



Un modelo para la gestión de entornos virtuales como estrategia de Relaciones Públicas

Andrea Aguilar Edwards¹

aguilaredwards@gmail.com

Gabriel Pérez Salazar²

gabrielperezsalazar@gmail.com

Mónica Patricia Moncada Vásquez³

moniica.mv9@gmail.com

Universidad Autónoma de Coahuila

Resumen

Se analiza el proceso de interacción de las organizaciones y sus grupos de interés, desde una perspectiva de relaciones públicas que enfatiza la importancia del perfil profesional que esta actividad demanda, en función de las características particulares de la mediación tecnológica y sus implicaciones en el proceso de comunicación.

Como producto de una investigación de campo, se propone un modelo conceptual-metodológico para el diagnóstico y la gestión de entornos virtuales en organizaciones privadas, públicas y de la sociedad civil, que se enfoca en el desempeño del profesional de Relaciones Públicas en favor de la buena reputación y la responsabilidad social.

Palabras clave: *Imagen pública, entornos virtuales, organizaciones, función de relaciones públicas.*

¹ Profesora investigadora de tiempo completo.

² Profesor investigador de tiempo completo.

³ Estudiante tesista.



Abstract

The interaction process that occurs within the virtual environment between organizations and their stakeholders, is assessed from a PR perspective that emphasizes the importance of the professional profile that this activity demands, according to the particular characteristics of technological mediation and its implications in the communication process.

As a result of field research, it's proposed a conceptual and methodological model for the diagnosis and management of virtual environments in private, public and civil society organizations, focusing on the performance of PR professional for good organization's reputation and social responsibility.

Keywords: *Public Image, virtual environments, organizations, PR function.*





Un modelo para la gestión de entornos virtuales como estrategia de Relaciones Públicas

Andrea Aguilar Edwards

aguilaredwards@gmail.com

Gabriel Pérez Salazar

gabrielperezsalazar@gmail.com

Mónica Patricia Moncada Vásquez

moniica.mv9@gmail.com

1. Introducción

A partir de la aparición de un conjunto de tecnologías que posibilitan interacciones a muy diversos niveles, y entre las cuales en la actualidad sobresalen las herramientas para la administración de redes sociales en línea (en adelante, simplemente *redes sociales*); la función de relaciones públicas en las organizaciones se ve inmersa en un marco de profundas transformaciones. Con frecuencia, esto ha llevado a la toma de decisiones en las que la eficacia y la ética no siempre son factores a los que se les está dando la importancia requerida. Los ejemplos del manejo inadecuado de los entornos virtuales en que algunas empresas han incurrido (faltando al respeto a sus interlocutores, haciendo expresiones de racismo e intolerancia, etc.), a la vez que se han convertido en episodios dignos de toda la atención desde la Disciplina, para los directamente involucrados, se han transformado en crisis en las que su reputación se ha visto seriamente afectada.

Desde este punto de partida y con base en las relaciones públicas, se hablará de algunas funciones que están teniendo lugar en el ciberespacio, y se argumentará la necesidad de profesionalizar dichas actividades. Sin embargo, más allá de una discusión





conceptual en torno a este tipo de situaciones, en la parte final de este trabajo proponemos un modelo que permite, no sólo el diagnóstico, sino además la gestión de una serie de recursos -tangibles e intangibles- de una organización, desde una perspectiva compleja y multirrelacional.

2. Las Relaciones Públicas en el ámbito de los entornos virtuales

La función de relaciones públicas ha sido interpretada desde muy diversos enfoques a lo largo de su historia (Tench y Yeomans, 2009). Aunque a principios del siglo XX, de acuerdo con L'Etang (2008), aparecieron algunas propuestas más consistentes y con un enfoque multidisciplinar, éstas respondían a un paradigma meramente instrumental. Desde los inicios del siglo XXI, autores como Banks (2000), Hodges (2005, 2012), L'Etang (2011) y Edwards (2011), empezaron a explorar la dimensión cultural implicada en el ejercicio de las relaciones públicas, desde una perspectiva crítica al paradigma dominante.

En este trabajo se contempla la dimensión cultural, al considerar a las relaciones públicas como un proceso de comunicación cuyo principal objetivo es mediar la interacción con diversos grupos, en una actividad que, por sí misma, moldea y genera cultura (Banks, 2000). Los esfuerzos de promoción, negociación, representación y diálogo, implican el intercambio, no sólo de ideas e información, sino de algunos otros elementos culturales como sistemas de valores, tradiciones y creencias, con la intención deliberada de lograr el entendimiento mutuo. En este sentido, el publicirrelacionista puede definirse como un *intermediario cultural* (Hodges, 2005 y 2006).

El profesional de las relaciones públicas debe ser capaz de comprender y decodificar diversos elementos culturales al interactuar con sus públicos, y *traducir* su mensaje (L'Etang 2011) de acuerdo con las reglas y valores de la cultura del grupo con el que



interactúa, en aras de minimizar las barreras y maximizar la eficiencia de la comunicación, para lograr acuerdos y construir relaciones positivas con sus grupos de interés. Puede decirse que, al elaborar y difundir sus mensajes, el publicirrelacionista contribuye a la creación de un discurso cuyo significado se incorpora al sistema cultural del grupo al que se dirige.

Desde la perspectiva de un sistema democrático, incidir sobre la opinión pública, es incidir de manera indirecta en la propia sociedad (Castillo, 2010). Las organizaciones – de todo tipo- han llegado a tener una clara conciencia al respecto de esta fórmula, misma que han tratado de capitalizar emprendiendo un proceso de diálogo con la colectividad, e intentando crear un clima de simpatía y comprensión en torno a sus intereses, aunque no en todos los casos con los resultados deseados. Los medios de comunicación, en este sentido, han sido desde su origen los instrumentos de poder mediante los cuales se busca la incidencia en el colectivo social. Sin embargo, en la actual *sociedad de la información*,⁴ son precisamente los medios sociales alojados en Internet, los que se presentan como la opción más tentadora cuando se quiere influir en la opinión pública.

No obstante sus enormes ventajas en cuanto a la optimización de tiempos, espacio y presupuesto, la utilización de los medios sociales en general, y en particular de las redes sociales virtuales, por usuarios de todo tipo –incluidas, por supuesto, las organizaciones- ha puesto de manifiesto la clara situación de riesgo que conlleva el dejar una actividad de esta envergadura en manos de personas que no tienen el perfil profesional -ni ético- que garantice, no sólo los resultados, sino la responsabilidad social de las organizaciones.

⁴ Se trata de una visión que, desde entidades internacionales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Organización de la Naciones Unidas (entre otras), otorga a las tecnologías de la información y la comunicación el potencial de convertirse en el motor de desarrollo económico y social.





Ese posicionamiento simbólico en el que se busca entablar el diálogo con la sociedad, es la razón de ser de las relaciones públicas, y el quehacer principal de un publirrelacionista, desde mucho antes que las *redes sociales* hicieran su aparición. Sin embargo, de acuerdo con un estudio realizado por los autores en el Estado de Coahuila, México, en 2014⁵, se puso en evidencia el escaso rigor con el que se contrata a los administradores de diversas plataformas virtuales, en empresas e instituciones locales, lo que permite inferir la posibilidad de que lo mismo esté sucediendo en otras latitudes.

Esto explicaría en buena medida la gran cantidad de conflictos y crisis de imagen -de organizaciones y personas públicas- que a diario son documentadas en los espacios noticiosos, alrededor del mundo.

Bourdieu llamó *nuevos intermediarios culturales* a los individuos cuyo trabajo consiste en producir y distribuir bienes simbólicos (Nixon y Du Gay, 2002). Sin embargo, profundizando en el planteamiento de Bourdieu podríamos afirmar que, al generar un logo, un slogan, una marca o un concepto, más que influenciar o modificar la cultura, un publirrelacionista puede crearla, en tanto que estos productos culturales tienen consecuencias tales como la conformación de comunidades de interés.⁶

Un concepto que obliga a la reflexión acerca del impacto que la actividad genera, es el de Daymon y Hodges (2009, p. 430) quienes definen a las relaciones públicas como “una práctica cultural que forma parte del proceso comunicativo mediante el cual la sociedad construye su realidad”. Desde esta perspectiva, el perfil del responsable de generar los productos culturales capaces de liderar el cambio social y promover el debate público, se vuelve prioritario.

⁵ Se documentaron los resultados de 6 entrevistas a profundidad con los administradores de redes sociales de dos empresas privadas, dos dependencias gubernamentales y dos organismos de la sociedad civil, para recabar información sobre su perfil, los criterios de contratación y los requisitos que tuvieron que cubrir para ser contratados, entre otros asuntos particulares.

⁶ Existen grupos identitarios en torno a diversas marcas comerciales, partidos políticos y organizaciones diversas, que definen su estilo de vida en función de una filosofía acorde con los valores representados en una imagen pública.



Dado que todo cambio social afecta las relaciones de la organización con su entorno (Villafañe, 2004), la inserción de ésta en la sociedad debe partir de una estrategia que involucre, al mismo tiempo, el conocimiento de la realidad social y la gestión de los recursos intangibles de la organización que pretende posicionarse en la opinión pública.

El gran protagonismo que los intangibles empresariales están teniendo en los últimos años es el resultado, en mi opinión, del proceso de convergencia de dos visiones innovadoras de la propia gestión empresarial: la primera, proveniente del management estratégico, se refiere a los procesos de generación de valor en la empresa cada vez más asociados a sus recursos intangibles. La segunda tiene que ver con la comunicación de las empresas que, en las últimas décadas, se ha desplazado desde la comunicación de producto a la comunicación de marca y finalmente a la comunicación orientada a fortalecer la imagen y la reputación de las propias compañías (Villafañe, 2005:101)

De acuerdo con Villafañe (2005), lo emocional resulta cada vez más decisivo a la hora de explicar los procesos electivos de cualquier grupo social, en relación con las organizaciones. Esta condición rebasa las estrategias tradicionales de la mercadotecnia, para dar paso a la estrategia de comunicación en su sentido más profundo: la construcción de significado.

Como ya hemos sugerido, en el ámbito de las Relaciones Públicas, ha sido evidente el crecimiento que han tenido en este sentido los entornos virtuales. A partir de una revisión de los antecedentes, podemos decir que se trata de un asunto que ha sido investigado en función de los recursos disponibles en cada momento. Así, mientras que Holtz (2002) se refiere al uso del correo electrónico, los sitios *web* y el *chat* para administrar de forma estratégica las relaciones entre la organización y sus audiencias, siguiendo el orden cronológico de la aparición de aplicaciones en línea, en autores





como Andrade (2010) y Losada y Noguera (2010) se agregan el *blog* y el RSS,⁷ como recursos de interacción. A este conjunto, recientemente se suman las redes sociales, en abordajes como los realizados por Eyrich, Padman y Sweetse (2008), Brown (2009), Curtis *et al.* (2010) y Basha (2011). Como Holtz (2002) y Brown (2009) sugieren, los entornos virtuales proporcionan un espacio de interacción de múltiples puntos de relación y contacto, que son de carácter tanto público como privado.

En relación con la realización de actos comunicativos de naturaleza abierta, las llamadas redes sociales proporcionan un escenario de suma importancia, en el ámbito de las relaciones públicas. No solo se trata de algunos de los servicios de Internet con mayor número de usuarios,⁸ sino que, como ha sido señalado por Overholser (2009), se establecen intercambios info-comunicativos con los medios masivos *tradicionales* (radio, prensa y televisión, principalmente), que resultan en un aumento en la visibilidad de los asuntos que son abordados, por ejemplo, al interior de Twitter y que pasan luego a la esfera pública en su más amplio sentido.

Es de esta manera como, a partir de una serie de antecedentes descritos por autores como Gattiker y Hedehus (1999) y Baxter (2002), surge con muy distintos nombres y funciones específicas, lo que llamaremos genéricamente como *gestor de entornos virtuales*. A grandes rasgos, se trata de la persona encargada de administrar la presencia e interacciones de una organización, a través de todos los sistemas y plataformas en los que haya una representación virtual de la misma, en concordancia con el plan estratégico establecido en ella. Con base en una revisión que hemos hecho de las actividades que se describen en diversas empresas para este tipo de puestos,⁹

⁷ *Really Simple Syndication*: Sistema de notificación de actualizaciones de noticias, empleado principalmente al interior de la blogósfera.

⁸ Según AMIPCI (2014), al menos en México, el 90% de los usuarios de Internet, tienen cuenta en Facebook y/o Twitter.

⁹ Dicha revisión consistió en un análisis de contenido realizado sobre un total de 227 descripciones de funciones encontradas en línea, sobre puestos que corresponden a la definición que hemos para el *gestor de entornos virtuales*. Con base en una muestra probabilística y representativa (n=25, nivel de



detectamos que usualmente se encargan de representar a las organizaciones en las interacciones con los usuarios, tanto en redes sociales, como en las ya mencionadas herramientas de interacción (correo electrónico, blog, sitio web, etc.). Dependiendo de sus funciones específicas, reciben diversos nombres, entre los que destacan los de *community manager*¹⁰ y *social media manager*.¹¹

Como ya hemos señalado, en estos espacios virtuales tiene lugar una parte relevante de la construcción de la imagen de una organización. Por lo tanto, el gestor de estos entornos tiene una enorme responsabilidad al momento de llevar a cabo sus acciones comunicativas. Así como en la práctica tradicional de las Relaciones Públicas se espera que el encargado sea una persona ética y profesionalmente preparada para ello, se esperaba que esto mismo ocurriera en línea. Sin embargo, como hemos podido constatar a partir de la revisión de un conjunto de casos de crisis en la comunicación en Internet,¹² hay evidencias de que esto no es así siempre.

3. Modelo de Gestión para la Administración de Entornos Virtuales en las Organizaciones

Con base en los resultados de una indagación de campo que da cuenta de las condiciones en que se administran los espacios virtuales de diversas organizaciones en Coahuila, México, de la cual se han mencionado algunos resultados específicos a lo

confianza= 90%, margen de error= 15%), se registraron las actividades específicas llevadas a cabo en los entornos virtuales.

¹⁰ Generalmente se encarga de la administración y coordinación general de todo tipo de plataformas virtuales.

¹¹ Como su nombre lo sugiere, se enfoca a la atención de las plataformas de redes sociales, entre las que destacan en la actualidad *Facebook*, *Twitter*, *Pinterest*, *Vine*, entre muchas otras.

¹² Partiendo de la visibilidad como variable central, se dio seguimiento a crisis surgidas en el manejo de redes sociales por parte de empresas, que fueran retomadas por medios noticiosos o blogs especializados. Las causas de conflicto más frecuentemente observadas se relacionan con interacciones poco respetuosas a los públicos (entre las que se incluyen comentarios racistas o discriminatorios), así como publicación de estados con errores, o información francamente sesgada.



largo de este trabajo, hemos desarrollado un modelo para el diagnóstico y la gestión de entornos virtuales en las organizaciones, que es concebido en términos de un desempeño responsable en favor de la buena reputación y la responsabilidad social.

A continuación presentamos el esquema operacional de dicho modelo:

3.1 Estructura del Modelo

Como puede observarse en la figuras 1 a la 4, la estructura metodológica contempla en primera instancia dos categorías de análisis, de acuerdo con la concepción de Schein (1998) acerca de la cultura organizacional: el nivel explícito u observable y el nivel implícito (no observable), reconociendo al ejercicio de la ética, como parte del perfil cultural de la organización que se estudia.

Cada categoría se descompone a su vez en dos sub-categorías, que se desglosan en variables y sus respectivos indicadores, con el fin de lograr un direccionamiento que haga posible la obtención de datos precisos que permitan caracterizar, en forma sistematizada, la gestión de entornos virtuales como parte del sistema cultural y de comunicación.

En dicho modelo, las categorías establecen una demarcación precisa con respecto al plano observado que orienta la recolección de datos y hace posible, al final del diagnóstico, una correlación que facilita el análisis desde la complejidad del objeto de estudio (la ética). Las subcategorías facilitan el agrupamiento de los datos de tal manera que sea posible medir la congruencia del manejo responsable de entornos virtuales, en dos dimensiones:

1. Congruencia entre el objetivo que la organización persigue y los procedimientos que establece de manera formal para lograrlo.

2. Congruencia entre la *información* documentada de carácter prescriptivo (manuales, políticas y procedimientos formales) y la *conducta* observada en el desempeño de los administradores.

Las variables ayudan a direccionar la búsqueda, sostienen el proceso en términos de una congruencia interna, y facilitan la operacionalización del estudio. Los indicadores proveen la caracterización de los datos que deben recolectarse en la operacionalización del modelo y constituyen una guía de observación para el levantamiento de la información en forma sistematizada.

Figura 1

Modelo de Gestión para la Administración de Entornos Virtuales en las Organizaciones

DIAGNÓSTICO

I. NIVEL EXPLÍCITO / ENFOQUE DESCRIPTIVO

1.1 Red(es) activa(s)	1.1.1 Plataforma en la que opera	1.1.1.1 Plataformas de uso general Plataformas de áreas específicas
	1.1.2 Perfil (imagen creada)	1.1.2.1 Atributos visuales 1.1.2.2 Elementos simbólicos (relacionales)
	1.1.3 Público meta	1.1.3.1 Perfil general 1.1.3.2. Segmento(s) 1.1.3.3. Necesidades detectadas como interés público (con relación a la organización)
	1.1.4 Objetivo	1.1.4.1 Necesidades (de la organización) que se cubren o intentan cubrir con la administración de la red.
	1.1.5 Nivel de interacción	1.1.5.1 Acciones ejecutables



	1.1.6 Alcance	1.1.6.1 Cantidad de usuarios con el perfil deseado 1.1.6.2 Cantidad de usuarios potenciales
1.2 El Administrador de redes sociales ó Social Media Manager (SMM)	1.2.1 Perfil del puesto	1.2.1.1 Posición en la estructura organizacional (funcional o de staff) 1.2.1.2 Responsabilidades directas 1.2.1.3 Nivel de atribuciones / margen de maniobra
	1.2.2 Perfil requerido (del SMM)	1.2.2.1 Escolaridad 1.2.2.2 Experiencia previa 1.2.2.3 Capacitación específica para el manejo de la red formal 1.2.2.4 Identificación con el corazón ideológico de la organización 1.2.2.5 Reconocimiento de la identidad corporativa (cultural y visual) 1.2.2.6 Conocimiento claro del objetivo que la organización persigue con el manejo de RS
	1.2.3 Procedimiento definido formalmente	1.2.3.1 Existencia de un manual 1.2.3.2 Políticas institucionales 1.2.3.3 Código de ética (documentado)
1.3 Mecanismo de control formalizado	1.3.1 Supervisión	1.3.1.1. Quién 1.3.1.2. Cómo
	1.3.2 Monitoreo	1.3.1.1. Quién 1.3.1.2. Cómo
	1.3.3 Evaluación	1.3.1.1 Quién 1.3.1.2. Cómo

Fuente: elaboración propia

Figura 2
Modelo de Gestión para la Administración de Entornos Virtuales en las Organizaciones

DIAGNÓSTICO

II. NIVEL EXPLÍCITO / ENFOQUE CORRELACIONAL

2.1 Red(es) activa(s)	2.1.1 Pertinencia de la plataforma en la que opera, en función del objetivo organizacional
	2.1.2 Congruencia del perfil (imagen creada), con la imagen institucional o corporativa
	2.1.3 Pertinencia del perfil (imagen creada), en función del público al que se dirige
	2.1.4 Pertinencia en los criterios de selección del público meta, en función del objetivo
	2.1.5 Pertinencia del objetivo, en función de la capacidad de respuesta del sistema de gestión de redes sociales de la organización (administrador y mecanismos de control)
2.2 Administradores de redes o Social Media Managers (SMM)	2.2.1 Nivel de correspondencia entre el perfil requerido (del SMM) y el perfil contratado
	2.2.2 Nivel de correspondencia entre el procedimiento formal (documentado) y la ejecución de la tarea
2.3 Mecanismo de control formalizado	2.3.1 Nivel de congruencia entre los criterios de supervisión y el procedimiento formalmente definido
	2.3.2 Nivel de congruencia entre los indicadores del monitoreo y el perfil requerido del SMM
	2.3.3 Nivel de congruencia entre los criterios de evaluación y el objetivo organizacional

Fuente: elaboración propia

Figura 3
Modelo de Gestión para la Administración de Entornos Virtuales en las Organizaciones

EVALUACIÓN DE RIESGOS	
III. NIVEL IMPLÍCITO / ENFOQUE DESCRIPTIVO	
3.1 Riesgos de seguridad que se asumen desde las características propias de la plataforma utilizada	3.1.1 Con respecto a la <i>identidad del usuario</i>
	3.1.2 Con respecto a la <i>Información que proporciona el usuario</i>
	3.1.3 Con respecto a la <i>Información propia de la interacción que se genera</i>
3.2 Riesgos de seguridad identificados desde la operación de la red	3.2.1 Por errores en la <i>configuración</i>
	3.2.2 Por errores en el <i>manejo</i>
	3.2.3 Por <i>deficiencias de la plataforma</i> en la que se aloja
3.3 Mecanismos de seguridad que operan desde el Sistema Formal de Gestión de RRSS	3.3.1 Prescritos en los procedimientos formales (documentados)
	3.3.2 Creados por el administrador responsable (SMM)

Fuente: elaboración propia

Figura 4
Modelo de Gestión para la Administración de Entornos Virtuales en las Organizaciones

EVALUACIÓN DE RIESGOS
IV. NIVEL IMPLÍCITO / ENFOQUE CORRELACIONAL

4.1 Riesgos de seguridad que se asumen desde las características propias de la plataforma utilizada	4.1.1 Pertinencia de la(s) plataforma(s) seleccionada(s) en relación con el <i>objetivo institucional</i> para la gestión de redes sociales en línea
	4.1.2 Pertinencia de la(s) plataforma(s) seleccionada(s) en relación con el <i>tipo de información que se gestiona</i>
	4.1.3 Pertinencia de la(s) plataforma(s) seleccionada(s) en relación con el <i>nivel de capacitación del SMM</i>
4.2 Riesgos de seguridad identificados desde la operación de la red	4.2.1 Nivel de congruencia entre el perfil del SMM y el procedimiento formalmente definido
	4.2.2 Nivel de congruencia entre el procedimiento formalmente definido y los mecanismos de seguridad que operan desde el Sistema Formal de Gestión de RRSS
	4.2.3 Nivel de congruencia entre los mecanismos de seguridad que operan desde el Sistema Formal de Gestión de RRSS y el perfil de los responsables de la evaluación
4.3 Mecanismos de seguridad que operan desde el Sistema Formal de Gestión de RRSS	4.3.1 Pertinencia de los mecanismos de seguridad que operan desde el Sistema Formal de Gestión de RRSS en relación con los riesgos identificados en la exploración del enfoque descriptivo
	4.3.2 Pertinencia del perfil del SMM contratado en función del nivel de riesgos que la gestión de RRSS implica para la organización

Fuente: elaboración propia



3. Discusión y consideraciones finales

El abordaje de las TICs desde el campo disciplinar de las Relaciones Públicas, es necesario no sólo como herramienta de trabajo e instrumento de socialización, sino como un elemento importante para la producción de sentido, incorporado al propio objeto de estudio de la Disciplina, desde la perspectiva cultural que Banks (2000) y Hodges (2005 y 2006) plantean.

El perfil profesional que demanda la responsabilidad de gestionar los entornos virtuales, implica nuevas habilidades y conocimientos que aún no han sido debidamente sistematizados. Como hemos encontrado en nuestro trabajo empírico, esta condición crea un amplio margen de discrecionalidad para aquellos que operan las relaciones públicas en el ciberespacio y para quienes los contratan. Asimismo, la incertidumbre con respecto a principios éticos no formalizados (o definidos) deviene en una diversidad de criterios de auto-regulación, que en algunos casos resultan insuficientes o no responden cabalmente a los valores corporativos.

La construcción de un modelo que facilite a las organizaciones la gestión responsable de entornos virtuales, constituye una oportunidad para elevar la calidad del desempeño ético, no solo de las empresas, sino de las instituciones públicas y los organismos de la sociedad civil, y contribuye a garantizar una relación de respeto con los públicos vinculados a ellas. De manera específica, el modelo que aquí se propone puede ser clave en dos ámbitos: el diagnóstico, y la gestión de los entornos virtuales.

En el primer caso, la estructura propuesta reúne los indicadores clave que permiten verificar el nivel de eficiencia en la gestión, y descubrir los aspectos que pueden incidir de manera negativa en el logro de los objetivos encaminados al posicionamiento de una buena reputación corporativa. Esta misma estructura tendrá una función prescriptiva, en los casos en que se visualice *a priori* una estrategia de relaciones públicas, de interacción virtual, con sus comunidades de interés.



Los indicadores se encuentran agrupados de tal manera que remiten al plano de los recursos tangibles e intangibles de manera específica de acuerdo con los niveles previstos: explícito e implícito. En relación con los recursos tangibles, esto significa que es posible observar y valorar una especie de inventario de elementos que garanticen la correcta operación de los procesos de interacción en línea, entre los cuales se encuentran: la plataforma ideal en función del objetivo y el tipo de audiencia, el perfil del gestor de entornos virtuales y los mecanismos que permitan el control del proceso.

Por lo que respecta a los intangibles, el modelo contempla factores como: la identidad, el nivel cultural, los elementos de la filosofía organizacional y la imagen, que por su naturaleza no explícita, suelen ser desatendidos. Con frecuencia esto suele desencadenar un proceso de acumulación de riesgos que si no son enfrentados de manera directa y oportuna, operan en detrimento de la reputación de la entidad de que se trate y la consiguiente pérdida de sus públicos.

Los enfoques descriptivo y correlacional, se refieren al grado de profundidad con que puede –y debe- observarse cada uno de los elementos, y su conjunto. En el plano descriptivo se asegura la presencia de los recursos tangibles e intangibles necesarios para una gestión responsable. Sin embargo, es el enfoque correlacional del diagnóstico el que hace posible una evaluación de nivel profundo. No basta, por ejemplo, cuidar el planteamiento de un objetivo claro (factor descriptivo), si éste no puede lograrse desde la plataforma elegida (factor descriptivo), o no es congruente (enfoque correlacional) con el perfil de la audiencia (factor descriptivo), a la que se va a dirigir.

Estos cruces al interior de los datos recabados en el proceso de diagnóstico, son los que el propio modelo induce a través de su aplicación en forma natural, lo que hace de ésta una herramienta útil incluso para un usuario no experto en la metodología del diagnóstico.



Consideramos oportuno recalcar que la aparente sencillez del modelo propuesto es producto de un proceso complejo de reflexiones teóricas y discusiones metodológicas en el que, desde el contacto con la evidencia empírica, nos ha permitido identificar los indicadores precisos e integrarlos en una estructura congruente con la relación de impactos que éstos sostienen al interior de la misma.





5. Referencias

- AMIPCI (2014). "Estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México 2014", [documento en línea],
https://www.amipci.org.mx/estudios/habitos_de_internet/Estudio_Habitos_del_Internauta_Mexicano_2014_V_MD.pdf
- Andrade, C. M. (2010). As Relações Públicas e a gestão dos blogs organizacionais. En Carretón, M.M. (comp.) *Las Relaciones Públicas en la Sociedad del Conocimiento*, pp. 348 - 361. Alicante: AIRP.
- Banks, S. P. (2000). *Multicultural Public Relations: A Social-Interpretative Approach*. Ames: Iowa State University Press.
- Basha, J. (2011). *Social media, public relations, and the Government of Canada: An analysis of internal organizational texts* (tesis de maestría). Halifax, Nueva Escocia, Mount Saint Vincent University.
- Baxter, H. (2002). *An introduction to online communities*. Community manager of Knowledgeboard.com, [documento en línea],
http://www.itu.dk/~khhp/speciale/artikler/Baxter_2002%20Introduction%20to%20online%20communities.pdf.
- Brown, R. (2009). *Public Relations and the Social Web*. Londres, Kogan.
- Curtis, L. et al. (2010). "Adoption of social media for public relations by nonprofit organizations". *Public Relations Review*, 36: 90–92.
- Daymon, C. y Hodges, C. E. M. (2009). "Researching Occupational Culture of Public Relations in Mexico City". *Public Relations Review*, 35, pp. 429-433
- Edwards, L. (2011). Diversity in Public Relations. En: Edwards, L. y Hodges, C. E. M. (Eds). *Public Relations Society and Culture: Theoretical and Empirical Explorations*, pp. 75-89. Abingdon: Routledge.



- Eyrich, N., Padman, M. L. y Sweetse, K. D. (2008). "PR practitioners' use of social media tools and communication technology". *Public Relations Review*, 34: 412-414.
- Gattiker, U. E y Hedehus, D. (1999). Managing Virtual Communities: Challenges and Opportunities. En Berndt, R. (Ed.) *Management Strategien 2000*, pp 309-334, Berlín, Springer.
- Habermas, J. (1986). La esfera de lo público, en Galván, F. (comp.) *Touraine y Habermas. Ensayos de teoría social*, pp. 123 - 130. México, UP / UAM Azcapotzalco.
- Hodges, C. E. M. (2005). *Relaciones Humanas: The Potential for Public Relations Practitioners as Cultural Intermediaries in México City* (Tesis de Doctorado). Dorset, Inglaterra: Bournemouth University.
- Hodges, C. E. M. (2006). "PRP culture": A Framework for Exploring Public Relations Practitioners as Cultural Intermediaries. *Journal of Communication Management*, 10 (1), pp. 80-93.
- Hodges, C. E. M. (2012). The meaning(s) and making(s) of PR. The Potential for Ethnography Within Public Relations Research. En: Frame, A. y Carayol, V., (Eds). *Studying Communication Practices from a Cross-Cultural Standpoint: Practical and Methodological Issues*, pp. 99-112. Nueva York: Peter Lang.
- Holtz, S. (2002). *Public Relations on the Net*. Nueva York, American Management Association.
- L'Etang (2008). *Public Relations: Concepts Practice and Critique*. Londres: Sage.
- L'Etang (2011). Imagining Public Relations Anthropology. En: Edwards, L. y Hodges, C. E. M., eds. *Public Relations Society and Culture: Theoretical and Empirical Explorations*, pp. 15-32. Abingdon: Routledge.
- Losada, J.C. y Noguera, J. M. (2010). La política informativa como estrategia de corporate: ventanas a la redacción por medio de blogs. En Carretón, M.M. (comp.) *Las Relaciones Públicas en la Sociedad del Conocimiento*, pp. 397-414. Alicante, AIRP.



Nixon, S. y Du Gay, P. (2002). "Who needs cultural intermediaries?". *Cultural Studies*, 16 (4), pp. 495-500.

Overholser, G. (2009). "What Is Journalism's Place in Social Media?", *Nieman Reports*, otoño de 2009, [documento en línea]
<http://www.nieman.harvard.edu/reports/article/101882/What-Is-Journalisms-Place-in-Social-Media.aspx>.

Schein, E. H. (2002). *Cultura organizacional y liderazgo*. Monterrey: Editorial Esfinge.

Tench, R. y Yeomans, L. (2009). *Exploring Public Relations*. Harlow: Pearson.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (2005). "La gestión de los intangibles empresariales". *Comunicacao e Sociedade*. Vol. 8, pp. 101-113

