo) y por tipo de medio de comunicación para el que trabajan (PRE= Periódico digital; TV= Televisión; RAD= Radio).

4. Resultados

Una vez analizadas, transcritas y codificadas con *Atlas.ti* las trece entrevistas, establecimos las categorías que han resultado ser predominantes a partir de las respuestas de los *community managers* que gestionan las redes sociales de los soportes especificados en la tabla 1. A pesar de la limitación numérica de la muestra, el hecho de que los sujetos de estudio pertenezcan a una amplia diversidad de formatos y de estructura, y que aglutine a una alta cantidad de seguidores, la convierte en una referencia válida para tomar el pulso de su situación laboral a partir de los tres ejes principales definidos en el punto dos: formación, funciones y relación con los usuarios.

4.1. La experiencia práctica como eje principal del aprendizaje y las carencias formativas en el sistema universitario

Todos los *community managers* de la muestra son titulados en Periodismo, Comunicación Audiovisual o Publicidad y RR.PP. Sin considerarse como un imperativo para ser un buen profesional, sí que se desprende que la base teórica que se imparte es de utilidad como un punto de partida. Sin embargo, uno de los códigos más representados en nuestro análisis tiene que ver con las carencias que, a juicio de los entrevistados, poseen los estudios universitarios de Ciencias de la Información a la hora de ofrecer un contenido actualizado sobre la gestión de las redes sociales que esté relacionado con

el momento profesional vigente en cada momento, crítica que también se hace extensiva a los masters de comunicación y de publicidad que abarcan múltiples aspectos digitales.

PER/TV: “En el grado de periodismo no di nada de *community manager*, se basaba solo en prensa escrita, ni siquiera en prensa digital. Y en el máster solo había una asignatura, que tampoco me dio mucha formación. La formación la he adquirido en las prácticas curriculares y extracurriculares”.

PER/RAD: “No tiene sentido que en los planes de estudios actuales de los grados de periodismo se siga hablando de cómo escribir en un blog y no de cómo comunicar, por ejemplo, en *TikTok*”.

La creencia en una ausencia de formación universitaria completa para ejercer de *community manager* en el marco de periodismo tiene su explicación en el cambio que sufren las funciones a las que se enfrentan, muchos de ellos relacionadas con la tecnología. Esta progresa a un ritmo superior a la que lo hacen los planes de estudio impartidos en las universidades, produciéndose un alejamiento entre el mundo académico y el profesional. Pese a que hay algunas diferencias en las respuestas que nos dan quienes han estudiado licenciatura respecto a grado, relativas a que en la primera opción no se hablaba de Internet en las aulas y en los programas actuales sí que hay referencias, predomina una postura unitaria que gira entorno a que las universidades van muy por detrás de la profesión y que los contenidos a enseñar están parcialmente obsoletos y no ahondan en las nuevas tendencias que van apareciendo continuamente. No identificamos un progreso amplio en la comparación entre ambos planes de estudio.

“ Las universidades van muy por detrás de la profesión y que los contenidos a enseñar están parcialmente obsoletos y no ahondan en las nuevas tendencias que van apareciendo continuamente ”

PUB/RAD: “Desde que me he graduado hasta ahora han cambiado muchas cosas. Tuvimos varias asignaturas anuales de programación, pero eché en falta cómo gestionar un *Wordpress*, o *Google Ads*, *Facebook Ads*... La parte de publicidad digital no se tocó”.

Creemos importante remarcar las habilidades profesionales y personales que debe tener un gestor de redes sociales periodísticas, y que no han de adquirirse según los entrevistados únicamente mediante la experiencia laboral sino también desde las aulas. Impartir conocimientos teóricos sin profundizar en las habilidades genera un aprendizaje incompleto, con la consiguiente problemática en forma de errores comunicativos que pueden ocasionar en un entorno que, además, penaliza los fallos de los medios de comunicación, ya sea con críticas o con mofas hacia la entidad.

PUB/PRE: “Yo creo que tiene que ser una persona muy abierta, muy capaz de adaptarse a todo, porque es un mundo que no conocemos todavía al 100% y que está cambiando constantemente, por lo que tiene que adaptarse. También saber entender que es tu trabajo y no tu vida, porque es un trabajo que lo llevas en el bolsillo, entonces creo que tienes que ser una persona que sepa diferenciar”.

PER/PRE: “Escritura impecable, estar al tanto de la actualidad, cultura general y sentido común. También es deseable una interpretación analítica para poder sacar conclusiones del trabajo realizado y mejorar”.

Las carencias formativas son corregidas mediante el aprendizaje práctico, una vez dentro del medio de comunicación para el que se trabaja. Predomina entre los *community managers* la aceptación de que desde dentro de las aulas sólo se puede aspirar a los conocimientos teóricos y a que la formación práctica solo se va a llegar desde el ámbito laboral, aunque no por ello se identifica como la fórmula idónea.

PUB/PRE: “A nivel práctico tampoco te enseñan mucho en la universidad, sobre todo a la hora de análisis de datos, métricas, ver si tu gestión de las redes va por buen camino o hay que mejorarla... Al final lo aprendes ya trabajando, en el día a día y conociendo cómo es el medio en el que estás, y a tus compañeros”.

PER/PRE: “Que hay mucha teoría y poca práctica. Es decir, se teoriza mucho, pero hasta que no se trabaja sobre el terreno no se llega a dominar el entorno”.

Conviene resaltar que el aprendizaje y la experiencia real de las que hablamos tienen puntos de divergencia en función del tamaño del medio de comunicación. Observamos en las respuestas que, aunque los trece profesionales pertenezcan a la misma profesión, hay aspectos muy relevantes que generan diferencias entre los canales con más recursos y los que tienen un alcance regional o provincial. De las respuestas obtenidas destacamos cuatro:

- En los medios de comunicación más locales el contenido que se emite en las redes sociales tiende a ser una reproducción de las noticias que se publican en la web oficial, es decir, son más un canal de intermediación entre soporte y espectador que un generador de contenidos ajenos a las noticias.
- Al disponer de menos recursos económicos destinados a la gestión de las plataformas digitales, es más frecuente encontrar funciones más diversas en los *community managers* de los medios con más limitaciones, como pueden ser el diseño gráfico, la fotografía o la planificación de medios y captación de nuevos seguidores.
- En los medios analizados que forman parte de grandes corporaciones, se identifica más crispación entre los usuarios y un menor nivel de relación bidireccional con la marca, provocada en parte por la gran cantidad de comentarios que reciben.

d) Del apartado anterior se concluye que, en los soportes regionales y locales, el *community manager* entabla una relación más cercana con los internautas al ser menor el número de comentarios, dudas y quejas que le llegan, pudiendo dedicar tiempo a cada una.

4.2. Una profesión cada vez más multidisciplinar y en constante evolución

Las funciones del *community manager* desde su aparición en la primera década del siglo XXI no han permanecido estáticas durante los años en los que se desarrollaban y consolidaban las redes sociales (Fernández-Barrero; Ufarte-Ruiz, 2013). Esta realidad se observa en las respuestas de los entrevistados relativas a sus funciones, con una amplia variedad que oscila dependiendo de cada entidad, que entiende la profesión de una manera similar en algunos puntos y diferente en otros, tal como vemos a continuación con dos graduados en periodismo que trabajan en periódicos digitales.

PER/PRE: “Son diferentes a cuando empecé, sí, o más amplias diría. Escucha social, vigilar a la competencia, campañas en redes sociales, contestar a los usuarios, postear, hacer directos, píldoras específicas para redes, analítica, etc.”.

PER/RAD: “La profesión de *community manager* va mucho más allá de poner posts en las redes sociales, es mucho más, trasciende eso. Creo que la capacidad creativa es fundamental y la creatividad tecnológica es indispensable. Es un híbrido entre ser un buen periodista y un comunicador audiovisual”.

PER/PRE: “Coordinar equipo, planificación de eventos, y después la supervisión de eventos a largo plazo y eventos del día a día”.

A la misma pregunta obtenemos respuestas variopintas que abarcan desde las más básicas y primitivas, como publicar contenidos, contestar a la audiencia o tramitar quejas, hasta otras que en sus orígenes no correspondían a los *community managers* y sí a los planificadores de medios, como son las campañas de pago (*paid media*) en redes sociales, o la creación de piezas gráficas o audiovisuales, tarea antaño más propia de los departamentos de creatividad y de diseño de las agencias de publicidad. La asimilación de las nuevas tareas que van añadiéndose a las antiguas no se ve en líneas generales como competencias ajenas a su trabajo y sí como una parte más de un todo que no deja de crecer y de progresar.

PUB/PRE: “Mis funciones son de *social media* y de *community manager*. Ahora lo unimos y los que estamos dentro sabemos diferenciarlas. Hago el contenido completo, desde que voy a la reunión o al evento, hago la foto o el vídeo, la edito, subo el vídeo a las redes sociales, contesto a todas las preguntas que haya, a los mensajes que haya. Mi tarea es desde el principio hasta el final y solamente estoy yo”.

Encontramos una tendencia común que señala a la ausencia de desconexión de las redes sociales fuera de las horas pactadas de trabajo. La sensación de que entre sus funciones está la de permanecer en alerta a cualquier noticia, queja o incidencia, los obliga a dedicarles más tiempo del esperado. El aumento de funciones no deja de lado que para los *community managers* lo más importante sigue siendo la relación con su audiencia, escucharla, testar sus opiniones, ofrecerle contenido de interés, generar debate, etc., pues es la diferencia más grande que ven respecto a otros medios más tradicionales que se comportan de forma unidireccional.

PUB/RAD: “Nos preguntan por los programas, te avisan si algo está mal en la web. Recibimos más mails, preocupaciones, historias que podemos usar en antena, notas de prensa, contactamos con los fans de los protagonistas de los programas para generar retroalimentación”.

PER/PRE: “Sobre todo nos contactan para testimonios. Yo creo que la respuesta es satisfactoria porque normalmente es una escucha activa la que hay que tener en las redes, seas medio o seas marca. La escucha activa es muy importante y hay que dar respuesta, siempre hay alguno que se te pueda escapar, pero en general los que atendemos suelen quedar satisfechos”.

“ En los medios regionales y locales, el *community manager* entabla una relación más cercana con los internautas al ser menor el número de comentarios, dudas y quejas que le llegan, pudiendo dedicar tiempo a cada una ”

“ La conversación y la sensación de que la entidad se preocupa por su público es realmente el valor añadido que da sentido a la presencia de las marcas en las redes sociales ”

Esa conversación y la sensación de que la entidad se preocupa por su público es realmente el valor añadido que da sentido a la presencia de las marcas en las redes sociales.

4.3. Las redes sociales como un medio propio de acceso a la información periodística

Otro de los códigos donde más citas recogemos en el programa de análisis cualitativo *Atlas.ti* habla de cómo las redes sociales de cada entidad se han convertido en un medio de comunicación periodístico ‘independiente’ que puede ejercer su función informativa sin necesidad de apoyarse en la web oficial. Los recursos que dedica el periodismo a las plataformas digitales hacen que ya no sean un simple enlace entre la audiencia y la propia web.

PUB/PRE: “Le doy un papel bastante importante. La comunidad que tenga el periódico en sí, sean suscriptores o lectores fieles, dista mucho del tipo de perfil que tenemos en redes sociales. En las redes intentamos llegar al máximo número de personas posible, obviamente tenemos nuestro nicho y sabemos que características tiene y cómo le gusta la información presentada”.

No obstante, los medios de comunicación necesitan viabilidad económica, y esta se consigue a través de la publicidad que se aloja en las webs oficiales, por lo que el *community manager* periodístico siempre ha de tener entre sus objetivos generar y mostrar los contenidos de tal manera que la relación con el usuario no termine en la red social, sino que se produzca el tan ansiado tráfico hacia su medio.

PER/TV: “La participación en las redes está muy bien, y a todos los *community* se nos hincha el pecho cuando un post se vuelve viral y demás, pero yo creo que para que alguien se informe bien es necesario saber más cosas que las que ponemos en *Facebook* o en *Twitter*. La información más detallada siempre va a estar en la web, pero hacerles llegar hasta ahí desde las redes no es fácil, y tengo que intentarlo siempre porque al final los *likes* no dan de comer al medio y la web sí que es una fuente de ingresos”.

Ese acceso a la información es de calidad cuando tanto desde el medio como desde la labor del *community manager*, y siempre en consonancia con los objetivos marcados por la empresa, se ofrecen contenidos acordes a la realidad y a la fidelidad de los hechos relatados. Valorar el éxito en las redes sociales de un medio de comunicación a partir de datos como los ‘me gusta’ (*likes*), comentarios o compartidos, o incluso de clics, puede ser un error si detrás de la información el público percibe que no era lo que prometía el medio en el titular de la publicación.

PER/RAD: “La gente hará clic si el contenido es bueno, si no se sentirá estafada. Hay una oleada de *clickbait*s bestial, es una sensación de fracaso hacia el usuario tremenda. A corto plazo puede funcionar, pero terminarás echando a la gente de las redes sociales. Hay formas de hacer bien las cosas, con un buen texto, una buena imagen... que pueden atraer a la gente sin engañarla. Tenemos que preguntarnos a nosotros mismos ‘¿harías clic tú en este post?’ Si la respuesta es no, no lo hagas”.

Siguiendo la misma línea, se observa una tendencia a la crítica constructiva y a no caer en la complacencia. Los entrevistados reniegan de una generalización que afirme que la calidad periodística se ha visto reducida con las redes sociales, aunque a su vez ponen el foco en que el tiempo que se dedica a consumir una noticia es inferior a la deseada.

PUB/RAD: “Actualmente medimos si somos líderes o no a través de las visitas al mes. Me gustaría que se tuvieran en cuenta otras métricas, pero por interés publicitario se mide por visitas a la web, y eso hace daño. Hay periodistas con rigor, pero poco alcance en redes y tienen pocos clics. Lo espectacular, pero a veces sin trasfondo como poner trucos para hacer la tortilla perfecta, tiene más clics que una noticia importante o más profunda. Eso tendría que cambiar para que el periodismo no haga noticias absurdas. Lo ves en periódicos deportivos que cuentan cosas de la prensa rosa porque le dan visitas”.

De igual manera, la velocidad a la que se consume la información periodística requiere una rápida actualización de cada soporte, lo que para los profesionales entrevistados puede suponer un problema cualitativo si no se tiene el tiempo suficiente.

PER/PRE: “Las redes han provocado que la información sea más fácil que se mueva de una forma más rápida, pero no por ello de más calidad. El usuario que realmente quiera estar informado consulta varios periódicos, compara portadas, titulares y textos, y paga, que eso es importante”.

Uno de los *community managers* entrevistados pone de manifiesto la problemática de que los usuarios de las redes sociales crean que leer un tweet de hasta 280 caracteres ya significa estar bien informados. Seleccionar de todo el contenido y el ruido que recibimos en las plataformas digitales aquello que es válido, y dedicarle el tiempo necesario para su comprensión, es lo que convierte a la noticia en rentable desde una perspectiva más cualitativa. Esta tendencia ha sido también citada por otros participantes de nuestro estudio, generándose cierta unanimidad al respecto.

PER/PRE: “Las redes sociales son un pequeño escaparate a través del cual los usuarios pueden profundizar muchísimo informativamente. El problema llega cuando se pretenden informar por tweets. Por un lado, si el usuario sabe filtrar, tiene acceso a muchísima más información que antes de la llegada de las redes sociales. Sin embargo, esto no es obstáculo para que muchísima gente se ‘mal informe’ en base a titulares sesgados o sacados de contexto”.

Puntualizamos que todos los *community managers* entrevistados, aun relatando aspectos que consideran mejorables en su profesión, tienen una postura unánime a la hora de valorar como muy positiva la presencia de los medios de comunicación en las redes sociales, siendo mayoritarios los beneficios que aportan a la sociedad para tenerla informada.

PER/PRE: “Negativa nada, positivo todo, Las redes sociales desde nuestro punto de vista y en general es hacer marca, construyes tu marca a través de las redes sociales, es fundamental esta relación y es muy positiva. No veo ninguna cosa mala ni cuando pasa algún problema de crisis reputacional, es reaccionar allí y sacarlo adelante”.

De los datos obtenidos en la muestra concretamos que las soluciones para estar mejor informados pasan por ampliar la dieta mediática y dedicar más tiempo a informarse antes de dar por segura una noticia recibida en algún dispositivo digital. Contrastar cualquier fuente de información que se recibe es la premisa de la que se parte. La gran cantidad de opciones

que ofrece Internet para comprobar la veracidad de un contenido no debe pasar desapercibida para los usuarios, a quienes los *community managers* vinculados al periodismo otorgan la responsabilidad de no dar por hecha una información, eligiendo para ello fuentes que previamente hayan demostrado que ofrecen datos reales.

“ En Internet los bulos y la desinformación son permanentes y pueden afectar no solo a las personas sino también a los medios de comunicación ”

4.4. La audiencia digital, su relación con el *community manager* en el periodismo y el conflicto como un elemento cotidiano

Encontramos nuevamente unanimidad en las respuestas procedentes principalmente de la pregunta número 12: ‘¿Cómo valoras el comportamiento de los usuarios respecto a tu medio en aspectos como credibilidad, respeto o interés por los contenidos ofrecidos?’ Los profesionales entrevistados, acostumbrados a contestar dudas, agradecer sugerencias o solucionar quejas e incidencias, se enfrentan a actitudes de diversa índole. Las negativas, sin ser claramente mayoritarias, sí que afirman que son más espectaculares y generan la falsa impresión de que todo lo que sucede es malo, pero la valoración general es muy positiva para el periodismo.

PUB/TV: “Cuando contamos algo de las entrevistas hechas en antena te felicitan, te dan las gracias por dar voz a los temas, pero también es cierto que hemos activado la parte de comentarios en la web y también nos dicen que por qué cubrimos ciertos contenidos. Son pocos, pero a la vez son los mismos que hacen clic. Me escribes para criticarla, pero luego tiene mucha viralidad. Depende de lo que ofrezcas, pero los comentarios que recibimos tienden a ser positivos”.

PER/PRE: “Pues hay de todo, desde los que te aplauden cada palabra hasta los que critican hasta la última letra. El respeto y la credibilidad se las tienen que ganar los propios medios en base a la calidad de lo que publiquen. Las redes son en cierto modo un escaparate de lo que los usuarios se pueden encontrar en el medio de comunicación”.

La resignación de que una parte de la relación con la audiencia siempre va a ser conflictiva es palpable en las respuestas de los entrevistados. La ausencia de una formación específica para usar las redes sociales se ve como uno de los motivos de que diariamente se produzcan tantas confrontaciones, polémicas e insultos. El hecho de que el aprendizaje se haya realizado de forma autodidacta y por observación no favorece la creación de un ambiente plenamente positivo y constructivo en lo que se refiere a las críticas hacia los medios de comunicación. Reducir al máximo estas situaciones convierte al *community manager* en una figura indispensable para mejorar la reputación online de la entidad.

PER/TV: “Los beneficios en general son mucho mayores por estar que por no estar. En realidad, ya sabes que siempre se ha dicho que si no estás en redes van a hablar de ti igualmente, mejor que estés y puedas ver si reaccionas o no ante lo que se está diciendo. El riesgo que hay pues como todo, que cuando hablas puedes meter la pata, pero entre eso y quedarse callado lo que hay que hacer es pensar mucho lo que se dice y ya está. No todas las crisis se pueden tener planteadas”.

La escucha, también llamada monitorización, es un tema recurrente entre los entrevistados, que le otorgan parte del éxito de una buena gestión de las redes sociales en el periodismo. De ahí nace la relación con el usuario, de entender cuáles son los temas que le interesan y cuáles pueden generarle problemas a la marca, aunque en ocasiones no por ello debe evitarse su publicación.

PER/PRE: “La escucha activa es muy importante y hay que dar respuesta. Siempre hay alguno que se te pueda escapar o que pueda quedar satisfecho, pero en general los que atendemos suelen quedar satisfechos. La gente conoce el medio y sabe a qué nos dedicamos”.

Cerramos este apartado con un tema que también es relevante y que está directamente relacionado con la citada escucha y con la carencia de una formación mediática global, y es la de entender que en Internet los bulos y la desinformación son permanentes y pueden afectar no solo a las personas sino también a los medios de comunicación. La figura del *community manager* toma especial importancia en esta labor de vigilancia y de relacionarse con la audiencia de una forma cercana y pedagógica.

PUB/RAD: “Un mal uso hace daño y los medios hacemos más caso de lo que se pone en redes, un bulo se hace eco en los medios. Pero las redes generan más visibilidad, tienen más alcance para llegar a lugares que de otra manera no podría ser. Hay que contrastar más y el medio tiene esa obligación de que todo sea veraz, y tener cuidado con nuevas técnicas de engaño, porque el medio puede caer ahí”.

Del grueso de respuestas obtenidas y que proceden de la experiencia profesional, categorizamos el comportamiento de los usuarios en cuatro grandes grupos en función de si su actitud hacia el medio y hacia otros usuarios es educado y constructivo (a y b), o si por el contrario recurren a la confrontación y a la crítica que no se basa en la argumentación (c y d):

a) Creadores de debate

Usuarios que al responder al contenido emitido por el medio aportan críticas constructivas y/o un contenido relacionado con el tema protagonista que es un valor añadido a la información, y que de manera natural implica que otros lectores incluyan a continuación sus opiniones.

b) Afines al medio

Usuarios que, sin dedicar mucho espacio a contestar, escriben para agradecer, mostrar su conformidad o hacer una recomendación que complemente el contenido procedente de la noticia o de la opinión del periodista protagonista de la publicación.

c) Beligerantes

Los *community managers* encuentran como una de sus funciones fundamentales controlar las consecuencias derivadas de los ataques que se producen de forma multidireccional, siendo principales aquellos que van contra el periodista, contra el propio medio, contra los personajes protagonistas de la información o contra otros usuarios que están mostrando opiniones divergentes. En este tipo de mensajes no existe ningún interés por parte del emisor por darle el valor añadido que mencionamos en el grupo a (creadores de debate).

d) Difundidores de odio y de contenidos falsos

Más allá de los ataques de aquellos que forman parte del grupo c, hay usuarios que dan un paso más allá y publican mensajes en los que predomina el odio y la búsqueda de desprestigio del oponente. De igual manera, es habitual, a juicio de las valoraciones de los profesionales entrevistados, encontrar mensajes y noticias que buscan la confusión y generar noticias falsas, también llamadas *fake news*. Estar alerta para que estos contenidos no afecten al medio de comunicación, y dar un valor social a sus seguidores de cara a saber qué contenido es el verdadero, son igualmente responsabilidades a las que se enfrentan día a día.

5. Discusión y conclusiones

La formación del *community manager* de medios periodísticos parte de los estudios en Periodismo, Comunicación Audiovisual o Publicidad y RR.PP. (Mañas-Viniegra; Jiménez-Gómez, 2019; Silva-Robles, 2016). Sin embargo, los resultados de nuestro estudio trascienden a esa visión y apuntan a que la formación requiere ser ampliada más allá de las titulaciones de grado o licenciatura. La formación de postgrado en diversos ámbitos de la comunicación digital se ve como imperativa debido a la percepción de que existe una carencia de contenidos específicos y actualizados respecto al estado actual de la profesión.

La relación con los usuarios se antoja fundamental, tanto en lo referente a conversar directamente con ellos como a entender cuáles son sus preferencias y la forma más adecuada de crear contenidos de interés. Los *community managers* entrevistados nos hablan de situaciones conflictivas (Blanco-Navarro; Navío-Navarro, 2019) que hay que resolver rápidamente para evitar daños en la reputación online, como son la desinformación (Álvarez-Gavilanes; Párraga, 2018), los bulos (Guallar; Codina; Freixa; Pérez-Montoro, 2020) o el odio (Bustos-Martínez *et al.*, 2019; Rollert-Liern, 2020). A lo largo del análisis de las entrevistas, hemos podido corroborar que estas situaciones, si bien están presentes de forma habitual en las redes sociales, no son la tendencia mayoritaria pero sí la más llamativa. No obstante, la visión que se ofrece de las redes sociales es positiva y ante las cuestiones planteadas es habitual que se relaten en primer lugar aspectos que benefician al usuario y a los medios de comunicación.

A las habituales funciones que se le presuponen al *community manager* y que hemos citado anteriormente, añadimos la importancia concedida a la función de análisis de los resultados con el fin de mejorar continuamente la gestión, ajustando los contenidos a lo que realmente requieren tanto desde el medio de comunicación como desde la audiencia (Moe; Schweidel, 2017; Hanusch; Tandoc Jr., 2019). Crear contenidos, responder a los usuarios o elaborar piezas gráficas y audiovisuales eran labores cuya presencia en los datos recabados ya preveíamos. No obstante, tras este estudio debemos mencionar la labor de gestionar campañas de *paid media* en las redes sociales que complementen el alcance orgánico que recibe la marca (Agnihotri, 2020), una labor, tradicionalmente asociada a los planificadores de medios de las agencias de publicidad, que según los sujetos de estudio ha sido asimilada por los *community managers*.

Consideramos que los objetivos expuestos en el epígrafe 2 se cumplen. Reafirmamos la tendencia de que en los medios de comunicación se exigen estudios vinculados a las Ciencias de la Información, tanto grados como masters. Las funciones predominantes en los *community managers* están relacionadas con la gestión de los contenidos nacidos del medio, con la dinamización de la comunidad con la que se enfrentan, con las labores de planificación de medios y creativas, y con una fuerte necesidad de analizar los resultados y progresar a la misma velocidad que lo hacen los usuarios.

De las respuestas obtenidas concluimos que los entrevistados son plenamente conscientes de los aspectos más perjudiciales de las redes sociales, pero aun así valoran como muy beneficiosas estas plataformas como un vehículo de información necesario que da a la sociedad las herramientas necesarias para saber lo que está sucediendo en el mundo. La relación con la audiencia es satisfactoria en un espacio digital que sirve de complemento a otros soportes del medio, produciéndose una retroalimentación que genera más contacto. Igualmente se advierte que el periodismo debe proyectar contenidos que tengan un objetivo más allá del resultado a corto plazo en forma de tráfico o de interacciones.

Sugerimos tres futuras líneas de investigación que continúen nuestro estudio desde perspectivas coligadas: el análisis de la gestión del *community manager* en el periodismo de otros países para contrastar si está recibiendo una formación similar y si las funciones y las problemáticas propias de su labor son similares o si por el contrario el factor social y cultural crea más diferencias. El hecho de que remarquemos que el progreso de la tecnología modifica continuamente las com-

petencias que se le exigen al gestor de redes sociales, nos obliga a actualizar en el futuro los datos cualitativos obtenidos. Todo ello para comprobar en qué consiste esa evolución o si por el contrario en algún momento se produce un estancamiento en la dinámica funcional de este actor clave de la comunicación periodística. Y a su vez extraemos una tercera propuesta que es fruto de la propia limitación de esta investigación: la opinión y la visión de los profesionales entrevistados es específica de una parte concreta del periodismo digital actual y no representa a la totalidad de los medios para quienes ejercen su labor. Ampliar esa mirada hacia el resto del espectro que forma esta profesión nos ayudaría a obtener una visión más completa del asunto que hemos abordado.

Funciones de los *community managers*: gestión de los contenidos del medio, dinamización de la comunidad, planificación de medios y creativas, y análisis de los resultados

6. Referencias

- Agnihotri, Raj** (2020). "Social media, customer engagement, and sales organizations: A research agenda". *Industrial marketing management*, v. 90, pp. 291-299.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.017>
- Álvarez-Arregui, Emilio; Arreguit, Xavier** (2019). "El futuro de la universidad y la universidad del futuro: Ecosistemas de formación continua para una sociedad de aprendizaje y enseñanza sostenible y responsable". *Aula abierta*, v. 48, n. 4, pp. 447-480.
<https://doi.org/10.17811/rifie.48.4.2019.447-480>
- Álvarez-Gavilanes, Juan-Edmundo; Murillo-Párraga, Dayana-Yasmín** (2018). "Crisis de reputación empresarial en el entorno digital". *Revista Uniandes Episteme*, v. 5, n. 3, pp. 194-209.
<http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/999>
- Aronczyk, Melissa** (2020). "Brands and the pandemic: A cautionary tale". *Social media + society*, v. 6, n. 3.
<https://doi.org/10.1177/2056305120948236>
- Bakker, Piet** (2014). "Mr. Gates returns". *Journalism studies*, v. 15, n. 5, pp. 596-606.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2014.901783>
- Bazaco, Ángela; Redondo, Marta; Sánchez-García, Pilar** (2019). "El clickbait, como estrategia del periodismo viral: concepto y metodología". *Revista latina de comunicación social*, v. 74, pp. 94-115.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1323>
- Blanco-Navarro, María; Navío-Navarro, Mariché** (2019). "Periodismo 3.0 y verificación digital en España: el caso de Maldito Buló". In: Blanco-Alfonso, Ignacio; Fernández-Martínez, Luis-Manuel; Suárez-Álvarez, Rebeca (eds.). *Vulnerabilidad y cultura digital: Riesgos y oportunidades de la sociedad hiperconectada*. Madrid: Dykinson, pp. 173-188. ISBN: 978 84 13 24733 5
<https://doi.org/10.2307/j.ctv153k50r.12>
- Blom, Jonas-Nygaard; Hansen, Kenneth-Reinecke** (2015). "Click bait: Forward-reference as lure in online news headlines". *Journal of pragmatics*, v. 76, pp. 87-100.
<https://doi.org/10.1016/j.pragma.2014.11.010>
- Brems, Cara; Temmerman, Martina; Graham, Todd; Broersma, Marcel** (2017). "Personal branding on Twitter: How employed and freelance journalists stage themselves on social media". *Digital journalism*, v. 5, pp. 443-459.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1176534>
- Broersma, Marcel; Eldridge II, Scott A.** (2019). "Journalism and social media: redistribution of power?". *Media and communication*, v. 7, n. 1, pp. 193-197.
<https://doi.org/10.17645/mac.v7i1.2048>
- Brooks, Stoney; Califf, Christopher** (2017). "Social media-induced technostress: Its impact on the job performance of IT professionals and the moderating role of job characteristics". *Computer networks*, v. 114, pp. 143-153.
<https://doi.org/10.1016/j.comnet.2016.08.020>
- Buitrago, Álex; Ferrés, Joan; García-Matilla, Agustín** (2015). "La educación en competencia mediática en el CV de los periodistas". *Index.comunicación*, v. 2, n. 5, pp. 101-120.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5404909.pdf>
- Bustos-Martínez, Laura; De-Santiago-Ortega, Pedro-Pablo; Martínez-Miró, Miguel-Ángel; Rengifo-Hidalgo, Miriam-Sofía** (2019). "Discursos de odio: una epidemia que se propaga en la red. Estado de la cuestión sobre el racismo y la xenofobia en las redes sociales". *Revista mediaciones sociales*, v. 18, pp. 25-42.
<https://doi.org/10.5209/meso.64527>

- Cobos, Tania-Lucía** (2011). "Y surge el *community manager*". *Razón y palabra*, n. 75.
http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/15_Cobos_V75.pdf
- Fernández-Barrero, María-Ángeles; Ufarte-Ruiz, María-José** (2013). "Community manager, una nueva salida profesional para el periodismo digital". *Comunicación y la red. Nuevas formas de periodismo*, pp. 32-47.
<https://idus.us.es/handle/11441/44571>
- Frischlich, Lena; Boberg, Svenja; Quandt, Thorsten** (2019). "Comment sections as targets of dark participation? Journalists' evaluation and moderation of deviant user comments". *Journalism studies*, v. 20, n. 14, pp. 2014-2033.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2018.1556320>
- Gibson, William; Brown, Andrew** (2009). *Working with qualitative data*. London: Sage Publications. ISBN: 978 1 41294 572 1
<https://doi.org/10.4135/9780857029041>
- Gómez-Calderón, Bernardo-José; Roses, Sergio; García-Borrego, Manuel** (2017). "Los nuevos perfiles profesionales del periodista desde la perspectiva académica española". *Revista mediterránea de comunicación*, v. 8, n. 1, pp. 191-200.
<https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM2017.8.1.14>
- Guallar, Javier; Codina, Lluís; Freixa, Pere; Pérez-Montoro, Mario** (2020). "Desinformación, bulos, curación y verificación. Revisión de estudios en Iberoamérica 2017-2020". *Telos: Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, v. 22, n. 3, pp. 595-613.
<https://doi.org/10.36390/telos223.09>
- Hanusch, Folker; Bruns, Axel** (2017). "Journalistic branding on Twitter". *Digital journalism*, v. 5, n. 1, pp. 26-43.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1152161>
- Hanusch, Folker; Tandoc Jr., Edson** (2019). "Comments, analytics, and social media: The impact of audience feedback on journalists' market orientation". *Journalism*, v. 20, n. 6, pp. 695-713.
<https://doi.org/10.1177/1464884917720305>
- Hernández-Morales, Ángel; Silva-Aguilar, Diane-Ángeles; Rivera-Rodríguez, Eduardo** (2013). "El *community manager*: características y funciones básicas". *Revista de psicología y ciencias del comportamiento de la UACJS*, v. 4, n. 2, pp. 67-75.
<https://revistapcc.uat.edu.mx/index.php/RPC/article/view/57>
- International Advertising Bureau* (2021). *Estudio de redes sociales 2021*. IAB Spain.
<https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2021>
- Jiménez-Hernández, David; Sancho-Requena, Patricia; Sánchez-Fuentes, Sergio** (2019). "Perfil del futuro docente: Nuevos retos en el marco del EEES". *Contextos educativos*, n. 23, pp. 125-139.
<http://doi.org/10.18172/con.3471>
- Klinger, Ulrike; Svensson, Jakob** (2018). "The end of media logics? On algorithms and agency". *New media & society*, v. 20, n. 12, pp. 4653-4670.
<https://doi.org/10.1177/1461444818779750>
- López-García, Xosé; Rodríguez-Vázquez, Ana-Isabel; Pereira-Fariña, Xosé** (2017). "Competencias tecnológicas y nuevos perfiles profesionales: desafíos del periodismo actual". *Comunicar*, v. 25, n. 53, pp. 81-90.
<https://doi.org/10.3916/C53-2017-08>
- López-García, Xosé; Silva-Rodríguez, Alba; Vizoso-García, Ángel-Antonio; Westlund, Oscar; Canavilhas, João** (2019). "Periodismo móvil: Revisión sistemática de la producción científica". *Comunicar*, v. 27, n. 59, pp. 9-18.
<https://doi.org/10.3916/C59-2019-01>
- Mañas-Viniegra, Luis; Jiménez-Gómez, Isidro** (2019). "Evolución del perfil profesional del *community manager* durante la década 2009-2018". *El profesional de la información*, v. 28, n. 4, e280403.
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.jul.03>
- Marqués-Hayasaki, Paula; Roca-Cuberes, Carles; Singla-Casellas, Carles** (2016). "New professional profiles and skills in the journalistic field: A scoping review and in-depth interviews with professionals in Spain". *Brazilian journalism research*, v. 12, pp. 14-33.
<https://doi.org/10.25200/BJR.v12n3.2016.904>
- Marquina-Arenas, Julián** (2012). *Plan social media y community manager*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 9029 239 6
- Marta-Lazo, Carmen; González-Aldea, Patricia; Herrero-Curiel, Eva** (2018). "Professional skills and profiles in journalism demanded by companies: Analysis of offers at LinkedIn and Infojobs". *Communication & society*, v. 31, n. 4, pp. 211-228.
<https://doi.org/10.15581/003.31.4.211-227>
- Moe, Wendy; Schweidel, David** (2017). "Opportunities for innovation in social media analytics". *Journal of product innovation management*, v. 35, n. 5, pp. 697-702.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12405>

- Molyneux, Logan** (2019). "A personalized self-image: Gender and branding practices among journalists". *Social media + society*, v. 5, n. 3.
<https://doi.org/10.1177/2056305119872950>
- Molyneux, Logan; Lewis, Selth; Holton, Avery** (2019). "Media work, identity, and the motivations that shape branding practices among journalists: An explanatory framework". *New media & society*, v. 21, n. 4, pp. 836-855.
<https://doi.org/10.1177/1461444818809392>
- Napoli, Phillip** (2019). *Social media and the public interest: Media regulation in the disinformation age*. New York: Columbia University Press. ISBN: 978 0 23118 454 0
- Neuberger, Christoph; Nuernbergk, Christian; Langenohl, Susanne** (2019). "Journalism as multichannel communication: A newsroom survey on the multiple uses of social media". *Journalism studies*, v. 20, n. 9, pp. 1260-1280.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2018.1507685>
- Palomo, Bella; Palau-Sampio, Dolors** (2016). "El periodista adaptativo. Consultores y directores de innovación analizan las cualidades del profesional de la comunicación". *El profesional de la información*, v. 25, n. 2, pp. 88-195.
<https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.05>
- Paredes-Sandoval, Mauricio; León-Cabeza, Erika-Katiuska; Bedon-Lucumi, Darwin-Cristóbal; Cárdenas-Chacán, Hernán-Ángel** (2019). *Community manager*. Guayaquil: Ediciones Grupo Compás. ISBN: 978 9942 33 139 7
- Pérez-Rey, Javier; Calderón, María-Elena** (2019). "Combatir el ruido de los bulos desde la esencia del periodismo". *Interactiva: Revista de la comunicación y el marketing digital*, v. 187, pp. 50-54.
- Renó, Denis; Renó, Luciana** (2017). "Algoritmo y noticia de datos como el futuro del periodismo transmediaimágético". *Revista latina de comunicación social*, v. 72, pp. 1468-1482.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1229>
- Rodríguez-Espinar, Sebastián** (2017). "La Universidad: una visión desde 'fuera' orientada al futuro". *Revista de investigación educativa*, v. 36, n. 1, pp. 15-38.
<https://doi.org/10.6018/rie.36.1.309041>
- Rollnert-Liern, Göran** (2020). "Redes sociales y discurso del odio: perspectiva internacional". *IDP. Revista de internet, derecho y política*, v. 31.
<https://doi.org/10.7238/idp.v0i31.3233>
- Shu, Kai; Sliva, Amy; Wang, Suhang; Tang, Jiliang; Liu, Huan** (2017). "Fake news detection on social media: A data mining perspective". *AMC Sigkdd explorations newsletter*, v. 19, n. 1, pp. 22-36.
<https://doi.org/10.1145/3137597.3137600>
- Silva-Robles, Carmen** (2016). "Perfil del community manager en las agencias de publicidad y relaciones públicas de España". *El profesional de la información*, v. 25, n. 2, pp. 237-245.
<https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.10>
- Soengas-Pérez, Xosé; López-Cepeda, Ana-María; Sixto-García, José** (2019). "Dieta mediática, hábitos de consumo de noticias y desinformación en los universitarios españoles". *Revista latina de comunicación social*, v. 74, pp. 1056-1070.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1371-54>
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet** (2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Los Angeles: Sage Publications. ISBN: 978 1 41290 644 9
<https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Wang, Haiyang** (2021). "Generational change in chinese journalism: Developing Mannheim's Theory of generations for contemporary social conditions". *Journal of communication*, v. 71, n. 1, pp. 104-128.
<https://doi.org/10.1093/joc/jqaa040>
- Westlund, Oscar; Ekström, Mats** (2018). "News and participation through and beyond proprietary platforms in an age of social media". *Media and communication*, v. 6, n. 4, pp. 1-10.
<https://doi.org/10.17645/mac.v6i4.1775>
- Willnat, Lars; Weaver, David H.** (2018). "Social media and US journalists: uses and perceived effects on perceived norms and values". *Digital journalism*, v. 6, n. 7, pp. 889-909.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1495570>
- Yu, Lingling; Cao, Xiongfei; Liu, Zhiying; Wang, Junkai** (2018). "Excessive social media use at work". *Information technology & people*, v. 31, n. 6, pp. 91-1112.
<https://doi.org/10.1108/ITP-10-2016-0237>