

El perfil de las relaciones publicas como clave de éxito para la comunicación digital en los destinos turísticos

Dr. Francisco Javier Paniagua Rojano, profesor Contratado Doctor. Universidad de Málaga. fjpaniagua@uma.es

Dra. Noemí Rabassa Figueras, profesora Titular de Universidad. Universidad Rovira i Virgili. noemi.rabassa@urv.cat

Dra. Dolors Setó Pàmies, profesora Titular de Universidad. Universidad Rovira i Virgili. dolors.seto@urv.cat

El objeto del presente trabajo es examinar el perfil de las personas que gestionan la comunicación digital en los principales destinos turísticos españoles, y conocer cómo planifican la estrategia y su presencia en los principales *social media*. La investigación parte de la hipótesis de que la mayoría de ellos tienen formación en el ámbito de la comunicación y las relaciones públicas, aunque se percibe la necesidad de ampliar su formación hacia otros ámbitos que permitan una mejor gestión de los social media. Esta comunicación, basada en el estudio del caso de destinos turísticos en diferentes comunidades autónomas españolas, se apoya tanto en el método cuantitativo como cualitativo, al realizar una encuesta entre los gestores de las redes sociales en los destinos elegidos y en una entrevista a los directores de comunicación, con el fin de identificar su rol en la estructura del departamento, sus funciones y sus necesidades formativas.

Palabras clave: comunicación, relaciones públicas, social media, turismo

1. Introducción

A día de hoy, nadie duda de que la aparición de los medios sociales ha cambiado muchas cosas en el ámbito de la comunicación y las relaciones públicas, ya que, por ejemplo, como señala Aced (2013:18), “la empresa ya nunca volverá a ser la única emisora de información de la marca y el proceso comunicativo no volverá a ser unidireccional.”

En este sentido, Jesús Timoteo Álvarez considera que la “gestión actual de la comunicación es una mezcla de viejos modos de hacer, heredados de la práctica propagandística de las industrias culturales a lo largo de toda la Edad Moderna pero llevadas a su culmen por el nazifascismo y el comunismo en el siglo XX, con nuevos modos de hacer desarrollados, por una parte, en torno a la sociedad de la información y la sociedad red y por otra parte, con la nueva economía digital” (2012: 1)

Cardoso, que explica que la comunicación en las organizaciones es “una actividad profesional que se remonta a principios del siglo XX en Estados Unidos” (2010:349), “aplica el periodismo” (2010: 350) en sus tres vertientes escrita, radiofónica y audiovisual, por lo que una de sus principales funciones es las relaciones con los medios de comunicación; “aplica las relaciones públicas” (2010: 350), que incluye además del periodismo otras facetas como la imagen, el protocolo, con el objetivo de transmitir una buena imagen de la empresa y su cultura empresarial; “aplica la publicidad” (2010: 351)

o debe tener conocimientos en esta materia; y “aplica el marketing de servicios” (2010: 351), ya que se requieren conocimientos en investigación comercial y de mercados.

Jesús Timoteo Álvarez; que describe la evolución de los modelos de gestión de la comunicación en los últimos treinta años en tres fases: la comunicación como herramienta, en los años ochenta; la comunicación como función estratégica en los años noventa; y modelo de gestión digital en la década de 2000 (2012: 4-13); actualiza la idea expuesta por Cardoso, al afirmar, que la gestión de la comunicación actual “nace y se desarrolla como consecuencia del peso de la información, de la comunicación, de los servicios de valor añadido, de los intangibles, que en los últimos años se estabilizan como un factor estratégico en todo tipo de organizaciones” (2012: 3)

2. El perfil del DIRCOM

La dirección de comunicación es el órgano que debe elaborar y ejecutar el plan estratégico de Comunicación de la compañía. De la eficacia de esta dirección va a depender, en gran medida, el éxito del plan y por tanto de la empresa. Por lo tanto, el Director de Comunicación (DIRCOM) es el responsable del departamento de comunicación y el encargado de que los flujos de comunicación dentro de una empresa se realicen de acuerdo con los planes prefijados. Es decir, es el responsable de la imagen de la empresa tanto dentro como fuera del ámbito de trabajo.

A lo largo de los años, la figura del Director de Comunicación (DIRCOM) se ha ido consolidando en las organizaciones, al tiempo que ha ido asumiendo más competencias. En la actualidad, el DIRCOM, es el responsable de diseñar la estrategia general de comunicación de una organización o institución, según los distintos grupos de interés o públicos objetivo (internos y externos), controlar el posicionamiento, la marca y su percepción, gestionar directamente las distintas áreas que dependen de la dirección de comunicación, coordinar las relaciones públicas de la organización, participar activamente en el desarrollo del sector de la comunicación y desarrollar el trato directo y personal con los colaboradores externos.

Entre sus funciones, en el ámbito externo, el DIRCOM aporta notoriedad (reconocimiento de la marca y posicionamiento en medios de comunicación mediante información, patrocinio o publicidad), reputación (participando en seminarios, conferencias, publicaciones, escribiendo artículos...), captación, y fidelización. Mientras que, en el ámbito interno, la dirección de comunicación aporta información (a los profesionales para desempeñar su trabajo), comunicación (establece canales y articula mensajes) y fidelización (consigue orgullo de pertenencia).

Pero, además de las cualidades propias de su función de directivo, el Director de Comunicación debe poseer una serie de habilidades como la capacidad de relación y comunicación, la visión global y la capacidad de síntesis, la capacidad de liderazgo, la capacidad de negociación, y su condición de estratega.

Pero, ¿qué perfil define al DICOM y a las personas que trabajan en el departamento de comunicación de una empresa, organización o institución? En las últimas décadas, se han llevado a cabo varios intentos de definición de cuáles son sus características y funciones. Así, Justo Villafañe (2002) un decálogo sobre de la vida profesional de un DIRCOM¹, en el cual se aseguraba que es una profesión en plena metamorfosis, que

¹ Fuente: Directivos (*cincodias.com*) 15 de marzo de 2002

evoluciona desde una visión centrada casi exclusivamente en la relación con los medios de comunicación y la publicidad hacia otra más compleja orientada a la gestión del valor intangible de las empresas.

Se trata de una profesión con un profesiograma impreciso; ya que no existe una titulación específica que capacite a quien la cursa para desarrollar la profesión de Director de Comunicación. Los estudios de Ciencias de la Información son los más afines a las necesidades formativas de estos profesionales, pero tanto los egresados de Publicidad y Relaciones Públicas como los de Periodismo, presentan una insuficiencia importante: la escasa formación sobre gestión empresarial que obtienen los alumnos.

Otro debate histórico sobre la figura del DIRCOM, es su ubicación orgánica, al existir dos ubicaciones orgánicas paradigmáticas de la Dirección de Comunicación: como órgano lineal o como staff.

En tercer lugar, analiza las funciones profesionales del DIRCOM. Según este estudio, su función y la de sus colaboradores viene inicialmente determinada por el grado de integración de la función de comunicación en la empresa o institución. Cuando ésta es máxima (el caso menos frecuente en nuestro país, hasta la fecha), las tres comunicaciones son responsabilidad de la Dirección de Comunicación: la de marketing, la corporativa y la interna. En ese supuesto, nos encontraríamos en una situación de “comunicación total”.

En el caso extremo, en el que la citada función se encuentre muy atomizada, las funciones profesionales tradicionales de la Dirección de Comunicación suelen ser: relaciones informativas, gestión de la marca, comunicación de la presidencia, publicidad institucional, etc. Aquellas empresas que han integrado la gestión de los “intangibles” en su *management* suelen, además, ejecutar programas específicos de gestión del conocimiento y, excepcionalmente, comienzan a implementarse los de gestión de la reputación corporativa.

En cuarto lugar, para Villafañe, la imagen del Presidente constituye una función intransferible de cualquier DIRCOM, a pesar de que el grado de formalización de esta función sea muy variable, ya que existen compañías, organizaciones o instituciones con una estrategia *ad hoc* de la imagen del primer ejecutivo, concretada en un programa de comunicación de la Presidencia y otras organizaciones en las que la gestión de la imagen del presidente es más coyuntural y se orienta casi exclusivamente a reforzar su perfil mediático.

En quinto lugar, resulta sumamente importante la distribución del presupuesto del área de comunicación, ya que en 2002, la mitad del presupuesto de comunicación se repartía entre la comunicación del producto (29%) y la corporativa (27%), tendiendo esta última a crecer en los próximos años.

En cuanto a los servicios que presta el departamento de comunicación, los servicios más contratados eran al comienzo del milenio los servicios de evaluación de la imagen corporativa, los *tracking* de atributos de marca, las intervenciones sobre identidad visual y la elaboración del *press-clipping*, además de la evaluación de la presencia mediática de la empresa y de sus líderes.

En esta línea, la presencia constante de los consultores se ha convertido en una constante en las grandes direcciones de comunicación debido, sobre todo, a la complejidad profesional que éstas han alcanzado al tener que contemplar programas menos rutinarios y más sofisticados como la gestión de la reputación o del conocimiento. Los DIRCOM y los expertos en *corporate* consideran que las recomendaciones de los consultores son tenidas en cuenta, si bien añaden que es recomendable que las organizaciones analicen críticamente el papel que les otorgan.

En 2002, la eficacia de la política de comunicación era valorada de manera positiva en un 85% de las grandes compañías españolas.

Igualmente, hasta esa fecha, la imagen transmitida por los medios constituía la prioridad principal de la mayoría de las direcciones de comunicación, hasta tal extremo que su principal preocupación era que los medios reflejasen adecuadamente la imagen de su institución o empresa.

Por último, Villafañe destaca las tendencias profesionales, en un entorno socioeconómico caracterizado por la internacionalización, la globalización y la creciente privatización de empresas y servicios públicos, por lo que entonces, ya se intuían las tendencias relacionadas con profesionalización del perfil del responsable de comunicación como respuesta a la creciente complejidad del *corporate* de las organizaciones y las empresas; y se anticipaba una nueva agenda profesional, dominada por la gestión de los activos intangibles de las empresas, en las que, tal y como se anunciaba las nuevas tecnologías se convertirían en soportes imprescindibles para desarrollar la función de comunicar.

A día de hoy, la figura del DIRCOM está ya extendida en la mayoría de las empresas en España, donde además existen, según Fernando Martín Martín (2006) diferentes asociaciones que agrupan a los profesionales del sector de la Comunicación Empresarial e Institucional y que ofrecen servicios en las empresas, como por ejemplo editar revistas y anuarios monográficos o realizar cursos de formación. Todas ellas se encuentran asociadas a la figura del comunicador y destacan: CENERP Consejo General de Asociaciones de Profesionales de Comunicación Relaciones Públicas de España (1979), CSRPE: Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España (1983), ASECOM: Asociación Española de Comunicadores de Empresa (1986), ACEI: Asociación de Comunicación Empresarial e Institucional (1989), CdC: Club de Comunicación (1989), AICE: Asociación de Investigadores de Comunicación en España (1990), ADECEC: Asociación Española de Empresas y Consultores de Comunicación y Relaciones Públicas (1991), DIRCOM: Asociación de Directivos de Comunicación (1992), ADECIN: Asociación Española de Comunicación Interna (1993), APC: Asociación para el Progreso de la Comunicación (1997), AUC; Asociación de Usuarios de la Comunicación (1998) y AIMC: Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2000)

Cervera Fantoni (2006: 42) en *Comunicación total*, agrupa las funciones del DIRCOM en seis tareas: coordinar y canalizar el plan/estrategia de comunicación de la empresa o institución; gestionar (en coordinación con la alta dirección) las acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir las actividades de comunicación; conseguir que la comunicación sea clara, transparente, rápida y veraz; mantener estrecha y eficaz relación con los distintos medios de comunicación; y verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de todas las

acciones de comunicación. En este sentido, ya resaltaba, entre las tareas del responsable de comunicación, la de la gestión y actualización de la e-comunicación, sala de prensa virtual, por tanto y toda la información la página web y en Internet, objeto fundamental de análisis en este trabajo, y en concreto en el sector turístico en España.

Margarita Mut Camacho (2012) profundiza en la figura del DIRCOM como gestor del cambio. En este sentido afirma que el DIRCOM inicia un desafío conceptual, dada la amplitud, la profundidad y la complejidad de sus funciones. Una tarea altamente vinculada con el entorno y una nueva visión de la empresa más unitaria, cercana y perceptiva remodela su vanguardia conceptual. Así, enumera entre los motivos por los que el responsable de comunicación es una figura necesaria para gestionar el cambio en cualquier organización los siguientes: porque es el gestor de la confianza, porque es un estratega de la organización, porque es su tarea innovar valores, porque es una figura transversal en la organización, porque es el gestor de los intangibles, porque la comunicación es fundamental en el proceso de cambio en el que vivimos, porque la interacción es fundamental para el conocimiento de las tendencias, y porque se imponen nuevos conceptos de dirección.

Según el European Communication Monitor (2014), que, desde 2007 ha realizado quince mil encuestas en 40 países europeos a profesionales de la comunicación, y puede, por tanto considerarse como la fuente más exhaustiva para estar informado sobre la radiografía del sector; el 48,4% de las personas que trabajan en un departamento de comunicación tiene un título académico en Comunicación (bachelor, máster, doctorado), un 24,5% tiene un certificado profesional en Relaciones Públicas/Gestión de Comunicación y un 16% un certificado profesional en otras áreas de las Ciencias de la Comunicación.

Según dicho estudio, los profesionales europeos suelen tener peso en la estrategia de sus empresas e instituciones. Así lo reconoce el 79,4% de las organizaciones, que aseguran tener en cuenta las recomendaciones del DIRCOM, que es invitado a reuniones de alto nivel para participar en la toma de decisiones en un 75,7% de los casos estudiados cifras que se ven incrementadas en Estados Unidos y Alemania por ejemplo.

Las personas que trabajan en el departamento de comunicación de una empresa o institución pasan la mayor parte del tiempo realizando tareas relacionadas con la comunicación operativa (relaciones con los medios, redacción de textos, etc.) (37%); mientras que a la gestión de la planificación, la organización, la dirección de la plantilla, evaluación estratégica o justificación de gastos dedican el 29% del tiempo y el 19% a la reflexión, la orientación y las relaciones con el cliente. Un 15% lo destinan a la formación y motivación del cliente.

En cuanto a la gestión de la comunicación online, los profesionales del sector consideran que no se han desarrollado lo suficiente las estrategias y herramientas de comunicación adecuadas para tratar con los nuevos profesionales en la web social. Así lo creen, al afirmar, que hasta el momento, solo el 37% de las organizaciones europeas ha desarrollado políticas adecuadas.

Un porcentaje importante de los encuestados asegura que no le sacan provecho a las posibilidades que ofrecen los social media, aunque reconocen que utiliza herramientas como Facebook, Twitter o blogs, fundamentalmente como canales de distribución

complementarios, y no por su potencial como espacio de diálogo con los diferentes *stakeholders*. Según se desprende del European Communication Monitor (2014), esto sucede, entre otras razones, porque muchos profesionales de la comunicación no tienen adquiridas las habilidades digitales, sobre todo a la hora de incentivar la conversación en la comunidad online. Así lo reconocen los propios encuestados. Sólo un tercio afirma tener competencias de nivel avanzado en este ámbito, y a pesar del *boom* de los medios de comunicación social, esta cifra apenas ha crecido en los últimos tres años.

En el caso de España, según el avance del Estudio sobre el estado de la comunicación en España, publicado en el Anuario DIRCOM 2014, parece que comienza a asentarse la profesionalización de la figura del DIRCOM, ya que, en dicho estudio, se afirma que el 80% de los profesionales de la comunicación considera que la importancia de su trabajo es mucho mayor (50,47%) o algo mayor (33,64%) en los últimos años; en los que además la mayoría de los responsables de la comunicación corporativa de las empresas, organizaciones e instituciones depende del presidente (35,05%), del consejero delegado (16,82) y del director general (30,84).

Además, en los últimos años, también se ha incorporado al comité de dirección, aunque no siempre en las mismas condiciones: el responsable de comunicación forma parte del comité de dirección en un 47,66% siempre, con voz y con voto; mientras que en un 6,54% solo tienen voz. Igualmente, asiste en algunas ocasiones con voz y voto un 12,15% de los encuestados, o con voz y no voto en 16,36% de las ocasiones, y no asiste nunca el 17,29% de los DIRCOM consultados.

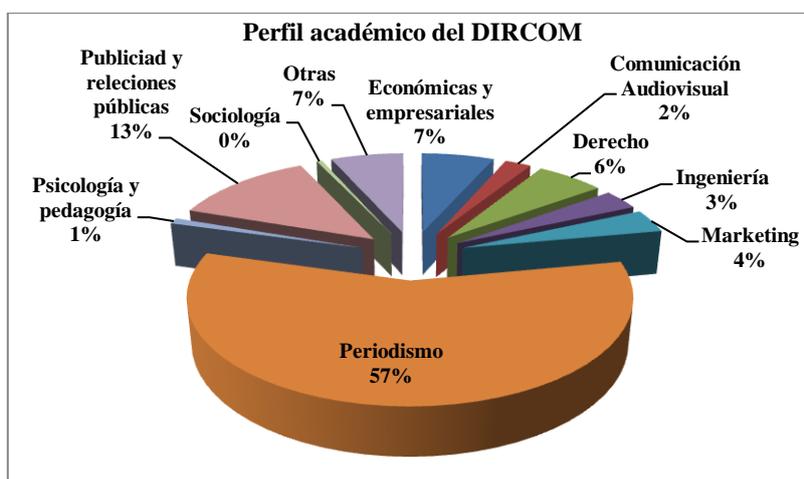


Gráfico 1. Fuente: Estudio sobre el estado de la comunicación en España. La comunicación corporativa en España. Anuario DIRCOM 2014. Elaboración propia

En cuanto al perfil del DIRCOM en España, más del 70% de los profesionales que dirigen o trabajan en un departamento de comunicación tiene una titulación en Ciencias de la Comunicación, un 57% en Periodismo, un 13% en Publicidad y Relaciones Públicas y un 2% en Comunicación Audiovisual. Siguen existiendo otros perfiles, como los licenciados o graduados Económicas y Empresariales (7%), Derecho (6%), Marketing (4%), o incluso Ingeniería (3%) y Psicología (1%).

En este sentido, coincidimos con Costa (2010: 84) en que el DIRCOM debe apoyar su formación profesional en tres direcciones generales: la formación académica específica, “basada en la Ciencia de la Comunicación o de la Información”; la formación empresarial “adaptada a sus responsabilidades relativas al management. Economía.

Investigación creativa y medición de la gestión comunicativa. Conocimientos básicos de los medios y el marketing. Habilidades en el manejo de las TIC's"; y "la actitud autodidáctica y abierta, que debe estar presente constantemente. El DIRCOM aprende de los demás y del entorno. Sabe relacionar bien lo que conoce y lo convierte en herramientas para la eficacia y la satisfacción personal de descubrir nuevos saberes. Su olfato y su intuición son esenciales"

Igualmente, Costa considera relevante los conocimientos instrumentales y técnicos, como los idiomas, la informática, etc., "complementos indispensables en la tarea del DIRCOM". Para Costa, la actividad del DIRCOM se debe sustentar "en su personalidad, su concepción estratégica, su mente organizada y creativa, su habilidad comunicativa y relacional, y su sensibilidad y responsabilidad para la eficacia" (2010:84)

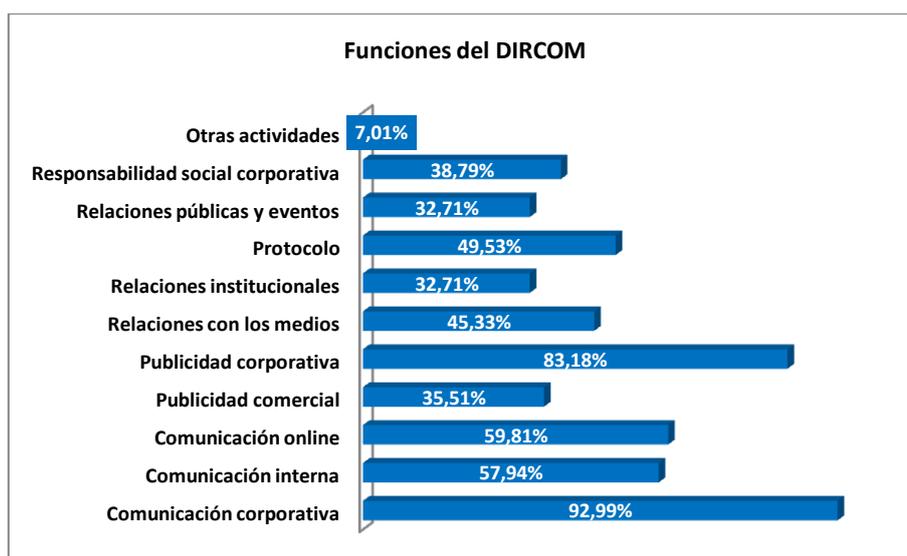


Gráfico 2. Fuente: Estudio sobre el estado de la comunicación en España. La comunicación corporativa en España. *Anuario DIRCOM 2014*. Elaboración propia

Entre las funciones del departamento de comunicación en España, destacan, según el avance del Estudio sobre el estado de la comunicación en España, la comunicación corporativa, como reconoce el 92,99% de los encuestados, la publicidad corporativa (83,18%) y comercial (35,51%), la comunicación online (59,81%), la comunicación interna (57,94%) y las relaciones con los medios (45,33%). Otras labores que realizan los profesionales que trabajan en esta área son las relaciones institucionales, el protocolo, las relaciones públicas y la organización de eventos o la responsabilidad social corporativa.

En resumen, "hoy por hoy el DIRCOM es un estratega de la comunicación y de la conducta, un estratega de la reputación, que busca la confianza de todos los públicos de interés por el bien común" (AA.VV., 2013: 21) y su misión es la de "observar la complejidad y dominarla, incrementando el valor y la estima en la organización" (AA.VV., 2013: 44)

2.1. Gestión de la comunicación online

Respecto a las funciones del DIRCOM en la estrategia online de las empresas, organizaciones e instituciones, según el avance del estudio sobre el estado de la comunicación, recogido en *Anuario DICORM 2014*, los profesionales resaltan la

necesaria apuesta por la gestión de las redes sociales horizontales (84,5%), la renovación de la página web (82,7%), la comunicación recurrente a través de newsletter, por ejemplo (62,2%), la gestión de las redes sociales verticales (52,3%) y la gestión de blogs (41,5%). Igualmente, incluyen en sus respuestas otras tareas como las apuesta por comunicación a través de las APPs y telefonía móvil (28,5%) o el e-commerce (18,2%)

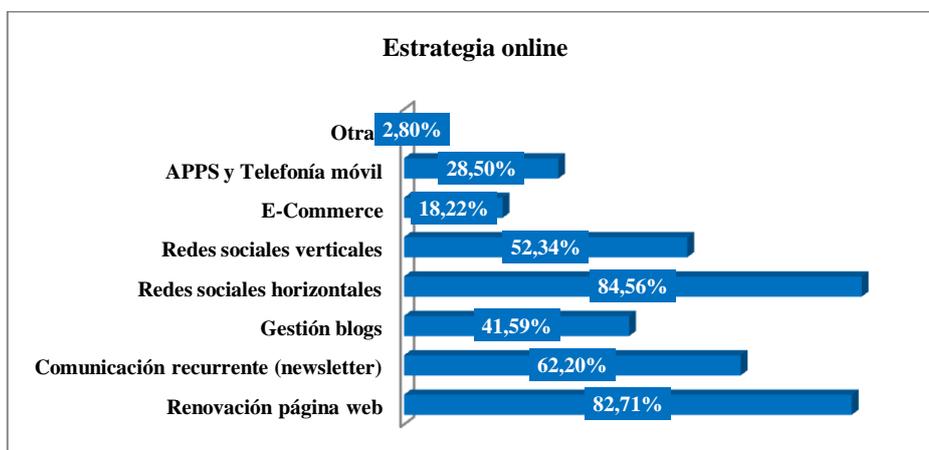


Gráfico 3. Fuente: Estudio sobre el estado de la comunicación en España. La comunicación corporativa en España. *Anuario DIRCOM 2014*. Elaboración propia

Rojas (2011:16), asegura que Jaime Izquierdo, experto en gestión por competencias 2.0, “ha hecho una excelente clasificación de las competencias que debería poseer cualquier profesional 2.0: iniciativa, conexión, gestión de la transparencia, control del tiempo, visión global, cooperación y gestión de la incertidumbre”

Sandra Sanz-Martos (2012) en un artículo publicado en la revista de la Universidad Oberta de Catalunya Estudios de Ciencias de la Información y la Comunicación, *COMeIN*, titulado “En ocasiones veo 'community managers'”, se apoya en Coonie Bense y Leiva-Aguiera para definir la figura del community manager.

Así, según Coonie Bense, citado por Sanz-Martos (2012) “el *community manager* debe ser la voz de la empresa puertas afuera, y la voz del cliente puertas adentro”; mientras que para Javier Leiva-Aguilera, “la denominación de *community manager* se podría traducir como gestor de comunidades en línea, ya sean éstas específicas (una red social especializada, por ejemplo) o globales (todo el conjunto de plataformas sociales que sean de interés para los objetivos corporativos). Se trata de un perfil que adopta una posición intermedia entre la empresa y los consumidores, por lo que va más allá del puro altavoz empresarial en un nuevo medio. En vez de eso, trata de hacer saber a los consumidores qué ofrece la empresa a la que representa y al mismo tiempo intenta defender ante su empresa a dichos consumidores. Podríamos decir que es una especie de mediador digital, alguien que transforma la relación empresa-consumidor-empresa haciendo de intermediario entre las partes”

Sanz-Martos (2012) destaca de la definición ofrecida por Coonie Bense que el valor reside en que el gestor de la comunidad funciona como un núcleo que posee la capacidad de conectar a la empresa con los clientes (humanizando la empresa); además de proporcionar información a muchos departamentos internos (I+D, relaciones públicas, marketing, servicio a cliente, soporte técnico, etc.).

Tanto Rojas (2011) como Sanz-Martos utilizan también la definición de la Asociación Española de Responsables de Comunidad (AERCO) que define *community manager* como “aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos”.

Así Rojas (2011:17), define *community manager* como “profesional especialista en el uso de herramientas y aplicaciones social media, que tiene la responsabilidad de velar por la comunidad que le ha sido encomendada, mientras la fideliza y la hace crecer, convirtiéndose así en el punto de unión entre la marca, empresa o producto y dicha comunidad”

De esta manera, Rojas define los roles funcionales que debe desempeñar el CM: el rol corporativo, el rol estratégico y el rol participativo o cooperativo (2011: 23-24); y clasifica las funciones y las competencias del *community manager* en siete grandes tareas: “estrategia de social media y presencia de marca, comunicación y relaciones públicas, liderazgo, formación y toma de decisiones, atención y apoyo al cliente, gestor 2.0 interno para toda la organización, *reporting* y funciones profesionales y competenciales” (2011: 32-38)

Asimismo, Rojas recoge también, una serie de cualidades deseables en un *community manager*, entre las que destacan, “experiencia, habilidades técnicas, como la redacción o la capacidad para generar contenidos e incentivar la participación de la audiencia; conocimientos de la misión y los objetivos de la organización; y actitudes sociales y comunicativas” (2011: 40-46).

2.2. La gestión de la comunicación y los social media en los destinos turísticos

Si concretamos en el ámbito de estudio de esta comunicación, los destinos turísticos, en su mayoría gestionados por ayuntamientos y corporaciones locales, un estudio reciente, realizado por Vázquez Gestal y Fernández Souto (2014) sobre el estado actual de la profesión de Relaciones Públicas en el contexto institucional gallego, concluye que el 65,5% de los ayuntamientos confirman que sus departamentos de comunicación están dirigidos por periodistas y el 5% por titulados en Relaciones Públicas, si bien, también se dan casos de responsables con estudios de Derecho, Educación, Turismo e Historia.

El conocimiento de la formación precisa que requieren los gestores de la comunicación de los destinos, nos debería ayudar en la formulación de programas y propuestas formativas de utilidad para la incorporación de los profesionales en el mercado laboral con la adquisición de competencias que les facilite su desarrollo ante los nuevos retos que tenemos con la incorporación de las nuevas tecnologías en la comunicación y comercialización de los destinos.

3. Objetivos y Metodología

El objeto de este trabajo es analizar el perfil del responsable de los social media como gestor de comunicación de los destinos turísticos, con el objetivo de identificar las prácticas y realidad actual de las funciones que desarrolla, así como recabar información para proponer diferentes pautas que mejoren su formación, ante la creciente

demanda de esta figura, debido fundamentalmente a la rápida aparición de las herramientas de los social media, como mecanismo de comunicación entre diferentes públicos objetivos de interés, que resultan de suma importancia en la difusión y la comercialización de un destino turístico.

De esta manera, se considera que los destinos turísticos podrán mejorar su estrategia y su presencia en los medios sociales y aprovechar las posibilidades de los medios sociales en beneficio de su estrategia comunicativa, fundamentalmente en lo que al incentivo de la conversación y el diálogo con la comunidad 2.0.

Esta investigación, se integra en el marco del proyecto “Influencia de la Comunicación 2.0 en la toma de decisiones turísticas y en la imagen de marca de los destinos. Aplicaciones de utilidad para los destinos turísticos españoles“, que se basa en el estudio del caso de diferentes destinos turísticos en las comunidades de Andalucía, Canarias, Cataluña, Galicia, Madrid. Para analizar el perfil de los responsables de comunicación digital se elaboró un amplio cuestionario, que recogió diversas cuestiones relativas a aspectos como: el contexto del puesto de trabajo, las funciones realizadas, la formación recibida así como la estrategia llevada a cabo en los distintos social media. La recogida de los datos a través de la encuesta se realizó durante la primera quincena del mes de octubre de 2014.

El cuestionario fue enviado a los responsables de comunicación digital de los destinos turísticos de 36 instituciones, durante el mes de Octubre de 2014, a través de correo electrónico con una carta de presentación del estudio y de un enlace para su respuesta, a través del software de Encuestafacil, con el que existe un convenio de colaboración en el marco de Universia. Al cabo de dos semanas, se envió un mensaje de recordatorio incentivando la respuesta a todos aquellos responsables de comunicación digital que todavía no habían respondido. Finalmente se obtuvieron un total de 16 cuestionarios válidos, representando un 44 % de la población objeto de estudio. Los resultados se han tratado de forma agregada y sin distinción de tipología de destinos. Se trata, por tanto, de un avance del estudio definitivo, en el que se espera ampliar la muestra².

El diseño del cuestionario se basó, en primer lugar en la revisión de la literatura, y en los resultados obtenidos de un estudio cualitativo previo, enmarcado dentro del mismo proyecto de investigación, en el que se realizó una entrevista en profundidad a los responsables de comunicación de los principales destinos turísticos de las comunidades autónomas mencionadas. El trabajo previo realizado nos permitió diseñar un cuestionario en el que se contemplaron cuatro bloques: (1) contexto del puesto de trabajo, (2) las funciones realizadas por el responsable de comunicación digital, (3) la formación recibida, (4) presencia y estrategia en los social media.

En el primer bloque, el *contexto del puesto de trabajo o estructura organizativa*, se tuvieron en cuenta 6 preguntas que intentan recoger desde el nombre exacto del puesto de trabajo llevado a cabo por responsable de la comunicación digital del destino turístico, hasta la dimensión de la unidad o departamento en el que se ubica, así como la antigüedad en el cargo.

² Se entiende que en aquellos destinos turísticos gestionados por pequeños municipios no cuentan con personal que gestione las redes sociales, y en algún caso incluso, es el mismo concejal electo quien gestiona estos canales de comunicación. Probablemente, éste sea uno de los motivos de que no todos los destinos respondiesen a la encuesta.

En el segundo bloque, referido a las *funciones realizadas*, se planteó una pregunta múltiple, en la que se recogen once funciones potenciales que pueden ser realizadas por el responsable de la comunicación digital de un destino turístico; incorporándose también la opción de respuesta abierta para que el entrevistado pudiera añadir aquellas funciones que también realiza y no han sido contemplados en el listado previo, con el fin de permitir una mayor profundización en las funciones realizadas.

En el tercer bloque, dedicado a la *formación específica* recibida por el responsable de comunicación digital sobre la gestión de los social media, se pretende estudiar desde el tipo de formación, su duración, así como el tipo de institución en la cuál ha recibido esa formación. Como se ha señalado en el planteamiento teórico, aún están por definir los contenidos que deben ser incorporados en los planes de estudios, tanto en la formación continuada, grados y máster. Así, el objetivo de este trabajo es tener evidencias para reivindicar una actualización de las titulaciones de Comunicación, especialmente en el ámbito de las Relaciones Públicas, para incluir en el currículum un itinerario formativo que atienda las necesidades para completar las competencias que deben asumir las personas que gestionan la comunicación digital en los destinos turísticos.

En el cuarto bloque, se recogen las cuestiones relativas a la presencia en los social media y a la estrategia puesta en marcha. Aquí, se tratan cuestiones como la existencia de directrices que orienten la política que siguen los destinos turísticos en los social media en España, si se define una estrategia, así como los públicos a los que se dirigen. En total se contemplan 20 cuestiones que se han tratado de forma exhaustiva.

4. Resultados

Una vez recogidos los datos a través del cuestionario, se tabularon a través de una base de datos así como el análisis de los resultados obtenidos, que se presentan a continuación algunos de los resultados más significativos.

4.1. Contexto del puesto de trabajo o estructura organizativa

En relación al contexto del puesto de trabajo o estructura organizativa, se observa que en un 44% de los casos analizados, sólo existe un responsable que participa de la gestión de los social media. No obstante, destacan dos tipos de equipos, los formados por dos o tres personas más, en un 30% de los casos y de tres a cinco personas, en un 25% de los casos analizados; siendo el promedio de tres personas los que conforman dichos equipos. En algunas de las instituciones analizadas se observa, que en contadas ocasiones se contrata personal externo, no obstante los resultados nos identifican que no es una práctica habitual.

En cuanto a la denominación más frecuentes de su puesto de trabajo en la estructura organizativa es la de Técnico de Turismo o la de Técnico Informático (en la misma proporción), seguida de otras denominaciones, en las que ya se menciona explícitamente el término de redes sociales o similar como por ejemplo: Gestor/a de redes sociales, Coordinación Web y Redes Sociales o *Community Manager*.

Si tenemos en cuenta el género, se observa como un 75 % de los responsables de la comunicación digital son mujeres, frente al 25% de hombres; y si analizamos la edad, estamos ante una media de 37 años con una distribución del 14% entre 25 y 30 años, del 41% de entre 31 y 40 años y de un 35% mayores de 40 años pero en ninguno de los casos superando los 46 años.

En cuanto a la antigüedad en su puesto de trabajo, y en concreto en sus funciones como responsables de de comunicación digital en la misma organización, los datos muestran como un 88% de ellos llevan más de 2 años con este cargo; aunque dichos perfiles están en fase de consolidación.

En cuanto a la colaboración con la gestión de los social media por parte de otras personas - tanto de la propia organización como de carácter externo-, de forma general se aprecia como buena parte de los encuestados, hacen el trabajo en solitario, aunque algunos gestores turísticos manifiestan que reciben el apoyo o la colaboración de otras personas en la gestión de los social media, mayoritariamente a nivel interno.

4.2. Funciones realizadas

En cuanto a las tareas o las funciones realizadas por el responsable de comunicación digital, se observa como la *introducción los contenidos en los social media* es una de las principales tareas, como confirma el 94% de los entrevistados; seguido de la *búsqueda de los contenidos* (81%) en las redes sociales, para conocer mejor, por ejemplo los intereses de los turistas y de los clientes potenciales.

Resulta también interesante destacar, que un 81% de los responsables de comunicación digital señalan que *la interpretación de las métricas* de los social media es una de sus principales tareas o funciones. El dato de que un 81% afirmen que *siguen directrices estratégicas* apunta la importancia de planificación estratégica, que tiene la comunicación a través de este medio en el caso de los destinos turísticos.

En este sentido, la *interactuación*, como eje fundamental de la comunicación relacional, es una de las funciones identificadas, aunque en un porcentaje un poco menor. Uno de los temas claves para los destinos turísticos es actuar ante posibles *crisis de reputación*, si bien, habría que profundizar más para analizar si se dan en menor medida de lo que se apunta, o es una de las funciones que falta por asignar a los responsables de implantación de dicha comunicación.

Para los destinos turísticos, la función de desarrollar *campañas virales, de promoción o de publicidad* en los social media es una de las tareas con menos porcentaje identificadas como responsabilidades propias. Los detalles de la distribución de estas tareas y funciones la podemos en la tabla que sigue:

Tabla 1. Tareas principales con relación a la gestión de los medios sociales		
Introducción los contenidos en los social media	15	94%
Buscar los contenidos de los social media	13	81%
Interpretar las métricas de los social media	13	81%
Seguir las directrices estratégicas de comunicación	13	81%
Crear los contenidos para los social media	12	75%
Monitorizar los social media	12	75%
Interactuar con los fans, clientes, seguidores	11	69%
Hacer circular la información internamente de los social media	9	56%
Liderar las crisis de reputación	8	50%
Diseñar campañas virales y de publicidad en los social media	7	44%
Otro (Por favor especifique)	3	19%
NS/NC	0	0%

Respuestas recogidas	16
----------------------	----

Fuente: Encuesta a los gestores de comunicación digital de los destinos turísticos y elaboración propia

4.3. Formación específica

En cuanto a la formación específica recibida por el responsable de comunicación digital en el ámbito de los social media, resulta sorprendente descubrir que un porcentaje muy elevado (16%) señalan que han sido autodidactas, es decir, que se han instruido y han realizado el aprendizaje de nuevos conocimientos sobre las redes sociales a través de sus propios medios, invirtiendo más de 60 horas. Le sigue un 15% que indica haber asistido a cursos y un 14% a seminarios, aunque predominan aquellos cursos o seminarios que no superan las 40 horas de formación. Sin embargo, algunos (6%) también señalan no haber recibido ningún tipo de formación específica sobre el tema.

Tabla 2. Distribución horas de formación según tipos de oferta						
	< 20 h	de 20 a 40h	de 41 a 60h	> 60h	NS/NC	Total
Cursos	5	3	1	0	2	11
Seminarios	3	4	0	1	2	10
Talleres	1	3	1	1	2	8
Charlas	1	2	0	2	2	7
Master	1	0	0	1	3	5
No he recibido formación específica	1	0	0	0	3	4
Autodidacta	2	2	0	7	1	12
Otros	0	0	0	1	1	2
NS/NC	0	0	0	0	2	2

Fuente: Encuesta a los gestores de comunicación digital de los destinos turísticos y elaboración propia

En cuanto a la formación recibida en sus distintas modalidades (cursos, seminarios, charlas, etc.) destaca como en muchos casos los gestores de la comunicación digital de los destinos turísticos adquieren el formato de “formación in company”, es decir, es la propia organización la que ofrece la formación específica y a medida sobre sus necesidades en el ámbito de los social media. Destacando el escaso protagonismo de las universidades en la formación en el ámbito de los social media.

Tabla. Distribución de oferta formativa según entidad organizadora						
	Academia	Formación in company	Formación Profesional	Universidad	NS/NC	Total
Cursos	2	3	1	2	3	11
Seminarios	0	3	1	0	2	6
Talleres	0	1	2	0	4	7
Charlas	0	1	1	0	1	3
Master	1	0	0	0	2	3
Otros	0	2	0	0	2	4
NS/NC	0	0	0	0	1	1

Fuente: Encuesta a los gestores de comunicación digital de los destinos turísticos y elaboración propia

4.4. Presencia en los social media y estrategia seguida

En cuanto a la presencia en las distintas redes sociales, destacan en primer lugar Facebook, seguido de Twitter, Youtube y de Instagram; siendo el idioma con el que se comunican mayoritariamente en cada uno de ellos el español seguido del inglés.

Si relacionamos la presencia en los social media con el tiempo que los responsables dedican a cada uno de ellos, se observa como la mayoría dedican la mayor parte de su tiempo a Facebook y a Twitter como es lógico; sin embargo Youtube e Instagram parece que no requieren tanto tiempo de dedicación.

Tabla 3. Presencia en redes sociales e idioma utilizado en la comunicación							
	Español	Inglés	Francés	Alemán	Otros	NS/NC	Total
Facebook	14	8	5	3	6	1	37
Twitter	15	7	4	2	5	1	34
Youtube	12	7	4	1	5	3	32
Flickr	5	1	1	0	1	9	17
Blog	6	2	1	1	1	9	20
Instagram	9	5	3	0	4	6	27
Otros	3	2	0	0	0	11	16

Fuente: Encuesta a los gestores de comunicación digital de los destinos turísticos y elaboración propia

En cuanto a al tiempo dedicando a la gestión de los medios sociales, debemos indicar que el uso de estos medios no requiere de una inversión económica importante, no obstante no se debe olvidar analizar con mayor profundidad, la inversión en capital humano que pueda suponer el garantizar la dedicación, la actualización de contenidos y la comunicación interactiva de sus contenidos.

Tabla 4. Tiempo de dedicación para la gestión de medio social							
	1 a 3 h./sem.	3 a 5 h./sem.	5 a 8 h./sem.	8 a 10 h./sem.	Otros	NS/NC	Total
Facebook	1	0	1	9	2	1	14
Twitter	0	2	3	5	2	2	14
Youtube	6	4	0	0	1	1	12
Flickr	3	0	0	0	1	4	8
Blog	1	1	1	1	1	4	9
Instagram	1	5	0	0	1	3	10
Otros	0	2	0	0	0	2	4

Fuente: Encuesta a los gestores de comunicación digital de los destinos turísticos y elaboración propia

En cuanto a cuestiones más relacionadas con las políticas y estrategias sobre el uso de los social media, un 62 % de los encuestados admite la existencia de directrices, normas o códigos, que han sido elaboradas o aprobadas por los altos directivos de la institución para la correcta gestión de los social media.

Además un 69% también reconoce la existencia de una planificación estratégica y coordinación de comunicación en el uso de los social media. Sin embargo, en un nivel más operativo, la mayoría de los encuestados (66%) señalan la no existencia de un manual de estilo, frente a un 33% que sí que lo disponen pero en ningún caso con fecha anterior al 2011.

Por lo que se refiere a la creación de los contenidos en los social media, un 69 % de los encuestados señala que en su institución se dispone de una estrategia definida. En este sentido, los contenidos que más predominan son los relativos a la Información Turística/Agenda, aunque también destacan los contenidos sobre los atractivos naturales, el Patrimonio Tangible (monumentos, museos, etc.) Y la mayoría de ellos se dirigen a turistas potenciales, siendo estos el principal público objetivo. Igualmente, las empresas comercializadoras del propio destino son también públicos objetivos, coincidiendo con los resultados manifestados en las entrevistas en profundidad realizadas a los responsables de comunicación. Igual de importantes se consideran los turistas y propios residentes del destino, que al contar con información actualizada de los diferentes recursos, atractivos y actividades de su destino, pueden convertirse en un altavoz de comunicación más a través de los social media.

Tabla 5. Tipología de contenidos publicados en los medios sociales		
Información Turística/Agenda	6	38%
Atractivos naturales	4	25%
Patrimonio Tangible (Monumentos, museos...)	4	25%
Patrimonio Intangible (Cultura, tradición...)	2	13%
Oferta de Ocio	2	13%
Empresa y negocios	2	13%
Sugerencias de visitas	2	13%
Información Institucional de la propia organización	2	13%
Paisaje Urbano	1	6%
Soy y playa	1	6%
Servicios	1	6%
Gastronomía	0	0%
Deportes	0	0%
Nuevas tecnologías	0	0%
Información no Turística	0	0%
Otro (Por favor especifique)	4	25%
Respuestas recogidas	16	

Fuente: Encuesta a los gestores de comunicación digital de los destinos turísticos y elaboración propia

El manejo de diferentes fuentes de información para la creación de contenidos es imprescindible para el éxito de una comunicación efectiva con los públicos. A continuación identificamos cuales son estas fuentes y lo importante que sean fuentes veraces y sólidas para ser usadas para la co-creación de contenidos.

Tabla 6. Fuentes de información utilizadas para la creación de contenidos		
Se extraen de la web	10	63%
De los propios usuarios de los social media	10	63%
Yo decido cuáles poner	9	56%
De la prensa	8	50%
De la campaña de comunicación	6	38%
Del Plan Estratégico	4	25%
Me vienen dados	4	25%
Yo reescribo los contenidos	3	19%
Otro (Por favor especifique)	2	13%
Respuestas recogidas	16	

Fuente: Encuesta a los gestores de comunicación digital de los destinos turísticos y elaboración propia

Tabla 7. Públicos objetivos a los que se dirige con los medios sociales	
Turistas potenciales	19%
Empresas comercializadoras del destino	18%
Residentes	17%
Turistas	17%
Instituciones y organizaciones turísticas del destino	13%
Originarios del destino que viven en otro lugar	12%
Otros	4%
Total %	100%

Fuente: Encuesta a los gestores de comunicación digital de los destinos turísticos y elaboración propia

Una vez analizados y presentados los principales resultados pasamos a exponer las siguientes conclusiones.

5. Conclusiones y discusión

Los resultados de este estudio son el reflejo de la realidad de los responsables de la gestión de los social media en los organismos turísticos analizados. Queremos señalar, a modo de conclusión que se presenta un retrato aproximado del perfil del gestor de los social media de un destino turístico como, que puede definirse así : Mujer, de unos 37 años de edad, con un perfil profesional tanto de técnico de informática como de turismo, mayoritariamente autodidacta, que busca, crea e introduce contenidos - con algún tipo de colaboración interna puntual - en las distintas redes sociales (sobre todo Facebook y Twitter) dirigidos especialmente a los turistas, siguiendo algunas directrices orientativas por parte de su institución. Encargándose también de su monitorización.

No obstante, faltan por definir todavía algunas directrices que deben aplicarse en la comunicación a través de los medios sociales, que en muchos casos se interiorizan mediante un aprendizaje constante y una adaptación continua a las nuevas tendencias y a las herramientas de comunicación que van apareciendo. Señalar la importancia de la existencia de planes estratégicos que contemplan las actuaciones de los equipos de comunicación de un destino turístico, que definen las líneas de trabajo de la mayoría de los destinos, aunque como señalan Casado et al. (2013: 47-66) la figura de los directores de comunicación tienen que adaptarse a las nuevas demandas de mercado en el aprendizaje de la gestión de los intangibles y en la reputación corporativa.

Igualmente, es importante señalar que hay un interés evidente en el uso de los medios sociales como herramientas de comunicación para conseguir visibilidad de un destino turístico, si bien resulta evidente que es necesario reivindicar que esta tarea no puede ser solo de una persona, sino que tiene que existir una implicación de toda la institución.

Como apuntan Bulchand et al. (2012), parece evidente que es necesario plantearse de forma general una orientación clara hacia una comunicación relacional e interactiva que es la gran ventaja que proporcionan estos medios sociales y no sólo utilizarlos con los mismos esquemas de la comunicación tradicional. De hecho, como se constata en la introducción de este trabajo, los DIRCOM europeos y españoles también afirman que su gran asignatura pendiente es la de incentivar el diálogo en las redes sociales, y no utilizarlas solo para difundir mensajes y comunicados, sin interaccionar con los clientes, en este caso los turistas y turistas potenciales.

El uso de las redes sociales comporta una redefinición de las funciones y responsabilidades de los directores de comunicación de los destinos y sus estructuras. Además, salta a la vista la necesidad de un redimensionamiento de los recursos humanos para el desarrollo, un mayor seguimiento y control de las comunicaciones a través de estos medios y para ello se requiere una formación adecuada, que en nuestra opinión debe basarse en unos estudios básicos de Comunicación, preferentemente en Relaciones Públicas, con conocimientos de Turismo y Empresas, sin olvidarnos del dominio de varios idiomas.

Asimismo, conviene resaltar que los públicos objetivos a los que se dirigen los mensajes de comunicación con su imprescindible adaptación idiomática, no son sólo para visitantes y turistas, sino que la información *online* ofrece una información de gran utilidad para la mejora de la comunicación interna de las propias administraciones, para diferentes grupos de interés como agentes intermediarios y operadores, además de a los propios residentes (Paniagua, Rabassa y Ariste, 2014).

Con relación a las fuentes de información para crear los contenidos, apuntar que la utilización correcta de los medios sociales debe imperar una coordinación y colaboración con todos los responsables de la creación de contenidos, noticias y eventos de un destino. Y que estos contenidos sean objetivos y aporten valor antes, durante y después de las visitas o estancias turísticas. Aprender su uso, su potencial, sus beneficios y su complejidad se señala como una responsabilidad de los directores de comunicación de las OMD.

Referencias bibliográficas

- Aced, C. (2013), 'El perfil del DIRCOM 2.0', en AA.VV. (2010), *La comunicación corporativa: al otro lado de la información*. Madrid: Cuadernos Evoca, p. 18
- Álvarez Fernandez, J.T. (2012), Manejo de la comunicación organizacional. Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios, Madrid: Díez de Santos, p.1; pp. 4-13 y p. 3
- AA.VV.(2013), Manual de la comunicación, Madrid: Asociación de Directivos de la Comunicación, pp. 21 y 44
- AA.VV. (2014), 'La comunicación corporativa en España' (avance del estudio sobre el estado de comunicación en España), en *Anuario DIRCOM 2014*, Madrid: Asociación de Directivos de la Comunicación, pp. 88-96
- BULCHAND, J., GUTIÉRREZ, D. DÍAZ R.J. & PARRA, E., "Estrategias de uso de los medios sociales por parte de las OMD de los destinos Insulares Canarios." *Actas de congreso TURITEC 2012*. Málaga.
- Casado Molina, A.M., Méndiz Noguero, A. y Peláez Sánchez, I., 'The evolution of Dircom: from communication manager to reputations strategic', en *Comunicación y Sociedad*, Vol. 26, n. 1, 2013, Navarra, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, pp. 47-66
- Cardoso Castro, J. (2010), 'Aspectos epistemológicos y metodológicos de la comunicación empresarial e institucional', en *Icono 14*, Madrid: Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense de Madrid, pp. 349-351. [en línea] 1 de Julio de 2010, Año 8, Vol. 2. pp. 340-370. Recuperado (Fecha de acceso), de <http://www.icono14.net>
- Cervera Fantoni, A.L. (2006), *Comunicación total*. Madrid: Ed. Esic, p. 42
- Mut Camacho, M. (2006), 'El Director de Comunicación. Perfil de una nueva figura', en *Fisec-Estrategias*, Lomas de Zamora, consultado el 9 de diciembre de 2014 en <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9>, pp.3-23
- Paniagua Rojano, F.J., Rabassa, N. y Ariste S. (2014), 'La incorporación de la estrategia de comunicación digital de los principales destinos turísticos españoles. Una aproximación cualitativa', *Actas del IV Congreso de la Asociación Española de Investigadores de la Comunicación*, Bilbao, 21 al 24 de enero de 2014
- Rojas, P. (2011), *Community Management en una semana*. Barcelona: Gestión 2000, Grupo Planeta, pp. 16, 17, 23-24 y 32-38
- Sanz-Martos, S. (2012), 'En ocasiones veo community managers', en *Estudios de Ciencias de la Información y la Comunicación, COMeIN*, Barcelona: Servicios de Publicaciones de la Universidad Oberta de Catalunya, consultado el 15 de diciembre de 2014 en <http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero07/articles/Article-Sandra-Sanz.html>
- Vázquez Gestal, M. y Fernández Souto, A. B. (2014). 'El profesional de las Relaciones Públicas en Galicia: el caso de los principales ayuntamientos gallegos', en *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. IV, Nº 7, 25-38. Málaga: consultado el 11

de diciembre de 2014 en
<http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/255/151>

Villafañe, J. (2012), 'Directivos', en *cincodias.com*, 15 de marzo de 2002

Zerfass, A., Verhoeven, P. Tench, R. Moreno, A. y Verçid, D. (2014), *European Communication Monitor 2014. Excellence in strategic communication-Key issues, leadership, gender and mobile media. Results of a survey in 42 contries*, consultado el 23 de octubre de 2014 en http://www.ketchum.com/sites/default/files/ecm-2014-results-chartversion_0.pdf