

Cómo ser un Community Manager: Uno más dentro de la comunidad a la que sirves

“Talento no es cuando tus amigos te dicen que les encanta tu trabajo, si no cuando a la gente no le gusta tener que admitir que ese trabajo es bueno. También existe un proverbio chino que dice que si bebes agua, lo correcto es recordar la fuente.”

Sentido Social

La cosa más básica que le enseñan a todo alumno de una escuela de negocios es a saber escuchar. Por raro que parezca, uno cree que esta lección ya la tiene aprendida cuando entra a realizar un curso de postgrado. Sin embargo, la realidad es otra distinta. Al mes de iniciado el curso, te das cuenta del error cuando empiezan a mostrarte las técnicas a seguir con ejemplos, porque no sólo consiste en la acción de escuchar, también implica hacer uso de todas y cada una de las cosas que las personas que tienes a tu alrededor van comentando, para poder utilizarlas en beneficio propio y del grupo, igual que en la teoría de juegos y el equilibrio de Nash. Saber escuchar implica además saber convencer o mostrar o ser capaz de hacer ver si el razonamiento que cada persona tiene en el momento en el que está dando su opinión es el correcto. Eso sí, una cosa debe quedar muy clara, ambos conceptos van unidos de la mano. Y los dos son vitales en todo trabajo que quiera llevar a cabo un Community Manager.

La asignatura que te enseña a saber escuchar lleva por nombre el de Comportamiento Organizacional, y uno de los ejemplos que se utiliza con más frecuencia para entender todo lo que cuento en el párrafo anterior es la película ‘Doce hombres sin piedad’. La obra de teatro, que dio pie al citado film, dirigido por Sidney Lumet y protagonizado por Henry Fonda, y tan vigente en la actualidad como para que alguien la haya adaptado en otra película como es ‘El método Gronholm’ (que habla de las relaciones laborales), fue realizada en 1957 y es un decálogo, a través de las decisiones que va tomando el personaje de Henry Fonda, de lo que debe hacer una persona para gestionar una comunidad tan cerrada como es la de un jurado deliberando qué decisión tomar sobre la inocencia o culpabilidad del acusado en un cargo de asesinato. Cada uno de los doce miembros del jurado tienen sus puntos de vista, edad, forma de ver la vida, prioridades,

pensamientos, manera de ser... Si pensáis en una comunidad, eso es con lo que se enfrenta a diario todo Community Manager.

Volviendo a la película, la primera vez que nos muestran a Henry Fonda, le vemos de pie, mirando a la calle desde la ventana, alejado de la mesa donde el resto de miembros del jurado ya han empezado a deliberar, a comentar entre ellos las distintas pruebas que durante el juicio les han ido enseñando. Esto, en un claro paralelismo, vendría a ser la situación desde la que arranca toda empresa su comunidad. Las pruebas son parte del contenido inicial que se comparte antes de que tenga lugar la conversación. Ese es el momento en el que empieza la deliberación, si seguimos con el ejemplo que muestra la película. Nuestra posición es parecida a la que tiene Henry Fonda en esa imagen que comentamos: activo y alerta, escuchando lo que cada uno comenta, conociendo quién de los presentes va a tener para su causa y quién le va a dar trabajo, preparando el discurso con el que va a entrar en acción. La duda razonable que plantea, la realiza con toda transparencia, sin nada que esconder y mostrando las cartas sobre la mesa. En ningún momento busca imponer su mensaje, sólo convencer a quien le escucha que su punto de vista, por los criterios del resto de personas, puede no ser el correcto, según las pruebas de las que disponen. Para ello, la herramienta desde la que se apoya para trabajar a la comunidad reunida alrededor de esa mesa es la confianza. Cuando una persona termina por creer en el criterio de cualquier otra, no le queda más remedio que confiar. Sin este segundo paso, posterior a la transparencia, poco se podrá hacer dentro de toda comunidad. La película muestra como Henry Fonda, en la estrategia que sigue para cumplir su objetivo, que no es otro que tener esta comunidad creyendo su mensaje, atrayendo hacia su causa a los defensores de la marca, en este caso, a quienes como él tienen una duda razonable, apoyando cada uno de los comentarios que estos realizan, posicionándose frente a quienes ven las cosas de otra manera y quienes no aceptan que existan este tipo de figuras dentro del grupo, como el bastón sobre el que sujetarse.

La película, recordemos que se trata de ‘Doce hombres sin piedad’, va desgranando a lo largo del metraje, una por una, y con cada una de los once miembros restantes del jurado, las diferentes habilidades que Henry Fonda emplea para convencer, desde la consistencia de su punto de vista, al resto de miembros del jurado, de las bondades de su mensaje. El último a quien atrae es al beligerante, pero para ello el camino empleado no ha sido el de la confrontación directa. Si hubiese decidido hacer eso, la comunidad habría terminado dividida en dos grupos, con posiciones claramente definidas, sin opción para que pudiésemos ser escuchados. En toda comunidad, abundan los beligerantes, personas que a base de criticar de manera directa y con mensajes continuos, sabotean toda comunicación que implique la no consecución del fin que se han marcado: cumplir con lo que consideran justo, sin escuchar lo que otros tengan que

decir, porque no hay más criterio válido que el suyo. El personaje de Henry Fonda durante la deliberación opta por dar un rodeo y no entrar en conflicto con el más beligerante de los miembros del jurado. La estrategia es la del aislamiento, recogiendo aliados para la causa hasta dejarle sólo. Cada paso, cada miembro del jurado que cambia de parecer, supone un golpe en la moral de quien sigue creyendo que él es quien tiene la razón y el resto del grupo se equivoca al escuchar a quien no es capaz de ver lo que él ve. Todo gira buscando la debilidad del beligerante, que cometa el error que termine desenmascarando el porqué su actitud hacia una causa es la que es. Quedar al descubierto, supone perder la confianza y que se vea que en ningún momento se ha sido transparente. Cuando un beligerante entra en acción dentro de una comunidad, siempre oculta algo sucedido en el pasado y que ha tenido que ver con tu marca, si trasladamos el ejemplo con el mundo en el que todo Community Manager tendrá que aprender a manejarse. Henry Fonda consigue que el jurado beligerante descubra sus cartas, en este caso el asesinato de su hijo por parte de alguien de la misma raza que el acusado, para desmontar su mensaje, pero haciendo ver a todos cuál era su problema, consolando y comprendiendo su desdicha.

Todo lo que se muestra en la trama y el desarrollo de la película es una práctica, en tiempo real, de cada una de las teorías que durante cualquier curso de Comportamiento Organizacional van a enseñarte en la parte del programa dedicada a aprender a saber escuchar. ¿Hay tecnología por medio? Mucho sentido común y habilidad para saber manejarse ante los conflictos, once en total tiene que lidiar el personaje de Henry Fonda, sabiendo con quienes perder más o menos tiempo, en otra lección sobre cómo manejar una comunidad... La película es del año 1957, y las ideas que se defienden en la obra seguramente sean anteriores a esa fecha. ¿Qué queremos decir con esto? Que la figura del Community Manager no es algo creado en nuestra época, aunque pueda parecer lo contrario. Los conceptos son los mismos que hace 50 años, lo único es conocerlos bien. ¿Qué nos da la tecnología? Nada nuevo. Sólo las herramientas sociales facilitan nuestro trabajo si en todo momento sabes escuchar a ese interlocutor que entra en conversación contigo con ganas de charlar, preguntar y pertenecer a la comunidad que estás intentando gestionar.

Cuando a lo largo de las próximas líneas juguemos con el concepto de empresa, pensemos a la vez como si se tratase de una comunidad o cambiemos el chip. En el fondo, el Community Manager aparece para trabajar la marca, el servicio o los productos de una empresa con aquellas personas que muestran interés en querer participar con nosotros. Partamos de la siguiente realidad: Las empresas están en unas condiciones cada vez más precarias para contratar a un montón de gente nueva o para

dedicar grandes presupuestos para nuevos proyectos, como manera de avanzar. Sin embargo, todas las empresas tienen a su alrededor, formando su ecosistema, clientes, proveedores, seguidores, defensores y demás partes interesadas, que encima son apasionados de su trabajo o de lo que hacen, llenos de ideas, y con ganas de participar activamente, a la menor señal en el que una empresa les ofrezca esa oportunidad. Si ésta es la realidad, ¿por qué no invitar a todo ese ecosistema a que demuestre su creatividad, comparta sus mejores ideas, colabore a resolver los problemas más complejos que aparezcan, codo con codo, y ayuden a cumplir las oportunidades presentes pero aún desconocidas? El rendimiento de toda organización puede beneficiarse del talento de esos “jugadores” que no trabajan para ella, pero sí están interesados en trabajar, cuando se sienten queridos, mantienen el entusiasmo que les ha hecho acercarse y se comprometen a ser parte del nuevo proyecto. Y eso seguramente será debido a que alguien les hace mantener vivo ese sentimiento. Implica entender paradigmas y teorías económicas que sin duda redefinirán ciertos puestos de trabajo, pero que permitirán a cualquier empresa que los comprenda, e incluso a esos nuevos perfiles profesionales como el de Community Manager, a sobreponerse ante las adversidades, y a valorar de forma racional y con sentido común, los pasos correctos a dar.

La aparición de un término como el de los costes de transacción, vigente para el mundo de la economía digital en el que vivimos, se debe al economista y premio Nobel Ronald H. Coase, y a varios de sus famosos artículos (el germen se encuentra en *‘La naturaleza de la empresa’*). En concreto, esos costes de transacción vendrían a ser los costes en los que las empresas incurren cuando, en vez de usar sus propios recursos internos, salen al mercado para encontrar esos productos y servicios.

Hay varias variables, como el coste de la colaboración o las relaciones establecidas entre consumidores, empleados, proveedores, socios y competidores, que implican que el coste y los desafíos de la información, comunicación, negociación y resolución de las transacciones entre las partes, son en muchas ocasiones prohibitivos, y que ante esta situación, convenía organizar, por lógica, la creación de valor en las empresas empleando las herramientas sociales que dan pie a iniciar una comunidad. Para eso, había que basarse en una estructura de gestión jerárquica para la toma de decisiones y la ejecución del trabajo en cualquier comunidad, representados por esos costes de información de los que hablamos. Para empezar, los precios tienen que ser “descubiertos” ya que a veces no son observables a simple vista. Estos vendrían a ser los costes de búsqueda o de localización de los distintos proveedores (personas que nos puede interesar que entren a formar parte de nuestra comunidad), junto a la determinación de la idoneidad de los bienes que nos ofrecen o comparten. A eso había que añadir, el determinar si se puede confiar en un proveedor (personas en particular),

lo cual añade aún más costes. Obviamente, existen los intermediarios que clasifican la información sobre los productos y servicios, que pueden reducir, pero no eliminar este tipo de costes.

Además, la determinación de los precios, en ciertos casos, puede requerir una costosa e incierta negociación, que serían los costes de contratación, las condiciones referentes a la negociación iniciada. También existen costos de redactar los contratos y de comprobar que están siendo cumplidos para que la comunidad no se desmadre.

En último lugar tendríamos los costes de coordinación, o el precio en el que se incurre para llegar a encajar los distintos productos y procesos, para que se sientan cómodos todos los actores. También forman parte de este tipo de coste, los costes de comunicación, con mayor importancia si se tienen que comunicar empresas que están geográficamente distanciadas. Supone, además, encontrar y gestionar talento, más la gestión de los procesos de producción, marketing, relación comercial y atención al cliente.

El resultado determinaba que lo más sensato era desempeñar el máximo número de funciones posible dentro de la propia empresa, sin apenas contar con la ayuda externa. Por esa razón, se crearon las grandes firmas, para aligerar la carga de los costes de transacción, que era lo que en definitiva quiso demostrar con su trabajo Ronald Coase.

Sin embargo, bajo la teoría que éste desarrolló, se puede decir que fue en cierta medida el primero en predecir los cambios provocados por Internet, y aquí sí entra en juego la aportación que da toda comunidad. Éstos se asocian, gracias a la reducción de costes alcanzados por la colaboración que se establece fuera de los límites de una empresa, que al final fueron los que dieron lugar a la aparición de la ley de Coase. Aplicando y reinterpretando la ley a la evolución en la utilización de Internet, junto con la transformación de las organizaciones por el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, los costes de transacción han caído en picado. En la actualidad, las empresas deben replegarse hasta que el coste que supone realizar una transacción de forma interna no supere el coste que implica hacerlo de forma externa. Los costes de transacción siguen existiendo, pero bajo otro prisma. Lo cierto es que ahora, con las comunidades, el coste de hacer ciertas cosas es mayor en las empresas que en el mercado.

En esta idea se ha basado el paradigma analógico en el que han ido prosperando las organizaciones concebidas en un principio como estructuras cerradas. La reducción de los costes de transacción externos, especialmente a partir de la década de 1990, es lo que

explica la reducción de la fricción en los mercados: los efectos en los costes de búsqueda, la velocidad en la comunicación, las economías de aprendizaje, bajo las nuevas reglas de la economía y del efecto red. Debido a esto, muchos de los costes de transacción se han reducido hasta el punto de tender prácticamente a cero. El acceso a la información para la toma de decisiones es ahora sencillo y menos caro de conseguir, afectando de pleno a todo el proceso de toma de decisiones. Es decir, que cuando Coase analizó el problema, comprendió que la razón de ser de una empresa estaba en que era menos costoso organizarse bajo un paraguas organizativo que utilizando un sistema de mercado en el que tienes que negociar con proveedores externos todas las partes del proceso que quieres desarrollar, aprovechando de esta manera eficiencias que los individuos por si mismos no podían alcanzar. Justo sesenta años después, la idea se ha dado la vuelta, respetando la teoría de los costes de transacción, pero sin la necesidad de tener grandes empresas. Y parte de culpa la tienen ahora las personas que interactúan con nosotros. De ahí el valor y la importancia de que un buen Community Manager sepa cómo interactuar con su comunidad y aprenda a conocer los distintos costes de transacción ante los que se tiene que enfrentar. De esa manera, aprenderá a valorar su trabajo.

Pero llegado a este punto, deberíamos pensar en la siguiente pregunta: ¿cuál sería el coste de oportunidad de toda marca por no formar su comunidad? El que las conversaciones que son interesantes sucedan en otros sitios que no controlamos. Y lo cierto es que esto ya tiene lugar. Por eso razón, además de por los costes de transacción, tiene su importancia el gestionar una comunidad de forma correcta, planificando, hasta donde se puede cada uno de los detalles, y dando la importancia que corresponde a lo que de verdad importa: el contenido y la información, junto a cómo ésta se traslade a las personas que muestran interés hacia nosotros.

Se suele pensar que las ideas tienen precio, cuando lo cierto es que las ideas son gratuitas y más si las personas están por la labor de participar y compartir toda información que lleva implícita esas ideas. Obviamente que en ocasiones los que nos entregan las ideas son clientes que lo único que buscan es ser tenidos en cuenta, o que nos proponen recibir un servicio de una manera diferente de algo que ya se les ofrecía.

Skunksworks es un término inglés que define el lugar o las personas que trabajan en ese sitio diseñado para que creen o vengan con nuevas ideas creativas. En algunos casos, se ha comentado que el mejor modelo a utilizar sería el de Silicon Valley en la época del boom emprendedor, y quizás fuese válido, aunque conviene analizar otros ejemplos. El planteamiento en ese lugar consiste en usar un pequeño equipo al que se le saca de su lugar de trabajo habitual y se le da libertad para hacer lo que crea más conveniente

dentro de la organización y bajo unos parámetros de gestión. Este planteamiento cayó en desuso cuando muchos empresarios empezaron a mirar a estos departamentos y proyectos como unos centros de coste que poco aportaban a las finanzas de la empresa, lo veían más como laboratorios (centro de gastos).

Recientemente esta idea ha empezado a cambiar, y buena muestra de ello son las comunidades que se están fundando, propias o externas, de cada marca. Podríamos decir que el término moderno para el concepto que expone esa palabra inglesa vendría a ser el de comunidad. Sin embargo, el equipo no es pequeño, es todo lo grande que seamos nosotros capaces de hacerlos participar.

¿Por qué este cambio de opinión? Obviar o renunciar a esta posibilidad supone perder una oportunidad importante en el amplio universo de la innovación, y más cuando son nuestros propios fans quienes mejor conocen y sacan utilidad a lo que llevan entre sus manos, por nuestros productos o servicios. Quizás, el problema real es saber cómo gestionarlo, y con eso me refiero al premio o a cómo agradecer el que nos ayuden en muchas ocasiones de manera desinteresada.

De ahí que la teoría económica vuelve a hacer acto de presencia con otro concepto como es el de la información privilegiada, por la asimetría como ésta es compartida. Antiguamente, el poder correspondía a quien poseía la información, privilegio sólo al alcance de quien la creaba. Ahora la información es compartida, de tal manera que el poder corresponde a quien la conoce, por lo general, la comunidad en toda su plenitud.

El problema de la información privilegiada lo presentó George Akerlof en su artículo 'The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism' tomando como ejemplo el mercado de vendedores de coches de segunda mano. Alguien, por el vendedor, posee más información sobre el coche que el comprador, con lo cual siempre sacará ventaja de la venta del mismo. El problema, y es algo que sucede con frecuencia en la época anterior a la aparición de lo social e Internet, reside en que la información privilegiada está destruyendo la posibilidad de un acuerdo mutuamente beneficioso. Las dos partes, de ahí el conflicto, querrán encontrar una forma de salvar esa disparidad en la información. Pensemos en la actualidad en el sector viajes y en cómo las personas, a través de sus experiencias en destinos, comparten información sobre lugares, hoteles y viajes, a los que antes sólo tenían acceso o conocían las agencias que ofrecían el mismo o los touroperadores que los planificaban. Como en el caso que mostraba Akerlof, había una asimetría en la información que motivaba un juego entre agencia y comprador a la hora de decidir el precio. La comunidad, y por encima quien gestiona la información que se comparte, salta sobre este problema gracias a comunidades como tripadvisor o

minube, distribuyendo el canal de decisión hacia quien ahora tiene acceso a toda la información.

Este punto, que el Community Manager debe tener muy claro, la desaparición de la información privilegiada, motivó que en 2001 Akerlof recibiese el premio Nobel de economía junto a Michael Spence y Joe Stiglitz. Estos dos últimos economistas, a partir de la línea de investigación abierta por Akerlof, estudiaron soluciones parciales al respecto. Spence sostenía que la persona que poseyera la información podría transmitirla de un modo tal que la persona carente de esa información pudiera confiar en ella. Stiglitz analizó la situación al revés e investigó de qué modo la persona sin dicha información podría descubrirla. Si reflexionamos sobre este tema, nos daremos cuenta de que Spence habla de confianza y Stiglitz de transparencia. Si el Community Manager sabe manejar ambos conceptos con criterio demostrará que no oculta nada. Parte importante del buen funcionamiento de una comunidad reside en los enlaces y la documentación que los miembros de la misma compartan con los demás. En líneas generales, con Internet de la mano, siempre habrá sorpresas con la información que la gente puede llegar a descubrir, eso sería la economía de los enlaces.

Uno, por quien escribe, está más cercano al planteamiento de Stiglitz que al de Spence, por el mero hecho que Internet ha dado pie más a esta alternativa. Ya no se puede transmitir la información de la manera que uno quiera para ganarse al receptor de la misma. Eso, ahora, es imposible que suceda. La información pasa ahora infinidad de filtros y llega a quien le interesa por varias fuentes diferentes. Hay un origen e infinidad de análisis. Por esa razón, se añade un nuevo concepto a la aptitud del Community Manager: criterio. O lo que es lo mismo, saber qué enlaces compartir con el resto, bien internos, creados por la marca, como externos, mejorando el punto de vista de los primeros.

Antes de la aparición de los medios sociales y de un Internet más centrado en las personas y en la presencia de comunidades alrededor de conceptos como opiniones, servicios o marcas, las comunicaciones eran persona a persona. Había un receptor y un emisor, uno hablaba y otro escuchaba y si se quería establecer una conversación uno con muchos, ésta tenía que ser presencial y no virtual. La comunicación con los medios tradicionales, periódicos y televisiones, sin uso de sus páginas webs, era una comunicación unidireccional, alguien enviaba varios mensajes, el número de veces que éste quería, y el oyente decía si hacía caso al mensaje o escuchaba lo que el medio tenía que decirle. Se pensaba que la comunicación establecida era uno a muchos, pero sin posibilidad de interactuar, lo que implicaba un problema.

Las personas a través de sus perfiles sociales, creados en Twitter, Facebook o con cuentas en las páginas web de esas empresas de medios a las que hacía antes referencia, en conjunto y mediante una conversación bidireccional (de uno a muchos sin ser presencial, instantánea, global y permanente, por la huella digital) han formado comunidades heterogéneas sobre gustos parecidos. Ahora se ha aplicado el concepto de amigos, sin serlo, pero es el estándar que se ha adoptado, modificando la idea de audiencia tal y como se entendía. La conversación en redes sociales para a ser activa, como sucede cuando se conversa con amigos, pero esas redes sociales, para que la conversación sea civilizada, necesitan la presencia de alguien que modere, ojo no anime (los matices vendrán más adelante) y dé servicio a quienes han querido apoyar la iniciativa comunitaria que una marca, por poner un ejemplo, les ha ofrecido. Dicho moderador tendrá que ordenar y compartir los contenidos generados tanto por los usuarios, como por la empresa, mientras se va alimentando el interés, a través de la conversación abierta, de quienes han decidido conversar sobre temas que les resultan interesantes. Mezcladas las conversaciones, las personas son ahora medios en sí mismos a los que debemos cuidar y aprovechar todo aquello que, por propio interés, quieren compartir con nosotros.

Entonces, no se trata de animar, sino de colaborar. Pensamos en el uso de concursos, que por lo general se cree, por unos cuantos, y de forma errónea, supone animar, algo que también pasa con el hecho de ofrecer como contenido las campañas de marketing y publicidad, sin el matiz que implica adaptar lo que queremos comunicar al lenguaje utilizado dentro de la comunidad. Esta idea se maneja así, simplemente, porque no se llega a entender qué cosas hablan o demandan esas comunidades de las que no forman parte las personas que llegan a criticar la colaboración de la que hablamos.

Tanto el concurso como las campañas son acciones que deben ser tratadas de distinta manera. El marketing y la publicidad pueden no ser interesantes para la comunidad, porque la misma no está pensada para ellos. El concurso busca premiar tanto la fidelidad de los ya presentes, como atraer a nuevos integrantes de los mismos, movidos por la promoción de quienes ya son miembros de la comunidad. Es obligación del Community Manager diferenciar bien lo que sí puede valer y atreverse a rechazar algo si entiende que no tiene sentido. Filtrar contenido a la comunidad es una misión que no siempre se tiene en cuenta. Conviene pensar lo siguiente, si el contenido que genera la marca es de verdadero interés para la comunidad, ella misma, a través de alguno de sus miembros, la compartirá con el resto de manera natural. Ahí, el Community Manager sólo tendrá que alimentar ese interés mostrado.

Por esa razón, si el Community Manager sólo se molestase en animar, no permitiría aquellas actitudes críticas, responsables y que cumplen las normas de juego de la comunidad, ni haría caso a toda la fuente de información que da la comunidad sobre temas críticos, por enlaces interesantes, que comparten dentro del muro de comunicación. Lo interesante para la marca, y para el Community Manager es que toda conversación, tanto buena como mala, pero con más razón esta última, tenga lugar dentro del marco que está gestionando. Así sabrá en todo momento qué se dice o qué se opina sobre uno.

La virtud de las comunidades, algo que el Community Manager debe saber gestionar bien, reside en el valor que la suma de muchos, moviéndose fuera de los límites cerrados de la empresa poseedora de la marca, permite alcanzar. La empresa no lo sabe todo, ni va a poder llegar al nivel de información y conocimiento que los miles de miembros de la comunidad sí van a poder alcanzar, enseñar y educar. Vendrían a ser las comunidades de prácticas, aquellas que tienen su razón de ser gracias a la disminución de los costes de transacción que ha tenido lugar con la Internet social. Es decir, en las conversaciones e ideas que se vayan compartiendo entre todos, se podrá ir conociendo el status que cada cual va a representar dentro de la comunidad: expertos, prescriptores, defensores, beligerantes... Es trabajo del Community Manager reconocer cuando entran en acción, e identificar a qué grupo pertenecen para modular el mensaje, motivarlos, responder a sus dudas, entender sus críticas y escalar las mismas a quien corresponda, tranquilizar sus enfados y sus desengaños hacia nosotros, darles cuerda cuando corresponda, siendo abiertamente claros, sin perder el interés por todo aquello que nos quieran contar (todo tiene valor, por pequeño que pueda parecer lo que nos comente un fan), ni menospreciar una opinión, recordemos que las conversaciones son abiertas y realizadas para todos. Se trata en todo momento de feedback y de una serie de conceptos ofrecidos de manera gratuita.

Cuidar a los primeros que se acercan a conocernos, dado los cientos de miles de personas que forman el ecosistema social de Internet, con sus cuentas en Facebook y Twitter, supone atraer, de alguna manera, a los amigos de nuestros amigos, si éstos se sienten apreciados. Cuando uno se siente a gusto con algo, lo compartirá con su círculo de confianza. Además, la participación simétrica, el Community Manager es una figura más, con privilegios sólo en cuanto a gestión y moderación, junto con la producción de contenidos de manera amateur consiguen que toda la información recibida, sea también enviada a quienes ellos creen conveniente que deben recibirla.

La comunicación uno a muchos que ahora tenemos a nuestra disposición se convierte en una bola de nieve que en teoría no va a parar de crecer. No sólo se comparte, ni se crean

contenidos, se llega a un punto en el que tanto los amigos como el Community Manager cooperan, entre ellos principalmente y de vez en cuando con nosotros, pero con un fin común: alimentar esa comunidad que están levantando entre todos.

Por lo tanto, el trabajo de un buen Community Manager no va relacionado con la figura de un animador, implica mucho sentido común y social, trabajo y apoyo, por ser aquí la boca y el oído de otros departamentos dentro de la organización: RRHH, Comunicación, Marketing, Ventas, Atención al cliente, Finanzas, Tecnología, etc.

Todo buen Community Manager lleva controlados cuando tienen lugar los hitos de la comunidad. Y no los esconde, involucrando en los mismos a todos aquellos que han participado en la consecución de dichos logros. La notoriedad en forma de datos: alcanzar los 5.000 miembros, haber llegado a los 1.000 posts, pasar de las primeras 100.000 visitas... También es importante agradecer públicamente a aquellos miembros, como hecho excepcional, sin duda, y por su nombre, por las aportaciones con mucho mérito que hayan realizado. El involucrar a la comunidad a la hora de cuantificar los logros, supone aumentar el orgullo de pertenecer o ser parte de una comunidad. El agradecimiento es una poderosa arma creadora de comunidad, si además viene acompañada por el reconocimiento que supone compartir los éxitos y los logros alcanzados hasta la fecha, es una forma de mostrar a todos los miembros de la comunidad que se aprecia su trabajo y se reconoce que ellos han sido parte de esto. Ésta es la herramienta más a mano que tiene todo gestor de comunidad para conseguir que quienes visitan nuestra página regresen con frecuencia y propaguen el mensaje de su existencia.

Uno de los principales motivos para que vuelvan y hablen de nosotros es el reconocimiento del papel que juegan dentro de este espacio, sobre todo, si sienten que su presencia y sus contribuciones son apreciadas. ¿Imagináis qué harán las personas que no ven su presencia reconocida de alguna manera? Moderar de forma natural y sin planificación, porque los agradecimientos son acciones que no se preparan, es un paso importantísimo en todo trabajo de un buen Community Manager. Entre las cosas a tener en cuenta o que se pueden hacer, tenemos:

- Reconocer y agradecer a la gente con la que conversas. Cuando las personas contactan contigo, ofrecen feedback o tienen algún tipo de interacción con otros amigos, seguidores o miembros de la comunidad. No estaría mal agradecer esto de cuando en cuando.
- Pedir feedback a todas las personas que son parte de la comunidad, sobre todo

nos ayudará a modelar las decisiones o los cambios que debemos llevar a cabo (para justificar ese paso). Siempre hay que estar atentos a lo que nos digan u ofrezcan. Escuchemos y consideremos todas sus aportaciones.

- Dar las gracias a la comunidad y a sus miembros cuando anunciemos algo o se haya alcanzado algún hito relevante. La comunidad basada en logros ofrece siempre una buena oportunidad de agradecer en general la participación de las personas en su día a día.
- Llevar a cabo acciones no planificadas de reconocimiento. ¿Reconocemos a aquel miembro que ha colaborado mucho con nosotros cuando alcanza los 1.000 comentarios? Iniciemos una conversación con ellos agradeciendo su colaboración y felicitando a quien corresponda por el logro que haya conseguido. ¿Y qué hacemos cuando alguien ha escrito un gran post? Decirlo en abierto y notificando la calidad del mensaje, aporta mucho más de lo que en un principio se pueda llegar a pensar. ¿Y cuando la frecuencia de actualizaciones y grandes contribuciones de una persona es constante? Enviaremos un mensaje privado reconociendo este trabajo, y demostrando a la vez que estamos encantados de todas las contribuciones que está realizando.

El reconocimiento o el agradecimiento del trabajo que realizan cada una de las personas que componen nuestra comunidad es una de las bases sobre la que levantar ésta. Y el paso adelante que esto supone debe salir del Community Manager. Por esa razón, hay cinco principios generales básicos a desarrollar para hacer crecer el interés por cualquier comunidad, que abundan en las ideas que hemos estado comentando a lo largo de este capítulo.

1.- Apagar el megáfono, o parar de hablar y empezar a escuchar. El Community Manager de MyBarackObama.com dejó claro en todo momento que el futuro no les pertenecía, sino que estaba en poder de todos los que habían querido formar parte de su comunidad, y que los ciudadanos eran quienes tenían el poder de hacer que las cosas cambiaran.

2.- Llegar a ser parte de la comunidad a la que servimos y averiguar a quien estamos realmente sirviendo. No es todo el mundo. Supone salir de nuestra zona de confort y adentrarnos en el día a día de la comunidad. Lo que se buscaba con MyBarackObama.com, por ejemplo, desde la manera como ésta fue diseñada, fue cumplir el mensaje de ser uno más entre la gente, aprendiendo de ellos y comprometiéndose con el apoyo que sus seguidores les prestaban.

3.- Llamar la atención creando experiencias que sorprendan a nuestros clientes (en

muchos casos miembros de nuestra comunidad). No es suficiente con diseñar algo que funcione. Se necesita sacar productos que de alguna manera llamen la atención y que además encanten a la gente para que hablen de ellos. En MyBarackObama.com se recordaba continuamente que son los ideales lo que movilizó a la gente a organizarse y echar a andar.

4.- Abrazar el caos. No planifiquemos mucho. Conviene aprender a ser ágiles y a reconocer la magia cotidiana. Los temas, muchas veces, surgen de la manera más inesperada, hasta de carteles colgados en las paredes de algunas tiendas mientras paseamos por la calle.

5.-Encontremos aquel propósito que de verdad nos motiva a dinamizar la comunidad. El capital social de ésta gana en valor a medida que se va delatando. Averigüemos como vamos a devolvérselo a la comunidad y hagámoslo... con frecuencia.

Estas reglas implican tener claros tres importantes conceptos:

- a) Centrarse en lo que importa. Cuando se intenta levantar una comunidad online ayuda, de arranque, esbozar en pocas líneas cuáles son las metas y las líneas centrales que se van a seguir. ¿Tiene sentido lo que buscamos? ¿Son las metas claras y sencillas de alcanzar? ¿Tienen relación con lo que los miembros que ya forman parte de la comunidad están buscando? Si la respuesta a esas preguntas es “no”, entonces, el mejor paso que podríamos dar a continuación es volver hacia atrás y repasar y redefinir el propósito original que dio pie a fundar la comunidad. Establecer las metas es sólo una parte de este ejercicio. La segunda parte implica tener claras todas las características y actividades que van a fortalecer nuestras metas. Supone examinar todo, desde la interfaz hasta el diseño y según las ideas que uno tiene en mente de cómo van a ir interactuando cada uno de las personas miembros de la comunidad. Es decir, el diseño se realizará de acuerdo a como se han definido las metas de la comunidad, y no al revés.
- b) Incitar a que se lleven a cabo las acciones correctas. Implica poner en práctica los incentivos que reconozcan el valor de aquellas acciones correctas que se realicen dentro de la comunidad. El índice de actividades y el panel de mensajes ayuda a reconocer quienes están organizando y apoyando el crecimiento de la comunidad. Esto asegura que no serán sujetos pasivos, que su actividad regular y su frecuencia de participación servirá para mejorar su relevancia y en consecuencia el día a día de la comunidad.
- c) Aprovechar la creatividad. Los eventos, las listas de grupos determinados, sus

blogs, todo lo que suponga pasar a la acción y compartir contenidos, permite que quienes apoyan el crecimiento de la comunidad se comprometan con la misma y según sus propios términos (respetando las metas y el germen que dio lugar a la comunidad). Las comunidades exitosas son flexibles y permiten que sus miembros se expresen como son y con total libertad, desempeñando un papel en la formación final de la comunidad. Gracias a la creatividad de los usuarios, tanto los nuevos eventos, como las nuevas categorías y grupos se formarán de acuerdo a los principios fundadores de la comunidad y siempre de una manera innovadora, la misma a la que el Community Manager, sin ayuda, nunca llegaría a alcanzar. Cultivar la creatividad de las personas y dar pie a la innovación abierta, a sus aportaciones, es señal de que se está llevando a cabo una buena gestión. Las ideas pertenecen a todos, es cuestión de aplicar el criterio correcto para desarrollarlas.

Establecemos fuertes relaciones con nuevos amigos, con algunos de los cuales nunca habiéramos tenido contacto en el mundo offline. Con ellos intercambiamos ideas e información, bajo el concepto de la confianza adquirida, moneda de cambio en toda comunidad online. El Community manager o el representante de la empresa en ésta o en cualquier comunidad creada por ella debe estar integrado de manera natural, siendo alguien más, no una excepción. Como integrante de la misma, las ideas y recomendaciones que aporte deben ser igual de valiosas que las ideas que aporte cualquier otra persona perteneciente a la comunidad, y con el mismo nivel de confianza. La clave está en llegar a ser parte de la comunidad a la que servimos.

Un ejemplo de esto es Threadless.com, una empresa, en realidad una comunidad de diseñadores y amantes de las camisetas, que vende este artículo por Internet, gracias a la ayuda y a las aportaciones de las personas para las que crearon esta comunidad, estableciendo unos fuertes lazos de amistad y relación con los diseñadores y clientes que han confiado en lo que les ofrece: conversar y relacionarse alrededor del universo de los diseñadores, de las camisetas y los diseños estampados en las mismas, para sacar provecho por ambos lados a este hobby.

Jack Nickell y Jacob DeHart se conocieron en 1999, siendo estudiantes de arte, cuando participaron en un concurso online para diseñar camisetas. Visto lo oportuno de la idea, vieron que sería una buena iniciativa dar voz a todos esos artistas y diseñadores desconocidos para que no sólo compartieran sus trabajos, sino que pudieran conversar sobre ellos, y llegado el caso, sacar un beneficio por sus obras. Ahí fue cuando lanzaron, lo que en principio fue una web con concursos semanales de diseños de camisetas. La

idea se viralizó como la espuma, incrementándose el número de participantes semanales, hasta el punto de realizar en la actualidad concursos diarios.

Por lo tanto, Threadless vendría a ser una comunidad de artistas y una compañía que participa de forma activa en esa comunidad de diseñadores. Son una empresa, sin serlo, pensando en la definición que todos tenemos de esta palabra en la cabeza. En realidad, y por aquí entra el concepto de participación activa, prefieren describirse como los anfitriones de una fiesta, reforzando el sentido de comunidad, la creatividad, la honestidad, la transparencia y el compromiso.

Todos los diseños de su catálogo provienen de sus clientes, que presentan obras originales. Threadless.com tiene más de un millón de miembros registrados y añade más de 20.000 miembros al mes. De promedio se reciben del orden de 150 a 200 nuevos diseños al día, lo que implica más de mil diseños a la semana. El poder de Threadless.com reside en la comunidad, que clasifica los diseños presentados, y donde cada miembro de la comunidad los va valorando en una escala del uno al cinco. Los diseños más populares, los más votados según lo determinado por todos los visitantes, se convierten en candidatos a convertirse en camisetas reales, lo que implica que serán fabricados y estampados en camisetas en una tirada limitada. Dentro de la comunidad todos ganan: los diseñadores por el reconocimiento a su obra que consiguen, la empresa y los miembros de la comunidad, que dan rienda suelta a un tema que les apasiona (en Internet está muy extendida el gusto por la creatividad en las camisetas). Además, pensemos por un rato lo que supone para un artista que su obra pueda ser analizada dentro de un grupo de expertos, o no, pero con opinión ya contrastada, de una manera tan rápida y sencilla. Todo muy democrático.

Si uno se para a escuchar a cualquiera de los fundadores de Threadless comprende en seguida que está hablando con dos miembros más de la comunidad. No se muestran como estrellas de rock, o como alguien que tuvo la brillante idea de lanzar un negocio que tan buenos resultados está dando. Saben que se lo deben todo a la comunidad, y por lo tanto, tienen asumido que su papel es el de Community managers, de la manera como estamos intentando explicar su trabajo en este capítulo. A su favor tienen que les encanta lo que hacen y además viven de ello. Se añade el hecho que nunca hablan de datos, de ventas ni de la empresa. Sólo hablan de Threadless.com como la comunidad. Y lo único que les preocupa es la salud y la felicidad de todos y cada uno de los miembros que forman parte de esta comunidad. Para ellos, la felicidad de la comunidad implica que todos los que participan en ella sacan un beneficio de cada una de las interacciones que tienen lugar o en las que participan. Y el concepto que esto representa es claro: si la comunidad quisiese cargarse Threadless.com, porque entiende que no saca ningún

provecho por participar y pertenecer a ella, lo haría. Esa idea de pluralidad es lo que mueve a la empresa que hay tras ella. Si eres feliz y te sientes útil, las pegadas que pondrás serán menores.

Por lo tanto, el primer mantra de los fundadores de Threadless.com es poner la felicidad de quienes participan e interactúan por encima del resto de cosas.

Así, según la empresa iba ganando más dinero por la venta de las camisetas, se iban incrementando los importes de los premios de los concursos. Se mejoraron y ampliaron los medios y las formas para que cualquiera pudiera participar más. Se ofreció a los diseñadores la recompensa del reconocimiento dentro de la comunidad, involucrándoles aún más si sus diseños resultaban ganadores. Se creó un club donde poder conseguir ediciones limitadas y especiales por un periodo de tiempo, descuentos en los precios u opciones de conseguir camisetas de regalo por ser miembros activos de la comunidad.

Una de las últimas acciones que han puesto en marcha, es lo que han llamado “Twitter Tees”, donde los miembros de Threadless designan aquellos tweets actuales, que no son más que frases muy impactantes o divertidas, para que se conviertan en camisetas con los votos dados a los tweets favoritos. Así podemos encontrar camisetas muy bien diseñadas con leyendas como “Nota mental: En realidad, leer las notas”.

Y estas cosas las fueron aplicando, porque cumplieron una norma básica en el quehacer diario de todo buen Community Manager: mostrar que eres parte de la comunidad a la que das servicio. Dando oferta a la demanda y mostrando a quien correspondía tomar decisiones que ahí había una buena oportunidad para que quienes no eran buenos diseñadores, pero sí buenos creativos, desarrollasen su talento.

El precursor de los Twitter Tees fue una colección de camisetas que Threadless ofrecía entre los miembros, con frases sueltas que representasen consignas que se usaban de manera habitual dentro de la comunidad, para su votación y así convertirlas en camisetas. También se incentivó a todos para que vistiesen las camisetas de Threadless, sobre todo para ver como quedaban puestas, o bien recomendaban o hacían referencia a alguno de los modelos que les habían llamado mucho la atención. Aquellos que aceptaban jugar, ganaban puntos con descuentos para futuras compras, como un compromiso hacia la comunidad que se veía así involucrada en el marketing de la empresa.

El hecho de producir sólo ediciones limitadas de cada camiseta, lo que implica no volver a estampar un diseño determinado pese a que uno en particular gana en popularidad

dentro de la comunidad, responde a un control de inventario (pensemos en los precios y coste que hemos hablado con anterioridad en este capítulo). Tal es el volumen de votos y fabricación de camisetas para cubrir las necesidades de la comunidad, que no queda más remedio que llevar un control del inventario. Como los fans se quejaban que no se enteraban cuando se agotaba el stock de ciertos modelos, incluyeron una barra con actualizaciones constantes del inventario, mostrando cuántas camisetas del diseño seleccionado y de qué tamaño había aún disponibles. Una forma de incitar a la comunidad a ser rápida y activa. Dado que algunos de esos diseños superaban las expectativas, se incluyó un servicio de votación para aquellas camisetas que la comunidad mostraba el interés suficiente como para convertirlas en un clásico. Esa era la única opción de Threadless volviese a sacar una nueva tirada.

¿Por qué renunciar a sacar más provecho a sus ofertas más populares? Jake Nickell, uno de los cofundadores, lo ha explicado perfectamente: “El producto se vende bien hasta que la gente deja de quererlo y no lo compra. ¿Por qué esperar a que suceda eso? Eso no ayuda al artista. Incluso si se llega a dar esa situación le perjudica. Y no hace ningún bien a nuestra comunidad. Mantenemos las normas de uso sobre como la empresa va a funcionar, y manteniendo este criterio respecto a las ediciones limitadas, hemos cultivado y mantenido la confianza con la que gente que participa. Pensemos que la confianza es un concepto muy frágil, y que requiere un cuidado especial. El elemento más valorado por nosotros es como protegemos a nuestra comunidad, y cuánto valoramos tener la confianza de los diseñadores.”

Con toda esta actividad que llevan a cabo, podían estar al tanto de todo lo que sucedía, de los detalles que más debían tener en cuenta, de interactuar en los foros, de leer las entradas escritas en los blogs y en los comentarios, de votar en los concursos, de responder emails, de asistir a eventos y relacionarse con todo el mundo, conociendo a muchos de los diseñadores de primera mano. Es decir, viven la comunidad... son los fundadores, y sin embargo son uno más.

Ahora tenemos a nuestra disposición herramientas que se han denominado “de muchos a muchos”, por el término en inglés “many to many”, que aceleran y soportan la cooperación y la acción. Se ha pasado de una sociedad pasiva a una activa. De la misma manera en la que una enfermedad se va distribuyendo entre las personas que existen alrededor del enfermo, así van actuando las comunidades que terminan cogiendo impulso, presencia y notoriedad: posibilidad de infección, de contacto entre dos o más personas, y sobre todo, tamaño de la población. Si estas variables se ven incrementadas, la difusión de la enfermedad (mensaje) aumentará también. Y lo mismo sucederá si

entran en juego otras variables como el boca a boca o la presencia de prescriptores e influyentes.

La complejidad de la gestión de las comunidades no viene por tener dentro de un grupo distintos elementos que debemos mantener en orden. El problema aparecerá cuando esos elementos empiecen a interactuar entre ellos, mezclando y dando lugar a la aparición de fricciones. Ciertamente que la comunidad crece a través de las contribuciones de sus miembros, de ahí que las interacciones sean inevitables. Sería un error tener una comunidad dócil a la marca, los conflictos son inevitables y necesarios, y la razón se debe a que las personas pasan de ser meros lectores a contribuir con sus opiniones, incluso a mojarse con aquello que consideran injusto. Sin embargo, es importante comprender un matiz: la comunidad no son las contribuciones individuales de sus miembros, sino el contexto donde éstas tienen lugar.

Un ejemplo lo tenemos con la presión realizada por los clientes de Sony Ericsson para que la compañía actualizase su gama Xperia a la última versión de Android. En la comunidad creada alrededor de su página en Facebook empezaron a surgir voces discordantes con la estrategia seguida por la compañía de sólo actualizar el sistema operativo de los nuevos modelos. Comentase lo que comentase el Community Manager, todo terminaba derivando hacia el mismo tema: “queremos nuestra actualización”. Quien gestionaba la página y la comunidad comprendió que no podría hacer nada ante el boicot que varios usuarios activos emprendieron contra la compañía, usando el canal en el que podían mostrar su disconformidad y cabreo, y donde entendían iban a ser escuchados por la empresa. Querían hacerse oír, era lo que en realidad les movía. El Community Manager, acertadamente, determinó no ocultar las quejas y ser transparente. Si las críticas iban a ser amplias, que las personas, clientes disconformes, expresaran el porqué de su cabreo. Se escuchó todo lo que se quejaron, e incluso, sabiendo que eso podría molestar a los beligerantes, quien gestionaba la comunidad procuró dinamizar contenido para quienes no estaban registrados dentro de los clientes disconformes con la estrategia de la empresa. El Community Manager fue paciente con quienes criticaban con conocimiento y educación, y guerrero ante quienes faltaban a la verdad o se pasaban de la raya.

El grado de moderación durante varios meses fue elevado. Al final la presión de la audiencia mundial surgió su efecto, y pese a que muchos de los críticos actualizaron de motu propio sus terminales, la compañía anunció que para finales de primavera los terminales objeto de crítica serían actualizados a las versiones del sistema operativo que pedían. Al poco tiempo, pese a que sigue habiendo beligerantes disconformes con otras decisiones y expresando abiertamente sus puntos de vista, la comunidad ha recuperado

su actividad tradicional, con las personas silenciadas durante ese periodo interviniendo ahora con más frecuencia, incluso volviendo a proponer temas ya abandonados. La crisis de Android obligó al Community Manager a usar las pinturas de guerra cuando hacía falta, a contar hasta tres, y a saber qué responder porque conocía al interlocutor con el que intercambiaba opiniones. Eso supuso sesiones de trabajo elevadas y con un alto número de réplicas y contrarréplicas. ¿La virtud que demostró durante este tiempo a diferencia de lo que hicieron otros gestores? La ironía empleada de forma educada, respetando a las personas y teniendo claro que no estaba en poder de la verdad. La evidencia y el peso de la razón, imagino.

Los departamentos de marketing conducen con frecuencia focus group para oír lo que sus clientes tienen que decir sobre sus deseos y preferencias. Lo que no parecen ver, se da con menos frecuencia pero aún sucede, es que con Facebook tienen a su mano la posibilidad de observar qué respuestas dan sus clientes a una simple cuestión. Esa pregunta para una gran marca en su página oficial de Facebook puede atraer muchas respuestas en el breve plazo de una hora. Es marketing en tiempo real gestionado por el Community Manager en el área en el que se mueve su comunidad, y además da al marketing, en cierta forma, el pulso de lo que piensan sus clientes, una herramienta que hasta la fecha no habían llegado a disponer. Esto implica trasladar la fuerza de la campaña hacia las opiniones y tendencias que muestren sus fans, pero con un poco más de sentimiento y humanidad, de una manera más real y personal.

¿Cómo crearon la comunidad en Threadless? ¿Y cómo la fueron gestionando para que la misma funcionara bien? Aprendiendo de la experiencia. En Threadless a la hora de gestionar la comunidad, según Jacob DeHart, otro de los fundadores, siguen varias reglas:

- Dejamos que sea la comunidad la que cree el contenido.
- Dejamos que la comunidad vaya creciendo por sí misma, sin publicidad.
- Dejamos que sea la comunidad la que nos ayude con el negocio, añadiendo aquellas necesidades según el feedback de los usuarios.
- Recompensamos a los miembros de la comunidad por participar en cada una de las actividades.

Es decir, no consiste en atraer ideas para hacer camisetas, se trata en realidad de ofrecer todo tipo de oportunidades que clasifiquen de alguna manera todo tipo de habilidades de los fans, para comprometer así a todo el mundo en el proyecto, y que de toda esa interactividad que se establece, terminen por aparecer y destacar las mejores ideas. De

esta manera, los usuarios y miembros de la comunidad miran cada día los diseños que salen, votan y clasifican los últimos modelos subidos, escriben y opinan en sus blogs, etcétera.

Se pueden mostrar los errores en los que no se deben caer, pero a ser Community Manager se aprende en la escuela del día a día, identificando bien el grupo de personas a las que tendrás que dirigirte, nutriendo su interés de buenos contenidos. Sólo así se lograrán establecer fuertes relaciones con los usuarios de tu comunidad, y lo que es clave, diferente con cada uno.

A partir de ahí podremos conocer qué tiene valor o qué les reporta participar en la comunidad y en los diferentes canales donde ésta tiene lugar. Identificando sus intereses, individuales y de los grupos que formen parte, podremos hacer que se sientan más cómodos, ofreciendo mejores servicios, en realidad son los demandados por ellos, y que a la postre implica que se vuelvan ellos mismos más activos. Si no, por ejemplo, pensemos en la manera cómo fue creciendo Amazon.com: ganándose la confianza de sus clientes dentro de su enorme tienda. Cada nuevo servicio supuso un avance y una facilidad añadida para comprar un producto, y todo provenía de escuchar a su comunidad. Sin intervenir, servían a la misma. ¿Alguien no ve a Amazon, en origen, como una gran comunidad de amantes de los libros? El servicio de recomendaciones y de opiniones es una buena muestra de lo que estamos contando. Y no queda la menor duda que alguien está detrás gestionando este servicio. ¿Os imagináis quién puede ser? Vistos los resultados, no lo hace del todo mal.

Resumiendo, un Community Manager monitoriza activamente, participa y busca el compromiso del resto de personas que forman parte de la comunidad online. Éstas pueden estar en Twitter, Facebook, tablón de mensajes, intranets, en cualquier parte donde un grupo de personas se junten, conversen e interactúen unas con otras. Además, actúa como un embajador para su organización, ya sea interno o externo, gestionando su presencia en la web social. Un buen Community Manager da presencia humana a una empresa, o permite que ésta sea identificada con alguien, que quien quiere conversar con ella pueda identificar quien le responde (por aquello del diálogo cara a cara). También debe ser un buen comunicador, si es brillante mejor. Naturalmente debe ser sociable, y entender mucho más de las relaciones sociales que se establecen dentro de la comunidad a la que da servicio, junto a desarrollar un fuerte sentido ético (punto que se suele olvidar con frecuencia). Tiene que saber, o debería, cuando borrar un comentario y por qué es erróneo, justificarlo y estar preparado para dar la correspondiente explicación. El ser entusiasta también debe estar incorporado. Para finalizar todo buen Community Manager deberá estar bien conectado, establecer o iniciar relaciones con las

personas adecuadas de la comunidad, con aquellos individuos o grupos de personas que quieren estar de nuestra parte.

EPÍGRAFE: NOTAS PARA TODO COMMUNITY MANAGER.

¿Qué consejos daríamos a otros Community Managers?

Tener piel de elefante para soportar lo que algunas veces la comunidad nos comente conforme a las cosas que digamos o hagamos. Habrá veces que tendremos que dar malas noticias o incluso buenas noticias que serán malas para algunos miembros de la comunidad. Supone un tiempo de dedicación y un esfuerzo emocional construir cualquier relación sustentada en la confianza, que se puede romper con facilidad cuando necesitamos dar aquellas noticias que la gente no quiere oír. Con el agravante, que el nivel de enfado de esas personas puede llegar a tocar lo personal.

Conozcamos más a nuestros interlocutores y hagamos más cosas por nuestra audiencia. Puede sonar vago, pero el rol del Community Manager está cambiando bastante ahora mismo. En los próximos años va a ser la cara de un equipo que se va a mover en el corazón de cada organización/marca/negocio que apueste por cuidar aquello que estén diciendo nuestros clientes/comunidad/usuarios. Esa gestión de la comunidad implicará a departamentos de la empresa como marketing, comunicación y PR, recursos humanos, etc... y supone su dosis de pensamiento comercial y estratégico; activos con los que los Community Managers no se han manejado hasta la fecha. Pero es una situación con la que se tendrán que enfrentar en breve. Se trata de algo que está en camino.

¿Cómo tratar con los clientes beligerantes?

Actuando rápido. Cuanto más tardemos en responder más intranquilos se sentirán y más descontentos llegarán a estar. Por lo tanto, tenemos que tratar con los clientes beligerantes tan pronto como nos sea posible. La mejor alternativa suele ser llevar la conversación fuera de la comunidad, y en terreno offline, si podemos empezar a intercambiar emails en vez de posts en el foro o tweets en abierto en nuestros canales. Incluso si podemos hablar con ellos por teléfono mejor, ya que las personas suelen ser más comprensibles una vez se puede charlar con ellos, pidiendo disculpas y explicando por qué las cosas han salido mal o comentando dónde han estado los errores.

Así que todo se resume a lo rápido que seamos en nuestros tiempos de respuesta. Publicar cómo y dónde se pueden poner en contacto con nosotros, debe ser el punto de

arranque, además de nunca cambiar o eludir nuestra responsabilidad cuando así sea. La realidad es que los beligerantes nunca se van a calmar hasta que no vean resuelto el problema que tienen, y esto no consiste en ser conciliador, sino en ser operativo y resolutor. Identifiquemos los problemas reales, sabiendo cuando tenemos que deshacer lo andado. Debemos darnos cuenta que no podemos agradar a todo el mundo todo el tiempo. La perfección no existe.

¿Cuáles son las partes más difíciles del trabajo de un Community Manager?

Tratar de gestionar las mejoras de la comunidad con las demandas solicitadas al departamento técnico.. Una comunidad fuerte y activa, por lo general, sugerirá muchas mejoras de producto que el departamento técnico puede manejar. Gestionar una “wishlist” creciente puede convertirse en todo un desafío y más cuando la podemos ver y comparar con la hoja de ruta que tenemos establecida para la comunidad.

Debemos tener claro que no se trata de un trabajo de oficina con un horario de 9 a 5. Internet nunca duerme y en ese sentido, tampoco lo hace el Community Manager. Si alguien escoge un viernes por la noche en Twitter para despotricar contra nosotros, no podemos ignorar y no gestionar esas crisis hasta el lunes de vuelta al trabajo. Toca intervenir guste o no.

¿Cuáles son las partes bonitas de trabajar como Community Manager?

Cuando podemos ver hacia donde se ha encaminado la comunidad desde sus duros inicios, viendo con todas las personas y miembros de la comunidad como hemos ido creciendo y apoyándonos unos a otros. El sentimiento de saber que las cosas funcionan se comprueba cuando los comentarios de la comunidad, facilitan e incluso mejoran el trabajo que todo Community Manager tiene que realizar, hasta al punto de dejar comentarios y opiniones que ni la propia marca o empresa habría hecho mejor.

Manejar tanta variedad de personas que cuidar, hace que no podamos teorizar sobre la gestión de una comunidad. No se trata de cifras en una hoja de cálculo, se trata de interactuar con personas de carne y hueso, lo que conlleva, cada día, encontrarse con cosas diferentes y nuevas que llevarse a la boca. Y lo cierto es que no muchos trabajos ofrecen eso.

BIBLIOGRAFIA

- Capítulo 5, Becoming part of the community you serve, 'The Whuffie Factor: Using the power of social networks to build your business', Tara Hunt.
- Capítulo 6, Building Buzz, 'The Art of Community: Building the new age of participation', Jono Bono.
- Capítulo 4, Publish, then filter, 'Here comes everybody: The power of organizing without organizations', Clay Shirky.
- Capítulo 11, Promise, tool, bargain, 'Here comes everybody: The power of organizing without organizations', Clay Shirky
- What makes a good community manager? Hear from the experts, Simply Zesty (<http://www.simplyzesty.com/social-media/good-community-manager/>).
- Community milestones and successes are to be shared, Managing communities (<http://www.managingcommunities.com/2011/03/18/community-milestones-and-successes-are-to-be-shared/>)
- Appreciation is one of the most powerful builders of community, Managing communities (<http://www.managingcommunities.com/2011/03/28/appreciation-is-one-of-the-most-powerful-builders-of-community/>)
- The company as community: Threadless puts everyone in charge, Fast Company (<http://www.fastcompany.com/article/william-taylor-practically-radical-primer-threadless>)
- Another reason why Facebook is changing marketing in profound ways, Going social now (<http://www.goingsocialnow.com/2011/03/one-more-reason-why-facebook-is-changing-marketing-in-profound-ways>)
- What's the difference between a Community Manager and a Social Media Manager?, Blaise Grimes-Viort (<http://blaisegv.com/social-media/difference-between-community-manager-social-media-manager/>)
- The nature of the firm, Ronald Coase (<http://www.dallasfed.org/research/ei/ei0303.pdf>)
- George Akerlof, Michael Spence & Joseph Stiglitz, Discursos aceptación de los Premios Nobel 2001 (http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2001/#)
- The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism, George Akerlof (<http://140.113.119.114/students/thesis/097/3/Literature/%E7%B6%93%E6%BF%9F%E5%AD%B8/%E7%B6%93%E6%BF%9F%E5%AD%B8%E8%8B%B1%E6>)

[%96%87%E6%96%87%E7%8D%BB/akerlof.pdf](#)