

Treball de fi de grau

Títol

**La gestió de la comunicació organitzacional en els social media.
Estudi de cas: Twitter de la Policia Nacional**

Autor/a

Marina Garcia Casellas

Tutor/a

Ana María Enrique Jiménez

Departament	Departament de Publicitat, Relacions Públiques i Comunicació Audiovisual
Grau	Periodisme
Tipus de TFG	Recerca
Data	29/05/2015

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

La gestió de la comunicació organitzacional en els social media. Estudi de cas: Twitter de la Policia Nacional

Castellà:

La gestión de la comunicación organizacional en los social media. Estudio de caso: Twitter de la Policía Nacional

Anglès:

The management of organizational communication in social media. Case study: Policia Nacional Twitter

Autor/a:

Marina Garcia Casellas

Tutor/a:

Ana María Enrique Jiménez

Curs:

2014-2015

Grau:

Periodisme

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Comunicació organitzacional, social media, xarxes socials, Twitter, Policia Nacional, institució

Castellà:

Comunicación organizacional, social media, redes sociales, Twitter, Policía Nacional, institución

Anglès:

Organizational communication, social media, social networks, Twitter, Policia Nacional, institution

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

La gestió de la comunicació organitzacional en els social media i en especial en les xarxes socials comença a erigir-se com una de les qüestions més rellevants de les organitzacions. Mitjançant una revisió documental d'aquesta temàtica indagarem en els factors que determinen una òptima comunicació integral en aquest entorn digital per a què aquesta esdevingui un avantatge per a l'organització. Comprovarem l'aplicació d'aquests ítems en un cas d'èxit a Twitter, el cas Policia Nacional, per així constatar el paper imprescindible de la comunicació organitzacional a les xarxes socials com a canal estratègic i transmissor de valors.

Castellà:

La gestión de la comunicación organizacional en los social media y en especial en las redes sociales empieza a ser una de las cuestiones más relevantes de las organizaciones. Mediante una revisión documental indagaremos en los factores que determinan una óptima comunicación en el entorno digital para que esta devenga una ventaja para la organización. Comprobaremos la aplicación en un caso de éxito en Twitter, el caso Policía Nacional, para constatar el papel imprescindible de las redes sociales como canal estratégico y transmisor de valores.

Anglès:

The management of organizational communication in social media and especially in social networks is becoming one of the most important issues for the organizations. By means of a documentary review on this subject we will investigate the factors that determine an optimum communication in this digital environment so that it can turn in an advantageous aspect for a organization. We will test the implementation of these items in a successful case in Twitter, the Policia Nacional case, so to confirm the essential role of social networks as a strategic channel tool and transmitter of values.

Compromís d'obra original*

L'ESTUDIANT QUE PRESENTA AQUEST TREBALL DECLARA QUE:

1. Aquest treball és original i no està plagiat, en part o totalment
2. Les fonts han estat convenientment citades i referenciades
3. Aquest treball no s'ha presentat prèviament a aquesta Universitat o d'altres

I perquè així consti, afegeix a aquesta plana el seu nom i cognoms i el signa:

Marina Garcia Casellas

***Aquest full s'ha d'imprimir i lliurar en mà al tutor abans la presentació oral**

Agraïments

Primerament agrair l'atenció, consell i assessorament constant de l'Ana María Enrique, tutora d'aquest treball d'investigació.

Donar les gràcies també a Carlos Fernández Guerra, *community manager* de la Policia Nacional, pel seu temps tan valuós i la seva disposició a ajudar-me i respondre les meves qüestions.

Finalment, l'agraïment més sincer als meus pares i la meva germana, per tenir una confiança cega en mi i per haver-me ajudat a encarar amb optimisme totes les dificultats que s'han anat presentant al llarg d'aquests quatre anys de carrera.

Índex

I.	Introducció	
	1.1 Presentació	3
	1.2 Problema de coneixement	4
	1.3 Objecte d'estudi	6
	1.4 Objectius i preguntes d'investigació	6
	1.5 Justificació i viabilitat de la investigació	7
II.	Marc teòric	
	2.1 La comunicació organitzacional i integral	9
	2.1.1 Evolució històrica del concepte	9
	2.1.2 Aproximació teòrica	10
	2.1.3 El Director de Comunicació (Dircom)	13
	2.1.3.1 La formació del Dircom	15
	2.1.3.2 Objectius i funcions del Dircom	16
	2.2 La comunicació integral en els <i>Social Media</i>	19
	2.2.1 Internet, un nou entorn per a la comunicació integral de l'organització	19
	2.2.2 Aproximació teòrica al concepte de <i>Social Media</i> i xarxes socials	21
	2.2.2.1 <i>Twitter</i>	24
	2.2.3 La comunicació de l'organització integral a les xarxes socials	25
	2.2.3.1 Estratègies de gestió de comunicació integral a les xarxes socials	28
	2.2.4 Gestió de la reputació corporativa <i>online</i> a les xarxes socials	32
	2.2.4.1 La reputació corporativa, aproximació teòrica	32
	2.2.4.2 La reputació corporativa com a factor de lideratge	33
	2.2.4.3 La reputació corporativa <i>online</i> a les xarxes socials	34
	2.2.5 El paper cabdal del <i>community manager</i> a les xarxes socials	35
III.	Metodologia	
	3.1 Caràcter de la investigació	40
	3.2 Procediment metodològic i disseny de la investigació	40
	3.2.1 Categories d'anàlisi	41
	3.3 Tècnica d'obtenció de la informació	42
IV.	Estudi de cas: <i>Twitter</i> de la Policia Nacional	
	4.1 Contextualització del cas d'estudi	44

4.1.1	Història de la Policia Nacional	44
4.1.2	Funcions i competències de la institució	45
4.1.3	Estructura de l'organització i organigrama	48
4.2	Entrevista enfocada	52
4.2.1	Trajectòria de Carlos Fernández Guerra	52
4.2.2	Fitxa tècnica	53
4.2.3	Guió de l'entrevista	54
4.2.4	Anàlisi de contingut	56
V.	Conclusions	
5.1	Conclusions	72
5.2	Futures línies d'investigació	76
VI.	Bibliografia	
6.1	Bibliografia	78
6.2	Webgrafia	79
VII.	Annexos	
	Annex 1. Transcripció de l'entrevista a Carlos Fernández Guerra, el <i>community manager</i> de la Policia Nacional	

I. Introducció

1.1. Presentació

La gestió de la comunicació organitzacional en els social media. Estudi de cas: Twitter de la Policia Nacional s'inscriu en el marc de recerca acadèmica del Treball Final de Grau de Periodisme de la Facultat de Ciències de la Comunicació, de la Universitat Autònoma de Barcelona. En el present treball d'investigació es vol estudiar la comunicació de la Policia Nacional al mitjans *online*, en especial a la xarxa social de *Twitter*.

El motiu pel qual es decideix iniciar aquesta investigació es basa en l'interès de l'estudiant per la gestió de la comunicació integral de l'organització. Va ser la tutora d'aquest treball, la doctora en Comunicació Audiovisual i Publicitat per la UAB, Ana María Enrique, qui va descobrir a l'autora d'aquest treball tot aquest món, en una assignatura de comunicació institucional impartida per ella i altres membres especialistes en la matèria, durant el tercer any del grau de periodisme. D'aquesta manera, l'estudiant va sentir una especial motivació i curiositat per aquesta temàtica i va decidir investigar-hi.

La comunicació organitzacional s'entén per "tota activitat comunicativa integrada, produïda per l'empresa i dirigida a tots els seus públics, tant interns com externs, amb el fi de crear una relació favorable amb aquests i així poder assolir els objectius planificats" (Enrique, 2007: 52). El desenvolupament de les TIC, d'Internet i en concret dels mitjans socials, ha propiciat una nova dimensió de la comunicació integral a les xarxes socials. Aquesta nova vessant ha generat grans avantatges per a les organitzacions, que tenen més facilitat a l'hora d'entaular una conversa fluida i directa amb els seus públics. Tot i això, el factor de novetat d'aquestes tecnologies i el desconeixement sobre el seu funcionament, fa que algunes organitzacions desconfiïn a l'hora d'utilitzar els mitjans socials com a part de la seva estratègia comunicativa i, per consegüent, dediquin poc pressupost a aquesta partida.

La investigació duta a terme entorn aquest àmbit s'estructura en dos grans blocs. En primer lloc, consta d'una recerca documental que pretén presentar les principals aportacions acadèmiques sobre l'objecte d'estudi per tal de crear un marc teòric de referència per al treball. En segon lloc, procedim amb l'anàlisi d'un cas específic: la comunicació integral al *Twitter* de la Policia Nacional, un cos policial que s'ha aventurat

en la utilització de les xarxes socials per tal de millorar la seva reputació i imatge, valors intangibles essencials per a generar competitivitat.

El fet de realitzar aquest estudi de cas es justifica pel desig de comprovar com s'aplica la teoria a la pràctica professional i, alhora, conèixer en primera persona el funcionament de les plataformes *online* que ha posat en marxa aquest cos policial per tal d'apropar-se al seu públic. De fet, l'interès en l'estudi de cas rau, també, en el canvi d'imatge de marca d'aquesta institució ja que, generalment, Policia Nacional s'ha caracteritzat per un caràcter conservador i tradicional que ara xoca amb el tarannà obert i proper amb què es mostra en els mitjans socials, en especial a *Twitter*. Considerem que aquest és un punt clau a valorar a l'hora d'establir els factors de l'èxit del seu perfil en aquesta xarxa social.

Finalment, cal afegir que tot i les dificultats per concertar l'entrevista duta a terme amb el *community manager* o gestor de les xarxes socials de la Policia Nacional, Carlos Fernández Guerra, així com per a accedir a informació detallada sobre el funcionament d'aquest cos, el transcurs i el resultat de la investigació ha estat una experiència molt satisfactòria d'aprenentatge i d'immersió en el món de la comunicació organitzacional.

1.2. Problema de coneixement

La comunicació de l'organització coordinada i integral treballa per a què totes les activitats comunicatives transmetin la mateixa missió, valors i cultura corporatius a tots els públics de l'entitat (Losada, 2004: 52-54). Aquest tipus de comunicació s'ha convertit en una eina estratègica per a aquelles organitzacions que vulguin estar ben posicionades en el mercat. De fet, l'èxit o fracàs d'aquestes dependrà en gran mesura de la imatge que projecten tant cap a l'exterior com cap a l'interior. I d'això és del que s'encarrega la comunicació integral, de transmetre informació sobre els productes, serveis i funcions de l'empresa al mercat i d'establir diàleg amb els públics d'interès.

L'íngent creixement de les xarxes socials i la seva penetració en la comunitat d'usuaris espanyola és una realitat que no ha de passar inadvertida per a totes les entitats que anhelan potenciar les seves estratègies comunicacionals amb els seus públics. Aquests actualment es presenten més informats i interconnectats que mai: ja no són mers receptors sinó que també són creadors i editors d'informació i d'opinió (Alcántara-López, 2012: 1408 i Castelló, 2010: 50). Per a una organització, la presència a l'entorn

digital ha deixat de ser quelcom tan simple com tenir una pàgina web corporativa; va més enllà, significa considerar la presència en els mitjans socials com una necessitat primordial per a la seva estratègia de comunicació.

El fet que Espanya sigui el primer país d'Europa i el segon del món (després de Brasil) en percentatge d'usuaris que participen en xarxes socials *online*, ha de ser valorat degudament per part del teixit empresarial. Les organitzacions han d'explotar aquesta nova oportunitat que brinda l'entorn digital i comunicar-se amb el seu *target* de manera clara i honesta, i així convertir-los en part de la marca (Pulido, 2013: 100).

La majoria d'investigacions i estudis previs entorn a aquest concepte posen de manifest la necessitat d'establir una comunicació bidireccional entre les organitzacions i els seus públics en els mitjans socials. Però no de qualsevol manera: la comunicació que s'estableixi, almenys per part de l'organització, ha de ser amb l'objectiu de fidelitzar públics, i per tant, ha de generar valor afegit, és a dir, contingut rellevant per a l'usuari.

La interacció entre organització i públic, mitjançant la personalització del missatge, és essencial per aconseguir una millora en la reputació i imatge de la marca, intangibles que marquen la diferència. I amb aquest pretext neix el nou perfil professional del *community manager*, encarregat d'establir una relació de confiança amb la comunitat d'usuaris de la marca, recollir un *feedback* i utilitzar-lo per tal de proposar millores en l'entitat (Alcántara-López, 2012: 1409).

L'anterior plantejament posa de manifest el problema de coneixement que motiva el present treball d'investigació, el qual es fonamenta en la següent qüestió:

Quina és la importància de la comunicació organitzacional i integral en els mitjans socials i com es gestiona en aquest entorn online?

Per tal de trobar una resposta al problema d'investigació i avançar en aquest sentit, el plantejament de la recerca seguirà les etapes fixades pel mètode científic, intentant donar resposta a tres preguntes essencials que es transformen en els següents apartats:

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| ✓ Què es vol investigar? | Objecte d'estudi |
| ✓ Per què es vol investigar? | Objectius de la investigació |
| ✓ Per a què es vol investigar? | Justificació |

1.3 Objecte d'estudi

Efectuada una primera aproximació a l'entorn del problema de coneixement de la present investigació, podem procedir a establir l'objecte d'estudi per tal de delimitar-lo i definir tant els objectius generals com els específics que guiaran el desenvolupament de la recerca.

L'objecte d'estudi que es pretén investigar és la comunicació de l'organització integral als mitjans socials. Concretament, l'objecte gira al voltant de l'estudi específic del cas del *Twitter* de la Policia Nacional com a institució pública que ha creat un perfil en aquesta xarxa social i ha esdevingut un èxit sense precedents en els cossos policials d'arreu del món.

La investigació s'emmarca, per tant, en l'àmbit teòric de la comunicació organitzacional en general, i concretament en la importància dels actius intangibles per a l'assoliment d'una bona reputació així com de la seva gestió en l'entorn digital, un sector en auge a tot el món però sobretot a l'estat espanyol.

1.4 Objectius i preguntes d'investigació

Els objectius generals de la investigació són dos:

1. Conèixer les aproximacions acadèmiques sobre la comunicació integral a les organitzacions; especialment sobre la gestió d'aquest tipus de comunicació a l'entorn digital, i per tant, als *social media*, amb l'objectiu de construir un marc de referència teòrica per a la investigació present.
2. Estudiar la gestió de la comunicació integral a les xarxes socials de la Policia Nacional, en especial del seu *Twitter*, com a cas pràctic rellevant en l'entorn de les institucions públiques espanyoles i alhora internacionals.

El segon objectiu principal esmentat es divideix alhora, en d'altres de més específics amb la finalitat de concretar i acotar l'estudi de cas. Els objectius específics, doncs, són els següents:

- 2.1. Identificar els objectius de la comunicació integral de la Policia Nacional a les xarxes socials.
- 2.2. Estudiar l'estratègia de presència de la Policia Nacional al *Twitter*.

2.3. Analitzar el model de comunicació integral al *Twitter* de la Policia Nacional i establir-ne les etapes.

2.4. Identificar les tècniques i eines utilitzades per la Policia Nacional per fidelitzar els seus públics al *Twitter*.

2.5. Identificar els rols i les funcions dels responsables de la gestió de la comunicació a les xarxes socials de la Policia Nacional.

A partir d'aquests objectius específics, sorgeixen les preguntes d'investigació que caldrà resoldre per donar resposta al problema d'investigació plantejat:

- ✓ Quins són els objectius de la comunicació integral de la Policia Nacional a les xarxes socials?
- ✓ Quina és l'estratègia de presència de la Policia Nacional al *Twitter*?
- ✓ Com és el model de comunicació integral emprat per la Policia Nacional al *Twitter* i de quines etapes consta?
- ✓ Quines són les tècniques i eines utilitzades per la Policia Nacional per fidelitzar els seus públics al *Twitter*?
- ✓ Quins són els rols i les funcions desenvolupades pels responsables de la gestió de la comunicació a les xarxes socials –en especial del *Twitter*– de la Policia Nacional?

1.5 Justificació i viabilitat de la investigació

La justificació de la investigació recau en la seva aportació teòrica dins un marc de referència en què el concepte de comunicació integral de l'organització ha estat àmpliament tractat des de diverses disciplines i autors especialistes en comunicació, publicitat i màrqueting. Però la concepció de comunicació integral a l'entorn digital, i per tant als mitjans socials, es presenta com a una dimensió ingent que no para d'evolucionar i que és susceptible de ser estudiada en profunditat.

D'aquesta manera, la investigació sobre la comunicació integral es basa en la bibliografia existent i en els resultats de l'anàlisi de la seva gestió per part de la Policia

Nacional, com a institució rellevant a causa del seu èxit de seguidors al *Twitter*, que ja supera el milió i mig. Aquestes dues branques permetran resoldre el problema d'investigació i complementar la documentació existent sobre aquest àmbit. Els resultats obtinguts en l'anàlisi de cas podran ser contemplats per a futures investigacions de caire pràctic per a altres organitzacions que intenten obtenir informació rellevant sobre com desenvolupar una estratègia de comunicació eficaç a Internet, i en especial a les xarxes socials.

En relació a la viabilitat de la investigació, cal destacar l'absència de nombrosos recursos humans i materials per a dur a terme l'estudi. La recerca present, per tant, és íntegrament elaborada per l'autora i esdevé totalment assumible i viable a causa de la delimitació del tema d'estudi i els objectius i preguntes d'investigació establerts.

II. Marc teòric

2.1 La comunicació organitzacional i integral

2.1.1 Evolució històrica del concepte

Estats Units és un dels primers països que comença a utilitzar el concepte de comunicació organitzacional en ser un dels pioners en obrir-se camí cap a les llibertats informatives a finals del segle XIX. Amb aquest context, s'afavoreix un clima de lliure flux d'opinions entre els ciutadans així com la idea de "la comunicació pública com a espai clau per a la construcció social" (Losada, 2004: 38).

Al llarg del segle XX, les empreses es regeixen per una lògica productivista que té com a objectiu assolir el major rendiment econòmic possible. La comunicació és utilitzada de manera tècnica i pragmàtica, al servei d'interessos polítics que contribueixen a la manipulació de la ciutadania. La concepció social de la comunicació i la comunicació com a estratègia de gestió encara és molt llunyana (Losada, 2004: 45, Dircom, 2013: 13).

Després de la Segona Guerra Mundial, però, comencen a emergir les veus de grups fins aquell moment aliens a l'esfera pública i als poders establerts. Aquests grups proposen canvis en l'ordre social establert que afecten a la situació dominant de les organitzacions. Col·lectius com el moviment feminista, l'ecologista i el pacifista comencen a lluitar perquè s'obrin canals de participació entre la ciutadania i les institucions.

Davant d'aquest nou teixit social que s'està coent, es comença a dotar la comunicació d'un caràcter més estratègic, es comença a perfilar el concepte de comunicació amb una funció essencial, igual que altres àrees de l'organització, i sotmesa a una planificació sistemàtica. Les organitzacions comencen a entendre que la participació en la comunicació pública ha esdevingut una necessitat, per tal d'integrar-se en la societat, però alhora mantenint l'equilibri entre els interessos propis i les exigències de la ciutadania (Losada, 2004: 47).

Aquesta nova orientació es basarà en una concepció sistèmica de la comunicació organitzacional, més concretament, en la teoria del sistema social. Aquesta teoria concep les organitzacions com a "sistemes composts de subsistemes interdependents, que per a sobreviure precisen estar en equilibri amb el gran sistema social, denominat entorn. El fet que la organització sigui un sistema interdependent

intern i externament l'obliga a desenvolupar canals de comunicació tant a l'interior com a l'exterior" (Losada, 2004: 48).

2.1.2 Aproximació teòrica

Actualment, aquesta visió sistèmica de la comunicació organitzacional continua vigent. Segons aquesta concepció, la comunicació organitzacional és "l'eina que permet a l'entitat establir i mantenir les seves relacions amb l'entorn i entre els seus diversos subsistemes". La possibilitat d'una institució tancada que no s'interrelaciona amb l'entorn queda condemnada, segons aquesta concepció, a la seva desaparició (Losada, 2004: 48).

Aquest canvi de paradigma, de la utilització de la comunicació al servei d'interessos polítics a la concepció de la comunicació com a estratègia de gestió integral d'una organització, es deu a l'estructura sociocultural actual. I és que en l'era de les telecomunicacions és impossible obviar el constant intercanvi d'opinions i/o idees entre una creixent diversitat i tipus de col·lectius.

La necessitat que sorgeix d'establir una conversa i donar resposta als diversos públics és el que ha constituït el fil argumental del canvi en la comunicació de les organitzacions (Dircom, 2013: 16). D'aquesta manera es demostra que la història de l'evolució de la societat és també la història de l'evolució de la comunicació organitzacional, ja que una ha desencadenat l'altra. Teòrics d'aquesta matèria com Joan Costa consideren que existeix una simbiosi entre societat i organització, un equilibri dinàmic que fa que quan una evoluciona, l'altra també ho hagi de fer (Costa, 1992: 252 citat a Dircom, 2013: 15).

Però aquesta evolució de la societat i de la comunicació no es produeix fins a mitjan del segle XX, "amb la caiguda de l'economia industrial (...) basada en el producte i la fragmentació de les tasques, que al mateix temps propicia l'auge de l'economia de la informació i el nou concepte de gestió basat en els serveis i els valors intangibles". Les novetats tecnològiques que van apareixent durant aquests anys (les TIC) i l'abast que assolixen en poc temps també desencadenen un canvi de rumb en la concepció de comunicació que es tenia fins aleshores a les organitzacions, que es limitava a la seva "funció mediàtica, purament instrumental" (Costa, 2012: 15-16).

És així com "es produeix un canvi en l'enfoc estratègic". L'organització, que girava al voltant de la seva rendibilitat econòmica, s'adona que ha de conquerir un lloc, que no és nou, però al qual no li havia donat importància fins ara: la societat. Les entitats

comencen a preocupar-se per altres públics a més dels seus accionistes i consumidors i ja es perfilen com a ens responsable en qüestions ètiques, socials i mediambientals. “A partir d’aquest moment, l’organització ja no es definirà tan sols pels seus resultats empresarials, sinó també pel seu comportament i consciència (qüestions intangibles)” (Dircom, 2013: 45).

És així com a partir de la dècada dels 70-80 del segle passat, quan sorgeix la idea d’integrar les comunicacions, la comunicació organitzacional es consolida sobretot en els països desenvolupats de manera que no només és assumida per part de les grans empreses (públiques o privades), sinó que la funció comunicativa s’incorpora a tot tipus d’entitats, com administracions locals i institucions sense ànim de lucre (Costa, 2012: 16 i Losada, 2004: 49).

En aquesta mateixa dècada, la doctrina nord-americana sobre comunicació institucional és substituïda per noves aportacions europees sobre la matèria, concretament provinents de França. El corrent més destacat serà la Direcció de Comunicació, concepte tractat per teòrics i acadèmics com Van Riel, D’Humières, Costa o Argenti, que considera que “les organitzacions posseeixen una identitat corporativa singular, que han de projectar sobre el mercat de la informació per assolir el reconeixement dels seus públics i generar en aquests una imatge positiva” (Losada, 2004: 52-54).

La teoria de la Direcció de Comunicació posa èmfasi en la idea de la coherència en els missatges que transmet l’entitat. Considera que “qualsevol organització ha de presentar una personalitat coherent davant els ciutadans, com a conseqüència de la seva condició d’entitat social”. Per aquest motiu, ha d’abastar totes les activitats de comunicació mitjançant una estratègia de comunicació coordinada i integral, per tal que totes transmetin la mateixa missió, valors i cultura corporatius (Losada, 2004: 52-54). En aquesta mateixa línia trobem la definició que ens proposa Ana María Enrique, Doctora en Comunicació Audiovisual i Publicitat per la UAB, que defineix la comunicació empresarial com a “tota activitat comunicativa integrada, produïda per l’empresa i dirigida a tots els seus públics, tant interns com externs, amb el fi de crear una relació favorable amb aquests i així poder assolir els objectius planificats” (Enrique, 2007: 52).

Segons Joan Costa, aquest tipus de comunicació és de “naturalesa vectorial i transversal”. És a dir, la comunicació no és una acció aïllada com ho pot ser la gestió de recursos financers o la gestió productiva, sinó que és un recurs que ha de ser “congruent amb l’estratègia general de l’empresa i establir, a partir d’aquesta, l’acció

comunicativa". Per aquest motiu, l'expert considera que la comunicació també es pot qualificar de generalista, perquè té una "visió integral i integradora, que és la visió holística, total i global". Holisme, entès com "el tot és més que la suma de les seves parts", constitueix una de les característiques principals del pensament a la xarxa i en la gestió de la comunicació. Aquesta nova visió sobre la comunicació ha dotat a l'organització de consciència sobre si mateixa com una totalitat. Enrere queda, doncs, la idea instrumental i limitada de la comunicació projectada a l'àmbit del mercat i les vendes (Costa, 2009: 18-19).

Amb totes les aportacions anteriors, podem concloure que la concepció de comunicació organitzacional i integral comporta una visió universal de la comunicació: la concep com a un element estratègic en la gestió d'organitzacions i institucions (Enrique, Madroñero, Morales i Soler, 2008: 9-11). De fet, nombrosos teòrics coincideixen en què aquesta visió integral, integradora i universal dota de tal importància a la comunicació que implica necessàriament un departament específic que formi part de l'estructura de les organitzacions. D'aquesta manera, ja són moltes les organitzacions que han apostat per un departament responsable de la comunicació i la gestió d'intangibles empresarials, com la reputació, la marca, la identitat, la cultura i la imatge de l'empresa (Enrique, Madroñero, Morales i Soler, 2008: 11).

En aquest sentit, Joan Costa assegura que aquest departament ha de consistir en "una direcció central única (...) que treballa per una visió i una responsabilitat de conjunt sobre les comunicacions en i de l'empresa, coordinades amb l'estratègia general i els objectius del negoci (...). Té una missió estratègica en el pla comunicacional dins l'estratègia general de l'empresa i té una responsabilitat directa sobre la imatge corporativa" (Costa, 2004: 90-91 citat a Enrique, Madroñero, Morales i Soler, 2008: 12).

Altres consideracions sobre el mateix àmbit consideren que l'òrgan encarregat de gestionar la comunicació integral d'una organització ha de ser l'anomenat gabinet de comunicació. L'experta Berta García ho defineix com el "departament intern d'una entitat (ja sigui institució o empresa) encarregat de la planificació, implementació i avaluació de la política de comunicació". Segons l'autora, el gabinet ha de gestionar la comunicació de "manera integral, continuada i global" (García, 2005: 71-91 citat a Enrique, Madroñero, Morales i Soler, 2008: 11).

Nomenclatures a banda, tots els autors coincideixen en què el departament encarregat de gestionar la comunicació organitzacional ha d'anar encaminat sota la tutela de l'alta direcció i ha d'ocupar un lloc privilegiat en l'organigrama empresarial, ja que serà el

que definirà les estratègies adequades per als diversos públics de l'organització d'acord amb la política global de l'entitat. De la gestió de la comunicació organitzacional dependrà, en gran part, el compliment dels objectius de l'entitat (Enrique, Madroñero, Morales i Soler, 2008: 14).

Les estratègies i activitats de comunicació que gestionarà aquest departament seran, entre d'altres: la relació amb els mitjans de comunicació, les relacions institucionals, la comunicació amb la presidència, la comunicació dels intangibles, el patrocini i el mecenatge, les relacions públiques, l'organització d'actes i protocol, la comunicació *online*, les produccions audiovisuals, les relacions amb els inversors i accionistes i l'acció de *lobbying* (Enrique, Madroñero, Morales i Soler, 2008: 10-12).

La gestió i control d'aquest departament passa per la figura del Director de Comunicació (Dircom) tot i que també hi ha discordança (tal i com ocorre amb el departament encarregat de gestionar la comunicació) a l'hora d'atorgar-li un nom específic. Tot i això, cal dir que totes les denominacions utilitzades per a referir-s'hi contenen la paraula comunicació i van precedides del nom del càrrec, que depèn de l'estatus que se li atorga al professional en l'organització. L'estudi realitzat per l'Associació de Directius de Comunicació l'any 2010, *El estado de la comunicación en España*, fa palesa l'heterogeneïtat a l'hora d'establir un nom a aquest perfil professional: Director de Comunicació i Relacions Institucionals; Director de Comunicació i Relacions Externes; Director de Comunicació i Relacions Públiques i Responsable de Comunicació Institucional Corporativa, entre d'altres (Enrique, Madroñero, Morales i Soler, 2008: 12).

2.1.3 El Director de Comunicació (Dircom)

En aquest treball utilitzarem el concepte de Director de Comunicació (Dircom) perquè considerem que és el més encertat, ja que engloba la gestió de la comunicació de manera global. El Dircom és la màxima autoritat del departament de comunicació d'una organització i és el responsable de "planificar, dirigir i coordinar totes les activitats de comunicació i els intangibles empresarials" (Enrique, Madroñero, Morales i Soler, 2008: 22).

La concepció que tenim actualment sobre el significat i les funcions d'un Dircom, però, no sempre ha estat així. Com hem comentat anteriorment, no és fins als anys 90, en ple apogeu de les TIC, quan es comença a reconèixer la comunicació com un instrument estratègic i de gestió en les organitzacions, i com a conseqüència, es revisa la funció del Dircom. És així com es forma la visió actual del Dircom, com aquell

professional que “esté la seva mirada holística, transversal i integradora a la política general de l’empresa, impulsant la innovació per a millorar la competitivitat, els nous models de negoci, la detecció de tendències i oportunitats, la gestió dels actius intangibles i la creació de valor” i diferenciació respecte la competència (Costa, 2012: 10).

En l’actualitat, la funció de la comunicació és considerada com a quelcom vital per a una organització, i per consegüent, l’encarregat de gestionar-la gaudeix d’un major reconeixement per part del sector empresarial. Mentre que als anys 80 el responsable de comunicació formava part del departament de màrqueting i la seva funció estava encaminada a augmentar les vendes, s’ha evolucionat fins a tal punt que aquest professional actualment dirigeix un departament propi –que va de la mà de la Direcció General– per a poder gestionar de manera integral tots els aspectes de l’organització que tenen a veure amb els valors intangibles (Enrique, Madroñero, Morales i Soler, 2008: 23).

Dircom, l’Associació de Directius de Comunicació, emfatitza la importància de la responsabilitat d’aquest professional, en tant que s’encarrega de gestionar “les qüestions intangibles que agreguen valor diferencial a l’organització”, i això, no és tasca senzilla. S’erigeix com un membre actiu en la discussió empresarial i el seu camp d’actuació és compartit amb la resta de direccions. El Dircom exerceix una funció dual “com a assessor-executiu directe de la Presidència d’una banda, i com a assessor-col·laborador de les diferents direccions de l’empresa d’una altra, en allò que gira al voltant de qüestions que afecten a la reputació” (Dircom, 2013: 21-70).

Aquest professional coordina i integra totes les eines i/o tècniques de comunicació i els intangibles, “mitjançant el seguiment d’un Pla Estratègic de Comunicació, dissenyat conforme a les polítiques empresarials i ideat amb el propòsit d’afermar la imatge global de l’organització i d’enfortir la seva reputació; considerant les expectatives dels principals *stakeholders*”¹ (Jonson i Scholes citat a Enrique, Madroñero, Morales i Soler, 2008 :23).

El Dircom és la figura professional que atorga “la visió unificadora, la visió global i la visió estratègica” de l’organització. La seva funció és la de “compartir el coneixement sobre la missió de l’empresa i el compromís de tots amb el projecte, units en una

¹ *Stakeholders* fa referència a qualsevol grup o individu que pugui afectar l’assoliment dels objectius d’una organització. Font: IESE [en línia]. Disponible a: http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf [Consultat: 27-04-15].

mateixa direcció rere la confiança i satisfacció dels públics implicats en la vida de l'organització" (Dircom, 2013: 79-80).

Per tant, podem afirmar que el Dircom és una figura professional que empara tres facetes: "estratega, generalista i polivalent". Actua com a representant de l'organització davant la resta d'institucions, líders d'opinió o mitjans de comunicació però el seu paper esdevé ser un estratega global, en tant que la comunicació només és l'eina que utilitza per a dur a terme la seva feina (Costa, 2009: 18-21).

Pel que fa a l'adjectiu de generalista, podem dir que fa referència a l'especialitat del Dircom de gestionar "el tot en funció de les seves parts, i també d'aquestes en les seves interaccions (...) S'ocupa d'allò que és més general i universal: el lideratge de la presidència, el projecte corporatiu, l'estratègia coordinada del negoci i de la imatge pública institucional" (Costa, 2009: 18-21). L'expert en gestió dels recursos intangibles de les empreses, Justo Villafañe, també coincideix en aquesta característica inherent al Dircom. Assegura que la seva funció és "harmonitzar les diferents parts a les quals afegeix valor gràcies a aquesta integració del tot" (Villafañe, 2007: 197 citat a Dircom, 2013: 80).

Finalment, amb l'adjectiu de polivalent, Costa es refereix la diversitat de responsabilitats transversals del Dircom. D'una banda, "el Dircom dedica el 80% del temps a definir l'estratègia i política de comunicació" (...) El 20% restant del temps es distribueix per a definir, juntament amb el director de Recursos Humans i el director de Màrqueting, la comunicació interna, la cultura organitzacional, la imatge i la identitat corporativa". Amb aquests dos departaments treballa de la mà per tal d'assolir la coherència en la construcció i difusió de la imatge pública de la institució. Cal dir que aquest professional també dedica gran part del temps a la "investigació sobre estratègia comunicativa per tal de seguir aprenent i millorant" (Costa, 2009: 18-21).

2.1.3.1 La formació del Dircom

Segons Costa, la formació professional del Dircom es sustenta en 3 eixos principals que es retroalimenten:

1. **La formació acadèmica específica** -> El coneixement sobre la Ciència de la Comunicació o de la Informació basada en 4 branques: la comunicologia, la praxeologia, la sistèmica i l'estratègia.
2. **La formació empresarial** -> Coneixements bàsics en economia, en mitjans de comunicació, en màrqueting i en la gestió de les TIC.

3. **L'actitud autodidàctica i oberta** -> Ha de saber relacionar-se amb els altres i ha de tenir un caràcter extravertit. Ha de ser intuïtiu i saber anticipar-se.

La formació acadèmica específica necessària generalment prové del món de la comunicació, sobretot de periodisme. En els darrers anys, la professionalització d'aquest perfil és cada vegada major perquè existeix la possibilitat de millorar el currículum amb màsters especialitzats en el marc de diverses universitats i escoles de negocis espanyoles. En tots aquests plans d'estudis s'ofereixen assignatures troncales referents a comunicació financera, recursos humans i desenvolupament directiu dins l'àmbit de la gestió empresarial (Dircom, 2010: 28 i Enrique, Madroño, Morales i Soler, 2008 : 27).

Tot i la importància d'aquesta formació universitària, creiem que altres coneixements i habilitats com els idiomes o trets potents de la personalitat com la responsabilitat, la curiositat, el caràcter obert, la capacitat de prospecció i de comunicació, l'empatia, l'autoritat i el lideratge seran també complements que aportin valor afegit a la seva tasca en l'organització (Costa, 2012: 15-16 i Enrique, Madroño, Morales i Soler, 2008: 34). Segons l'Associació de Directius de Comunicació, les cinc característiques més importants que ha de posseir un Dircom són les següents: capacitat de comunicació, accessibilitat per als mitjans, influència en la direcció de l'organització, alt coneixement tècnic dels serveis/productes de l'empresa i creativitat (Dircom, 2010: 28).

2.1.3.2 Objectius i funcions del Dircom

Pel que fa a les funcions del Dircom, recollim, en primer lloc, la selecció elaborada per doctors en la matèria de la Universitat Autònoma de Barcelona en el llibre *La planificación de la comunicación empresarial*, perquè considerem que és la més completa i acurada (Enrique, Madroño, Morales i Soler, 2008: 36):

1. **Estratègia** -> Ha d'entendre el projecte d'empresa, el seu pla estratègic i participar-hi de manera proactiva. S'encarregarà de definir la política i l'estratègia de comunicació de l'organització.
2. **Pla de Comunicació** -> És l'encarregat de dissenyar el Pla de Comunicació complet, des dels objectius com l'estimació financera.

3. **Imatge corporativa** -> Ha de definir quin ha de ser el model per a la imatge corporativa, i en la seva gestió ha d'actuar per garantir el control i protecció de la imatge.
4. **Portaveu** -> És el portaveu de l'organització, interlocutor entre empreses i mitjans de comunicació. La seva funció és representar bé l'empresa o institució i reforçar el lideratge del president.
5. **Comunicació interna** -> Ha de controlar la comunicació interna. Ha de transmetre la cultura de l'organització a tots els empleats, així com escoltar-los i motivar-los.
6. **Cultura** -> Ha de contribuir a la definició de la cultura corporativa i vehicular-la cap a l'interior i cap a l'exterior.
7. **Pressupost** -> Ha d'administrar els pressupostos del departament d'acord amb el Pla.
8. **Màrqueting** -> Ha de supervisar les campanyes de publicitat per tal de mantenir la coherència de la imatge global.
9. **Comunicació** -> S'ha de responsabilitzar de les comunicacions: institucional, organitzacional i mercadològica.
10. **Servei** -> Esdevé un consultor en matèria de comunicació al servei de la Direcció general de l'organització.
11. **Compromís social** -> Defineix l'estratègia de patrocini, esponsorització i mecenatge. També s'encarrega de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) de l'organització.
12. **Supervisió i avaluació** -> S'encarrega de les auditories i el control de la imatge.

Una altra classificació diferent és la de Joan Costa (Costa, 2012: 89), que ens presenta, *a grosso modo* i de manera més resumida, la següent selecció de funcions del Dircom:

1. Contribuir al lideratge del president.
2. Desenvolupar i controlar la política de comunicació i la imatge de l'organització.
3. Coordinar les comunicacions institucionals i la reputació.
4. Dissenyar els Plans Estratègics Globals, de comunicació i d'actuacions.
5. Reforçar i canviar la cultura organitzacional.
6. Integrar les comunicacions en les esferes institucional, organitzacional i mercadològica.
7. Exercir una assessoria interna.
8. Assegurar actius de la companyia amb prevenció i gestió de crisi.

I finalment, en la següent taula, resultat del 3r estudi elaborat per l'associació Dircom, podem veure una altra selecció de les principals funcions del responsable de comunicació d'una organització, segons l'ordre d'importància: definir l'estratègia de comunicació, aprovar les accions específiques de comunicació, seleccionar les empreses col·laboradores, aprovar les campanyes anuals de comunicació i seleccionar els membres del departament.

Principals funcions del responsable de comunicació en una organització		
1	Definir l'estratègia de comunicació	89%
2	Aprovar les accions específiques de comunicació	88,3%
3	Seleccionar les empreses col·laboradores	75%
4	Aprovar les campanyes anuals de comunicació	67,6%
5	Seleccionar els membres del departament	66,4%

Figura 1. Taula de les principals funcions del Dircom. Elaboració pròpia a partir de "El estado de la comunicación en España 2010"².

² Dircom. (2010). "El estado de la comunicación en España 2010". *Anuario de la comunicación 2010*. Madrid. [en línia] Disponible a: <https://mouriz.files.wordpress.com/2010/05/estado-comunicacion3b3n.pdf> [Consultat: 02-12-14].

2.2 La comunicació integral en els Social Media

2.2.1 Internet, un nou entorn per a la comunicació integral de l'organització

En l'actualitat, l'aparició d'un escenari tecnològic i digital ha causat una revolució global en tots els àmbits de les nostres vides, però sobretot en el de la comunicació. En aquest context, Internet apareix com l'eina més important dels últims temps des que s'estengué per a l'ús globalitzat l'any 1991 sota les sigles de WWW (*World Wide Web*)³, en català, xarxa informàtica mundial. Anomenada col·loquialment com la gran teranyina, aquesta plataforma ofería com a novetat convertir-se en emissor i/o receptor d'informació instantània. Amb Internet, enrere queden les limitacions espai-temps. S'obre tot un món de possibilitats comunicacionals on l'emissió i recepció d'informació pot ser totalment asíncrona.

Justament aquest gran ventall de possibilitats que ofereix Internet ha propiciat una evolució sense precedents. Per aquest motiu, actualment ja podem parlar del sorgiment d'un nou format, el web 2.0, terme adaptat per Dale Dougherty i Tim O'Reilly l'any 2004. Aquesta nova plataforma, també anomenada web participativa, es diferencia del web inicial (web 1.0) per la seva capacitat de multi direccionalitat. L'usuari deixa el seu paper de mer receptor passiu i es converteix també en emissor actiu: pot participar elaborant, editant i compartint informació de manera interactiva amb altres usuaris.

El web 2.0 ha afavorit "la democratització dels fluxos informatius de manera que tots som emissors en potència, no només les grans multinacionals i els més poderosos, i la informació està a disposició de tots els que tenen accés a les múltiples plataformes (blogs, fòrums, webs, xarxes socials...) i formats (fotografies, vídeos, textos i audios)" (Costa i Piñeiro, 2013: 9). "Compartir, comunicar, conversar i cooperar són les 4 C's del web 2.0" (Castelló, 2010: 49).

³ Leiner, B., Cerf, V., Clark, D., Kahn, R., Kleinrock, R., Lynch, D., Potel, J., Roberts, L. i Wolff, S. (2014). Breve historia de Internet. Internet Society [pàgina web]. Disponible a: <http://www.internetsociety.org/es/breve-historia-de-internet> [Consultat: 02-12-14].

En el gràfic següent podem veure representat aquest canvi de paradigma comunicacional:

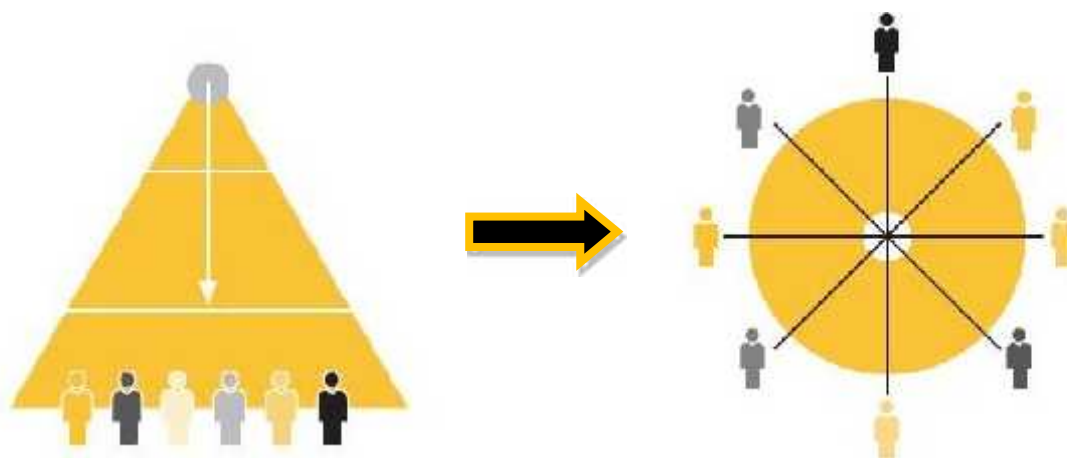


Figura 2. Pas de la comunicació unidireccional a multidireccional (Celaya i Herrera, 2007: 58).

Amb l'adveniment d'aquesta "onada digital", el model tradicional de distribució de continguts d'un a molts queda en un segon pla. L'usuari, acostumat a només rebre informació, pren el poder i personalitza els continguts en base als seus interessos i gustos (Castelló: 2010, 16-19).

De fet, la revolució és tal (encara avui), que fins i tot quan la cobertura d'Internet encara no havia arribat a l'abast que havien assolit els altres mitjans tradicionals a començaments de la dècada dels 2000, una empresa de medicació nord-americana anomenada *Nielsen NetRatings*, ja va advertir que el mercat espanyol es trobava entre els països amb majors taxes de creixement de connexions d'Internet a Europa.

Actualment, el creixement de llars amb banda ampla explica la ràpida penetració –entesa com el percentatge de les persones d'una població determinada que s'exposen a aquest– del mitjà en la ciutadania (Castelló, 2010: 20). Per tant, ens trobem davant d'una tecnologia, que si s'utilitza amb astúcia, creativitat i alhora prudència, pot arribar a ser cabdal en l'estratègia comunicativa de les organitzacions amb els seus públics.

I és que les possibilitats de personalització del missatge i d'interacció amb el destinatari que ofereix aquest mitjà el converteixen en essencials, tant per a les organitzacions públiques com per a les privades (Castelló, 2010: 13). Amb la consolidació d'aquesta eina com a part essencial de la *Integrated Communication Strategy* (Victoria, 2005: 51), les organitzacions desenvoluparan i afrontaran la labor

comunicativa des d'una vessant global, tant necessària per a satisfer les expectatives del consumidor.

2.2.2 Aproximació teòrica al concepte de Social Media i xarxes socials

D'aquesta manera és com sorgeixen nous models de comunicació participativa en què les organitzacions adequen la seva estratègia de comunicació per tal que no es limiti a transmetre informació de manera unidireccional, sinó que també permeti als usuaris interactuar i formar part del procés informatiu (Celaya i Herrera, 2007: 58).

És el que s'anomena *social media*, mitjans socials, que podem definir com el conjunt de plataformes mitjançant les quals ens expressem en el ciberespai. D'una banda, són '*media*', mitjans, és a dir, plataformes o eines a partir de les quals podem realitzar determinades accions. I per altra banda, són '*social*', és a dir, referits a grups que interaccionen recíprocament. Els *social media*, per tant, són eines basades en Internet que augmenten i milloren la transmissió d'informació, ja sigui text, imatge, àudio i vídeo, entre els usuaris de la xarxa. Els mitjans socials estan vivint una etapa d'expansió tant pel que fa al nombre de plataformes com pel que fa al nombre d'usuaris (Costa i Piñeiro, 2013: 49).

En el web 2.0, les vertaderes protagonistes són les xarxes socials *online*, un fenomen de menys de 10 anys d'existència. Segons Castells, les xarxes socials són mitjans socials electrònics de comunicació interactiva, "organitzats al voltant d'un interès o propòsit compartit, tot i que de vegades la comunicació es converteix en la meta en si mateixa" (Castells, 2001: 395). Per la seva banda, Celaya ho defineix com "un conjunt de persones que tenen un interès comú i que es relacionen mitjançant la xarxa per a compartir experiències i opinions sobre la matèria" (Celaya, 2008: 92).

Una mostra palpable de la gran influència de les xarxes socials ja la trobem en l'estudi "*Power to the people. Social Media Tracker Wave 3⁴*" realitzat el març de 2008, just quan les xarxes socials començaven a triomfar entre els usuaris d'arreu del món. Aquesta investigació, realitzada en 29 països entre els quals es trobava Espanya, assegurava que durant aquest any, el 73% dels internautes del web 2.0 havia visitat la pàgina web d'una marca, el 35% havia enviat publicitat a altres usuaris, el 68% havia visitat espais recomanats pels amics i el 44% dels usuaris canviaria la seva marca habitual de compra després de llegir un comentari negatiu sobre aquesta.

⁴ Universal McCann. *Power to the people. Social Media Tracker Wave 3 (2008)*. Disponible a: <http://www.zimmcomm.biz/new-media/um-wave-3-final.pdf> [Consultat: 27-11-14].

A més, aquest mateix estudi aportava altres dades d'interès com que un 77,8% dels internautes era lectors de blogs, un 41,4% havia escrit alguna vegada en un blog (un 30% ho feia diàriament), un 44,6% estava donat d'alta d'alguna xarxa social (un 26% les utilitzava diàriament), un 46% compartia fotografies (el 22% ho feia diàriament) i un 30,8% compartia vídeos (el 26% diàriament).

Des de l'any 2008 podem dir que les xarxes socials han experimentat un *boom* de creixement exponencial en el qual Espanya ha estat un dels països protagonistes. I és que el nostre país és el primer d'Europa i el segon del món (després de Brasil) en percentatge d'usuaris que participen en xarxes socials *online*.

Segons les últimes dades de l'Estudi General de Mitjans⁵ pertanyents a la 2a onada de 2014, l'audiència d'Internet és d'un 68,9%, el percentatge més alt des de la seva aparició per a l'abast general de la població. Les comunitats on la penetració d'Internet és més alta són Madrid (75%), Balears (74,8%) i Catalunya (74%).

Segons el V estudi anual en xarxes socials, elaborat per IAB Spain conjuntament amb Elogia, el 79% dels usuaris espanyols utilitzen les xarxes socials, un 28% més que l'any 2009, moment de màxim apogeu nacional. D'aquesta manera, podem dir que actualment, la utilització d'aquesta plataforma es troba en una etapa de maduresa i consolidació, sobretot en els usuaris de la franja d'edat compresa entre els 18 i 30 anys, és a dir, els més joves.

Pel que fa a les xarxes socials més utilitzades, el rànquing és encapçalat per *Facebook* (99%), seguit de *Twitter* (92%) i de *Youtube* (88%). Aquest rànquing es realitza basant-se en la freqüència d'ús per quota de temps (hores/setmana) de les diverses xarxes socials entre els usuaris espanyols. D'aquesta manera, *Facebook*, *Youtube* i *Twitter* són les que s'emporten el còmput més alt d'hores setmanals, amb 4'84 hores, 3'62 hores i 3'42 hores, respectivament. Pel que fa a la resta de xarxes socials, cal destacar *Google Plus* (3'16 hores) i *Instagram* (2'73 hores) pel seu ascens notori d'activitat en el darrer any. I així ho podem veure en el següent gràfic, on es mostren totes les xarxes socials existents i la freqüència d'ús per quota de temps de cada una d'aquestes:

⁵ AIMC. *Audiència de Internet en el EGM* (abril-maig 2014). Disponible a: <http://www.aimc.es/Entrega-de-resultados-EGM-2%C2%AA-ola,1450.html> [Consultat: 07-11-14].

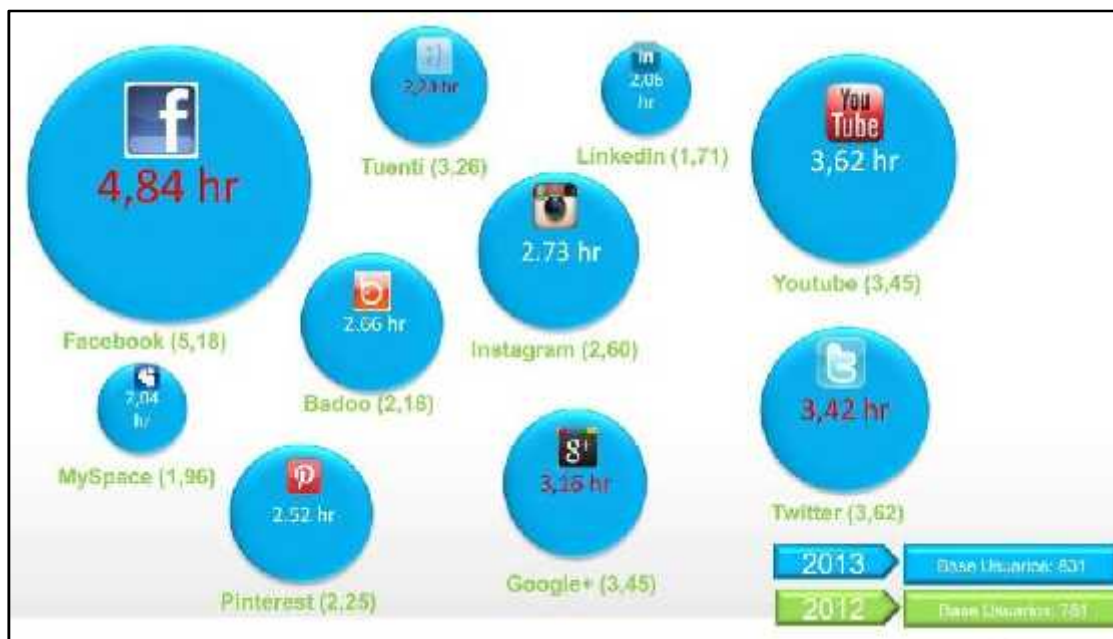


Figura 4. Freqüència d'ús per quota de temps de les xarxes socials a Espanya. Font⁶: IAB i Elogia.

Seguint amb els estudis referents a aquest entorn, podem afirmar que d'acord amb l'última onada de l'Informe Socialogues d'IPSOS, el nivell d'interacció en xarxes socials dels espanyols està situat en un 45%, molt per sobre de la resta d'Europa, que es troba en un 36%. Per tant, el desenvolupament de les xarxes socials *online*, com a fenomen sociològic d'una banda, i com a suport amb una creixent audiència d'altra, ha fet que les organitzacions incorporin aquests canals en les seves estratègies de comunicació, a causa del seu poder de notorietat i rendibilitat que els proporciona la seva capacitat d'interacció amb els públics (Castelló, 2010: 16).

Cal dir que aquest resultat, que podem qualificar com a exitós, no només rau en el seu poder interactiu sinó que també està estretament lligat amb el seu rol com a catalitzador dels grups de referència, en fomentar funcions i influències de grup: inclusió social, augment de l'autoestima, sentiment d'identificació i pertinença a un col·lectiu, influència informativa i reconeixement social, es a dir, la popularitat en funció dels contactes que es tinguin en aquests mitjans socials (Castelló, 2010, 67).

⁶ IAB i Elogia. *V Estudio anual de Redes Sociales* (2014). Disponible a: <http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2014/04/V-Estudio-Anual-de-Redes-Sociales-versi%C3%B3n-reducida.pdf> [Consultat: 13-11-14].

2.2.2.1 Twitter

La xarxa social de *Twitter*, la tercera més utilitzada a l'estat espanyol, és la protagonista de l'estudi de cas que complementa aquesta investigació, i és per aquest motiu que hem cregut convenient explicar breument quines són les seves característiques.

Primer de tot, cal presentar a *Twitter*, una xarxa social de comunicació bidireccional creada l'octubre de 2006 a San Francisco (Estats Units) de la mà de quatre treballadors de l'empresa Odeo, una companyia dedicada a programari d'Internet, amb la principal novetat que només permet enviar missatges de 140 caràcters. Es tracta d'un servei totalment gratuït i sense publicitat, amb una metodologia d'ús senzilla i ràpida. Cada tuit publicat és l'expressió d'un moment o d'una idea que pot ser en forma de text, fotografia o vídeo⁷.

A diferència del seu màxim competidor, *Facebook*, aquesta xarxa social es caracteritza per l'establiment de relacions asimètriques entre els usuaris, que poden ser de 2 tipus: els seguidors ("followers") i els seguits ("following"). Això es reflecteix en dues llistes diferenciades: la llista de la gent a la qual segueixes i la llista de la gent que et segueix a tu. Ara bé, si com a usuari segueixes a una persona i alhora, aquesta et segueix a tu, aleshores s'estableix una relació de "co-followers". Seguir a un compte de *Twitter* permet veure els tuits (els missatges que escriu al seu perfil), en el teu "timeline", és a dir en el teu perfil, on apareixen els missatges que publiquen tots els usuaris que segueixes, ordenats de manera cronològica.

D'aquesta manera, un usuari de *Twitter* decideix a qui vol seguir però la persona a la qual segueix no necessàriament ha de seguir-lo a ell (fer el que s'anomena un "follow-back"). A més, existeix tot un argot al voltant d'aquesta xarxa social necessària per entendre i formar part de la seva comunitat. A part dels "followers" i els "following", trobem l'anomenat "trending topic", que traduït al català faria referència als temes més populars en aquesta xarxa social durant una jornada concreta en un àmbit territorial determinat. També trobem el terme retuitejar, és a dir compartir una notícia que ha estat publicada en un altre compte per a què els seguidors del nostre ho puguin veure. Finalment, també hi ha l'opció de clicar "Favorit" sobre un tuit per tal que el seu autor sàpiga que t'agrada, així com el símbol de "hashtag", paraules o frases (etiquetes), que comencen amb el símbol # per tal de crear una llista de tots els missatges d'aquells usuaris que hagin utilitzat aquest mateix concepte o "hashtag".

⁷ Twitter. "The story of a Tweet". Disponible a: <https://about.twitter.com/what-is-twitter/story-of-a-tweet> [Consultat: 12-05-15].

Tot i que la comunicació principal del *Twitter* és la que es duu a terme de manera pública mitjançant la publicació de piulades en el “timeline” propi, també existeix la possibilitat de comunicar-se de manera privada, mitjançant un xat, per a tots aquells usuaris que es segueixen mútuament⁸.

Ja per acabar, un cop explicades unes breus pinzellades sobre el funcionament bàsic d'aquesta xarxa social, cal emfatitzar en les múltiples possibilitats que ofereix *Twitter*. La més clara és la seva funció com a eina contra el biaix polític, sobretot en aquells països on governa un dictador, i on és necessari trencar el discurs unilateral dels mitjans de comunicació, que actuen com a portaveus de propaganda del govern de torn. La interactivitat i la immediatesa amb què circula la informació en aquesta xarxa social (juntament amb *Facebook*) va propiciar i conduir la revolució de la primavera àrab l'any 2011.

I pel que fa al que realment ens pertany en aquest estudi, podem afirmar que *Twitter* és una eina professional molt potent per tal de guanyar reputació corporativa. Amb la simple utilització de “hashtags” i la publicació periòdica de contingut referent a la teva activitat empresarial, ja siguin objectius o informació sobre béns i/o serveis, s'aporta valor a la comunitat i consegüentment augmenta la reputació *online* de l'organització. Tot depèn, simplement, de com gestiones el teu perfil, els teus tuits i els comptes amb què et relaciones. En definitiva, *Twitter* s'erigeix com a una eina ideal de comunicació, no tan sols entre particulars sinó també per a entitats que desitgen promocionar productes, serveis i aplicar tècniques de màrqueting als seus usuaris potencials.

2.2.3 La comunicació de l'organització integral a les xarxes socials

El creixement amb tendència a l'alça de les xarxes socials i l'alt protagonisme assolit per aquestes en la comunitat d'usuaris espanyola és una realitat que no ha de passar inadvertida per a totes les organitzacions que anhelan potenciar el diàleg amb el seus *stakeholders* (Alcántara- López, 2012: 1408 i Castelló, 2010: 50).

Actualment els usuaris d'Internet es guien, cada vegada més, per allò que es diu en les xarxes socials. Per a aquest motiu, cal analitzar com s'ha de dur a terme la comunicació entre les organitzacions i la seva comunitat d'internautes. Ros assegura que “la capacitat de la marca per a integrar-se en xarxes socials i comunitats permet que l'usuari es converteixi en fan de la marca (*fansumer*) (...) i posteriorment, en

⁸ Ciudadano 2.0. Qué es Twitter, cómo funciona y qué te puede aportar esta red social. Disponible a: <http://www.ciudadano2cero.com/twitter-que-es-como-funciona/> [Consultat: 12-05-15].

costumer evangelist, usuaris que parlen bé de la marca i fomenten el boca-orella, tan important a la xarxa” (Castelló, 2010: 97).

Fins aquest punt hem intentat explicar la situació actual dels *social media*, així com l'èxit aclaparant que han assolit aquests mitjans entre la comunitat d'usuaris a nivell mundial, però sobretot en el nostre país. Ara bé, cal explicar que la realitat és ben diferent si analitzem la seva penetració en les organitzacions espanyoles i com utilitzen aquestes entitats les eines de comunicació que ofereixen les plataformes de la web col·laborativa.

Segons l'estudi “*Los medios sociales en España: la visión de la alta dirección*”⁹ elaborat per IESE Business School i la Universitat de Navarra, les empreses espanyoles porten quatre anys o menys utilitzant els *social media*, i una de cada tres va començar l'any 2011, és a dir, fa tan sols 4 anys. Una altra dada important a destacar és la baixa inversió que dediquen les organitzacions a la gestió de les xarxes socials: menys del 50% del pressupost va destinat a la comunicació *online*.

Davant aquestes dades tan poc esperançadores, ens preguntem el perquè. I la resposta la trobem en la consideració que tenen les organitzacions sobre els mitjans socials. Encara avui en dia, algunes organitzacions creuen que amb els mitjans socials (en relació als tradicionals), és més fàcil arribar al públic, augmentar l'afinitat amb la marca i augmentar la notorietat sense dedicar-hi grans pressupostos però, paradoxalment, també opinen que l'impacte en vendes és major en els mitjans tradicionals.

Aquest fet es deu a què tot i que cada vegada són més les entitats que s'animen a utilitzar les xarxes socials com a eina de màrqueting, moltes d'aquestes encara no tenen clar com avaluar la seva efectivitat perquè no han sabut formular objectius quantificables o perquè els resulta difícil assignar un valor a un retuit o a un “m'agrada” o “no m'agrada” a *Facebook* (Sotelo, 2013: 24). Per aquest motiu, ha aparegut el ROI –que explicarem en l'apartat posterior–, una eina que permet calcular el retorn d'inversió de les estratègies empresarials dutes a terme a la xarxa.

Ens trobem, per tant, davant d'un problema de desconeixença i ignorància, per part de les organitzacions, sobre les múltiples possibilitats comunicacionals que ofereixen els *social media*. I és que només una de quatre entitats considera els mitjans socials com a una part clau de la seva estratègia comunicativa organitzacional. Per aquest motiu,

⁹ IESE i Universitat de Navarra. (2012). *Los medios sociales en España: la visión de la alta dirección*. IESE [en línia]. Disponible a: http://www.iese.edu/es/files/IESE%20Social%20Media_tcm5-79261.pdf [Consultat: 17-11-14].

considerem essencial que les organitzacions adoptin d'una vegada per totes una mentalitat 2.0, que entenguin que "ser digital no és una opció sinó una necessitat" (Chacón i Enrique, 2014: 3). La idea que només importa allò que les agències de relacions públiques i publicitat diuen sobre una organització ha quedat obsoleta i ancorada en el passat, en el món del web 1.0 (Corporate Excellence, 2012: 2).

La societat en general ha d'acceptar que Internet s'ha convertit en un mitjà estratègic per al negoci de moltes organitzacions i en un actor necessari per a la seva gestió de màrqueting. Ha arribat el moment en què les organitzacions han de comprendre i acceptar la importància de la xarxa, "no només com un mitjà que generi resposta directa, sinó també com a un suport vàlid", fins el punt de convertir-se en gairebé imprescindible, per a la construcció de marca (Castelló, 2010: 25-27).

També és important dir que tot i que veiem els mitjans socials com a una eina necessària en la gestió de les organitzacions, la seva utilització no ha d'anar encaminada amb l'únic objectiu de vendre el seu producte/servei, sinó que també s'ha de fixar en els intangibles, aquells elements que reforcen la imatge de l'empresa i que s'estan convertint en els actius més apreciats i valorats dins l'àmbit dels negocis (Alcántara-López, 2012: 1409). La identitat, la marca i la cultura corporatives són els valors estratègics que marquen la diferència, els que aporten valor afegit i els que condicionaran la imatge i la reputació de l'organització al seu entorn.

D'aquesta manera, Alloza defensa que "el nou territori per a la competitivitat i la diferenciació sostenible està avui en la gestió de la marca, la cultura corporativa i la reputació" (Castelló, 2010: 28). I amb aquesta total seguretat podem afirmar que les xarxes socials *online* suposen una oportunitat idònia per a entaular un diàleg mutu entre l'organització i el seu *target*, sobretot referent a aquests elements intangibles, més imperceptibles a priori però més significants a posteriori, i que a la llarga suposaran una clara diferenciació de la competència.

És probable, però, que la novetat d'aquests mitjans socials provoqui certa desconfiança a l'hora de ser utilitzats com a part essencial de l'estratègia de comunicació de les organitzacions i que per aquest motiu aquestes prefereixin mantenir-se a l'aguait per tal de veure com evoluciona el sector i decidir, aleshores amb coneixement de causa, si les xarxes socials han de formar part o no del seu Pla de comunicació. Aquesta postura prudent és defensada per alguns professionals en el sector com Joaquín Mouriz, membre de l'Associació de Directius de Comunicació (Dircom), que assegura que la presència de les organitzacions als mitjans socials no

ha de respondre a l'arbitrarietat, o a "l'estar per estar" sinó que només té sentit si darrere hi ha "una planificació i uns objectius que aportin valor"¹⁰.

2.2.3.1 Estratègies de gestió de comunicació integral a les xarxes socials

Davant la sobreabundància de webs i formats de l'entorn digital, les organitzacions es poden valdre de diverses eines per tal d'aprofitar al màxim les possibilitats que els ofereixen els espais de la web 2.0. Les estratègies empresarials de comunicació integral en aquest entorn estan enfocades a dos objectius principals:

- 1- Crear i fomentar un diàleg amb els públics d'interès i utilitzar eines que permetin difondre continguts de manera més directa.
- 2- Seguir la pista sobre les opinions que corren per la xarxa sobre una determinada entitat, producte o servei, així com monitorar les accions en el web 2.0 per a poder "quantificar" l'èxit de les organitzacions en les xarxes socials.

Primerament, parlarem sobre tot allò referent al primer objectiu, el relacionat amb la creació i el manteniment d'un diàleg entre l'organització i els seus *stakeholders* als mitjans socials, així com la difusió de continguts de manera més directa. Nombrosos teòrics i investigadors de l'àmbit de la comunicació i la publicitat coincideixen en afirmar que els avantatges que aporten les xarxes socials *online* a les estratègies de comunicació de les institucions són múltiples (Castelló, 2010: 105):

- Abast d'un públic jove i qualificat
- Baix cost
- Capacitat de convocatòria, creació de comunitats
- Capacitat de reacció immediata en la gestió de la imatge i la comunicació corporatives
- Proximitat de la marca, marca amigable
- Fidelització

¹⁰ Extret del blog de Joaquín Mouriz Costa, membre de l'Associació de Directius de Comunicació Dircom. Disponible a: <https://mouriz.wordpress.com/> [Consultat: 12-12-14].

- Interactivitat amb l'usuari
- Investigació de mercat
- Millora de la notorietat i imatge de marca
- Personalització del missatge
- Segmentació i afinitat (públic, interessos, contingut, estils de vida)
- Valor afegit (és a dir, creació de contingut rellevant per a l'usuari)
- Viralitat

La segmentació i l'afinitat, la interactivitat amb l'usuari i la viralitat són els tres eixos principals de la comunicació integral *online*. El coneixement, per part de l'organització, del seu públic, és totalment essencial per tal d'assolir els seus objectius.

El primer eix de la comunicació organitzacional als mitjans socials és la segmentació, entesa com “el procés de dividir el mercat potencial en diferents subconjunts de consumidors amb necessitats, motivacions de compra i/o característiques comuns i seleccionar com a objectiu a un o més segments per a realitzar les accions de màrqueting”, que permet saber quins són els interessos dels consumidors de les organitzacions, el que s'anomena com a *behavioural targeting* (Castelló, 2010: 89).

Pel que fa al segon eix, la interactivitat amb l'usuari, es tracta d'una característica intrínseca del web 2.0. És important que aquesta interacció es faci de tu a tu, en una relació igualitària, sense cap mena de jerarquia, per tal que la marca es converteixi en amigable i fidelitzi el seu públic. La fidelització però, s'ha de basar en l'estratègia d'empresa de compromís amb el client. L'organització ha de “crear vincles que permetin el floriment d'una comunitat de marca en què es generin llaços emocionals i socials” (Ros, 2008: 45). El procés de fidelització es desenvolupa en 3 passos: identificació del client potencial, la seva conversió en client ocasional i, finalment, l'última adaptació a client habitual satisfet. Per tant, la selecció dels clients, basada en la segmentació, és la fase inicial i més important per aconseguir una posterior fidelització (Cuesta, 2003: 39).

I pel que fa al tercer eix principal de la comunicació organitzacional en les xarxes socials, la viralitat, podem definir-la com la multiplicitat d'un contingut, ja sigui, text

àudio o vídeo. Generalment, els continguts virals són atractius, divertits i/o polèmics, per tal d'aconseguir que se'n parli. Tot i això, cal advertir sobre una necessària utilització prudent i poc intrusiva ja que del contrari, aquesta viralitat podria ser rebuda amb certa hostilitat i rebuig per part d'alguns usuaris (Castelló, 2010: 107-108 i Alcántara-López, 2012: 1410).

Per tal d'aconseguir el màxim d'audiència en les xarxes socials, existeixen una sèrie d'eines que ens permeten difondre continguts de manera més directa i segmentada. El més utilitzats són el *Social Media Optimization* (SMO: optimització de xarxes socials), que podem definir com el conjunt de canvis realitzats en un espai web per tal d'adaptar-lo per a què sigui més fàcil difondre'l a través dels mitjans socials; i el *Social Media Marketing* (SMM: màrqueting en xarxes socials) que es val del màrqueting viral per a difondre continguts en les xarxes socials. També trobem altres eines com els sistemes d'etiquetatge i de filtrat, que són eines del web 2.0 que permeten emmagatzemar, classificar i compartir enllaços a continguts d'Internet de manera més senzilla i ràpida.

Val a dir que tots aquests sistemes es basen en la utilització de *tags* (etiquetes) associats a una pàgina web o element (com pot ser un text, foto, àudio o vídeo) que permeten definir la recerca i fins i tot establir relacions entre els usuaris que els utilitzen; i en la sindicació, que permet subscriure's als continguts de tantes fonts com l'usuari desitgi. La font de sindicació més utilitzada és *la Really Simple Syndication-Rich Site Summary*, més conegut com a RSS (Castelló, 2010: 51-53).

Pel que fa al segon objectiu, referent a les estratègies de comunicació organitzacional als mitjans socials destinades a seguir la pista sobre les opinions que corren per la xarxa, cal dir que la tàctica més utilitzada és la dels agregadors de notícies, programes que permeten llegir la informació publicada en els diferents mitjans digitals sobre un tema en concret, sense haver de visitar, un per un, els centenars de webs que ens interessen (Celaya i Herrera, 2007: 65).

Referent a monitorar les accions comunicatives i el seu impacte en les xarxes socials, anteriorment hem comentat la dificultat que suposa per a moltes organitzacions assignar un valor quantificable a un retuit al *Twitter* o a un "m'agrada" o "no m'agrada" a *Facebook* i hem avançat l'existència d'una eina per avaluar l'efectivitat de les estratègies dutes a terme a les xarxes socials: el ROI (el retorn de la inversió), que ens permet conèixer l'impacte real de la nostra activitat a la xarxa (Sotelo, 2013: 25).

Per a calcular el ROI¹¹, “s’han de mesurar les vendes i costos en funció d’un temps transcorregut i d’una atribució de font de trànsit”. És a dir, hem de dividir les vendes directament generades per una font, entre els seus costos, ambdós en el mateix interval de temps. *Google Adwords* i *Analytics* són eines que ajuden a extreure aquesta informació per tal de poder fer aquest càlcul. Els números resultants del ROI seran avaluats positiva o negativament en funció dels objectius marcats inicialment o bé en base a un ROI mínim, però tot això depèn de l’estratègia adoptada per cada organització. Gràcies al ROI, podem prendre decisions per a millorar la nostra estratègia de comunicació a la xarxa i optimitzar així, el pressupost de l’organització.

Cal advertir, però, sobre la utilitat i la fiabilitat del ROI únicament per aquelles organitzacions que venen un producte/servei. Ara bé, per aquelles entitats que no ofereixen res material i que el seu últim fi no és l’obtenció de beneficis (institucions públiques com l’Administració, per exemple), aquest tipus de càlcul no és vàlid. En el cas de les institucions, per tant, la importància rau en els elements intangibles, que tot i que són més difícils de mesurar, es pot estimar el seu valor per tal de millorar l’estratègia i així centrar els esforços en aquells canals que funcionen millor (Sotelo, 2013: 25).

En aquest sentit, existeixen diverses eines similars al ROI per monitorar l’impacte de les xarxes socials i intentar així, quantificar el treball dels professionals i mesurar l’èxit de les estratègies empresarials de comunicació *online*. Els programes més utilitzats per a aquest objectiu són *Klout* i *Peerindex*, indicadors de reputació *online*. Ambdós quantifiquen la influència d’un determinat usuari, individual o col·lectiu, en les xarxes socials assignant-li un valor entre 0 i 100 (0 poc influent i 100 molt influent). A més, determinen la influència en funció de la interacció i els temes recurrents de les converses per determinar què es rellevant de cada usuari.

Trobem una altra eina per tal de mesurar l’activitat en aquest cas de *Facebook*, anomenada *Likealyzer*, que ofereix una perspectiva de l’estat general d’una pàgina de fans d’aquesta xarxa social mitjançant l’anàlisi de diversos paràmetres com el tipus de publicacions i horaris de màxima interacció, entre d’altres. A més, *Likealyzer* ofereix una sèrie de recomanacions per a millorar la influència en aquesta xarxa.

¹¹ Puro Marketing. (2014). Retorno de la Inversión (ROI) en la publicidad online. ¿Qué es, para qué se usa y cómo se optimiza? [pàgina web]. Disponible a: <http://www.puromarketing.com/10/18129/para-como-optimiza.html> [Consultat: 27-11-14].

Finalment, un programa molt eficient que ens permet mesurar l'activitat de qualsevol usuari a *Twitter* és l'anomenat *Twittonomy*, que ens aporta dades estadístiques sobre qualsevol compte d'aquesta xarxa social en relació a la seva comunitat. Entre aquestes dades destaca el nombre de tuits, retuits, seguidors i mencions. A més, processa cadascuna d'aquestes variables per a oferir informació més detallada com la mitjana de mencions per tuit, nombre de retuits per dia, les cinc piulades més retuitejades i altres valoracions com la proporció existent entre *followers* i *following* (Costa i Piñero, 2013: 56-58).

Totes aquestes eines ajuden a filtrar, per part del departament de comunicació, informació de mercat molt vàlida per a la consecució dels objectius les organitzacions (Celaya i Herrera, 2007: 60-61). Analitzar què es diu sobre una entitat qualsevol i tot allò referent als seus productes, serveis i elements intangibles és essencial per a orientar els objectius estratègics i/o de vendes de qualsevol entitat.

Tot i això, cal advertir que en el procés de constant evolució en què es troba immers Internet, no sorprèn que les estratègies empresarials en aquest mitjà vagin variant amb el temps. És per això que considerem necessari revisar les possibilitats i estar al cas de les novetats que ofereixen els *social media* així com apostar només per allò que porti valor afegit a l'usuari (Castelló, 2010: 111).

2.2.4 Gestió de la reputació corporativa online a les xarxes socials

2.2.4.1 La reputació corporativa, aproximació teòrica

Abans de començar a definir la reputació corporativa és necessari establir una diferència clara pel que fa al significat de dos mots íntimament relacionats, imatge i identitat, que sovint són utilitzats de manera errònia, com a sinònims de reputació, tot i que engloben realitats ben diferents. D'una banda, la imatge és tot el que l'organització comunica amb l'objectiu de ser percebuda com aquesta desitja pels seus grups d'interès. Molt diferent és la identitat d'una organització, que fa referència a tots els "atributs i valors que defineixen a l'entitat, com per exemple la visió, la missió i valors, i els seus productes i serveis". La reputació, en canvi, "és la forma en què l'organització és realment percebuda i avaluada pels seus grups d'interès". La reputació no es tracta d'una percepció puntual sinó que "es construeix al llarg del temps mitjançant el què fa i el què diu l'organització" (Argenti, 2014: 159-207).

Un cop tenim clara la diferència entre aquests tres conceptes, podem començar a endinsar-nos en tot allò referent a l'àmbit de la reputació corporativa. La majoria

d'experts en aquesta temàtica combreguen amb la màxima de que la reputació està íntimament relacionada amb els *stakeholders*. D'aquesta manera, nombrosos autors defineixen la reputació corporativa com el "reconeixement que els públics d'interès fan de l'organització en funció del compliment del seu compromís, tenint en compte el comportament corporatiu, la cultura i la marca, com a elements que intervenen". En aquesta línia trobem a Charles Fombrun, professor emèrit de la Universitat de Nova York i fundador i president del Reputation Institute, que remarca la importància dels *stakeholders* i considera que la reputació respon a l'habilitat de l'organització per a relacionar-se amb els públics (Villafañe, 2001: 2).

Per acabar amb l'aproximació teòrica d'aquest concepte, cal referir-se al factor clau per assolir una reputació positiva i sòlida. Argenti, membre del consell assessor de *Corporate Excellence* i professor de comunicació corporativa en prestigioses universitats d'Estats Units, assegura que la base d'una reputació sòlida "resideix en l'alineació entre la identitat i la imatge d'una organització" (Argenti, 2014: 207).

Villafañe, Doctor en Ciències de la Informació i un referent en aquesta temàtica, va més enllà i planteja tres condicions bàsiques per a construir una reputació potent. En primer lloc, l'autor considera que es necessita una "sensibilitat organitzativa", és a dir, complir amb allò que va més enllà de l'establert i que fa que una organització assoleixi l'excel·lència i es diferenciï de la resta. En segon lloc, advoca per la "gestió proactiva de la reputació", és a dir, la introducció d'aquest concepte en el *management* empresarial, de manera que s'implanti a tots els departaments de forma integral. Per últim, Villafañe considera que és necessari tenir un "comportament corporatiu compromès" i això "només s'assoleix quan les polítiques d'una empresa estan per sobre dels estàndards del sector al qual pertany l'organització" (Villafañe, 2001: 4-5).

2.2.4.2 La reputació corporativa com a factor de lideratge

La reputació d'una organització és un dels actius intangibles més importants de les organitzacions. Aquest factor es deu a què una bona reputació corporativa comporta nombrosos avantatges per a qualsevol entitat: millora els resultats econòmics, augmenta el valor comercial, ajuda a combatre les crisis i, el més important, constitueix la base d'un nou concepte de lideratge (Villafañe, 2001: 2-3). De fet, rànquings com els de la revista *Fortune* exerceixen tal influència que els bonus d'alguns directius de les àrees de gestió d'intangibles es basen en els resultats que la seva organització assoleix en la llista d'empreses més admirades d'aquesta revista (Argenti, 2014: 208).

Gairebé tots els analistes coincideixen en què si una organització no té cura dels aspectes relacionats amb la seva reputació, acabarà notant-ho en els seus comptes financers. Per tant, el primer avantatge que ofereix una reputació sòlida és la millora dels resultats econòmics. Una altra conseqüència directa d'una bona reputació corporativa és l'augment del valor comercial, un factor de diferenciació i de fidelització emocional dels clients, relacionat amb el concepte de marca amigable que hem comentat anteriorment. Aquest intangible és, per tant, un factor essencial de competitivitat en tant que atrau talent, clients i col·laboradors fidels, que contribueixen, d'aquesta manera, a augmentar el creixement i l'èxit econòmic de les organitzacions.

En tercer lloc, una bona reputació actua com a escut protector davant una crisi d'una organització. De fet, multinacionals tan importants com Johnson & Johnson i Coca-Cola han pogut solucionar crisis realment greus (relacionades amb controls de qualitat i contaminació en la Índia, respectivament) gràcies a la seva consolidada reputació (Argenti, 2014: 209). Però el potencial real de la reputació radica en la seva constitució com a nou factor de lideratge. Un lideratge allunyat de la concepció clàssica de rendibilitat i capital com a elements d'excel·lència que ha evolucionat cap a una visió més àmplia, on els intangibles són essencials per a satisfer les expectatives dels clients i dotar l'organització de responsabilitat social (Villafañe, 2001: 4).

2.2.4.3 La reputació corporativa online a les xarxes socials

Un cop explicat el concepte de reputació corporativa, podem passar a introduir la reputació corporativa *online*, una nova dimensió d'aquest intangible en l'entorn digital.

Tal i com ocorre amb la reputació corporativa tradicional, existeix diversitat de parers referents a la dimensió *online* d'aquest intangible. En alguns casos, s'adopta una visió simplista sobre aquesta i es vincula només a eines de monitoratge, però cal dir que la reputació *online* va molt més enllà d'aquestes eines i de les opinions personals en blogs i xarxes socials (Mut, 2012: 227). La reputació *online* forma part de la reputació corporativa i per tant "s'ha de gestionar sota els mateixos indicadors, tenint en compte sobretot, els valors corporatius i la jerarquització dels públics" (Vaquero, 2012: 53)

La reputació *online* és, per tant, "el reconeixement que els *stakeholders* d'una companyia manifesten a Internet sobre el comportament de la mateixa a partir del grau de compliment dels seus objectius" (Hernández, 2011: 8 i Corporate Excellence, 2012). La reputació *online* només complementa el concepte de reputació corporativa tradicional (o *offline*), en tant que s'erigeix com una part intrínseca d'aquesta (Vaquero, 2012: 61). Per tant, una bona gestió de la reputació *online* repercutirà positivament en

la reputació general de tota l'organització, ja que forma part d'aquesta i ha d'estar en concordança, per tant, amb l'estratègia global de l'entitat (Pulido, 2013, 100).

Val a dir que no existeix un únic model de gestió de la reputació corporativa *online* perquè cada organització l'ha d'adequar d'acord als seus interessos i necessitats. Tot i això, la majoria d'aquests models es basen en "l'escolta", entesa com l'anàlisi de les opinions dels grups d'interès, "la participació", és a dir, la interacció en la conversa que es crea a la xarxa i, finalment, "el seguiment i la planificació d'actuacions futures" (Vaquero, 2012: 61). Resulta una fal·làcia considerar que no participar activament en el web 2.0 és sinònim de blindar la reputació de l'organització perquè, per si sola, qualsevol entitat rellevant està exposada constantment a un flux d'opinions (tant positives com negatives) per part dels seus públics (Pulido, 2013: 100). Per tant, el més òptim és escoltar, participar i aprendre de les opinions que es plantegen a la xarxa (Hernández, 2011: 5).

Arribats a aquest punt de penetració d'Internet i de les xarxes socials en la societat espanyola, les entitats han d'adquirir nous coneixements i habilitats per tal d'adaptar-se i mantenir la competitivitat i lideratge en aquest nou escenari. I és que la xarxa ens permet realitzar un apropament cap als receptors, "mirar-los als ulls i literalment parlar-los d'un en un" (Vaquero, 2012: 57 i López i Cuesta 2012: 24).

L'aparició dels mitjans socials suposen una revolució pel que fa a la generació de contingut, però no pel que fa a la concepció o al mètode ja establert. El repte pel qual s'haurà de treballar ara és per l'assoliment de models de gestió de comunicació organitzacional i integral en les xarxes socials que aportin vertaderament rendibilitat reputacional (López i Cuesta 2012: 24). Per tant, d'ara en endavant, les organitzacions han d'encarar la seva estratègia cap a l'assoliment de la consistència: hauran d'intentar aconseguir la màxima coherència entre el que l'entitat diu (compromís de l'organització amb els seus públics), i allò que fa i ofereix (accions que s'executen), ja sigui en els seus missatges, en el seu comportament i en els productes i/o serveis que ofereix. Per aconseguir aquesta consistència, l'organització ha de respondre a aquest repte amb la inserció d'un nou perfil professional a l'organigrama empresarial: el *community manager* (o gerent de comunitats) (Vaquero, 2012: 57 i Gutiérrez, Linero i Saavedra, 2011: 176).

2.2.5 El paper cabdal del community manager a les xarxes socials

La incipient evolució dels mitjans socials a Internet ha despertat interès en les empreses sobre la figura de moderadors o gestors de comunitats, anomenats

community manager (CM), que comencen a erigir-se com a nous perfils professionals necessaris per a la comunicació integral *online* de l'organització (AERCO i Territorio creativo, 2009: 3).

La figura del *community manager* és bastant recent i tot i que es presenta com a necessària en companyies d'una certa capacitat financera, moltes vegades no se sap definir quin és exactament el seu rol. Espanya és el primer país del món en la demanda d'informació sobre aquest nou perfil professional, a causa de l'èxit de finançament que tenen les xarxes socials al nostre país. Però davant la novetat, les organitzacions es troben amb dubtes relacionats amb la formació requerida per a aquest nou professional, el salari, les hores de treball, etc. (Alcántara-López, 2012: 1410).

La prova més fefaent sobre la irrupció del CM la trobem en la creació, l'any 2008, de l'Associació Espanyola de Responsables de Comunitats *Online* (AERCO) amb l'objectiu de donar a conèixer la professió i potenciar la seva incorporació en les empreses espanyoles. José Antonio Gallego, president d'AERCO, defineix el *community manager* com aquella "persona encarregada de cuidar i mantenir la comunitat de fidels seguidors que la marca o empresa atragui, i ser el nexa d'unió entre les necessitats dels mateixos i les possibilitats de l'empresa". Per aquest motiu, "ha de ser un expert en l'ús de les eines de *social media*" que conegui els interessos dels clients i els objectius estratègics de l'organització i actuï en conseqüència per tal d'aconseguir-los (AERCO i Territorio creativo, 2009: 5-6).

La figura del *community manager* respon a la necessitat "d'assegurar la consistència dels missatges i el constant flux d'informació entre l'organització i els seus grups d'interès" (Gutiérrez, Linero i Saavedra, 2011: 179). La clau es troba en establir una relació de confiança amb la comunitat d'usuaris de la marca, recollir un *feedback* i utilitzar-lo per tal de proposar millores. El CM ha d'erigir-se en dues direccions: en ser la veu de l'organització de portes cap enfora i, alhora, la veu del client de portes cap endins. (AERCO i Territorio creativo, 2009: 22).

Si haguéssim de resumir en 5 propostes les responsabilitats del CM en una organització, aquestes podrien ser les següents (AERCO i Territorio creativo, 2009: 7):

- 1- **Escoltar:** recerca de converses en tota la xarxa sobre la nostra organització, els nostres competidors i el nostre sector de mercat.

- 2- **Circular aquesta informació internament:** extreure allò més rellevant d'aquest flux d'informació i fer-lo arribar al departament de comunicació.
- 3- **Explicar la posició de l'organització a la comunitat:** actuar com a portaveu dels missatges de l'entitat en tots els mitjans socials en què l'organització tingui presència (perfil), així com conversar i establir un diàleg amb els públics.
- 4- **Buscar líders, tant interns com externs:** identificar i "reclutar" líders d'opinió tant dins la comunitat virtual com dins l'organització.
- 5- **Buscar vies de col·laboració entre la comunitat i l'organització:** ajudar als directius de l'entitat a dissenyar una estratègia de col·laboració amb la comunitat virtual i l'empresa.

Un cop explicades les responsabilitats, podem afirmar que el dia a dia del *community manager* gira al voltant de la gestió de continguts i les eines socials, pel que es fa evident el necessari coneixement del funcionament del web 2.0 (Alcántara-López, 2012: 1412). I el vertader coneixement de la xarxa es basa en el respecte del codi deontològic dels CM: una sèrie de valors o normes bàsiques de conducta necessàries per a conversar amb els públics (AERCO i Territorio creativo, 2009:15):

- Primerament, és necessari escriure amb català o castellà correcte. Els tuits ben escrits aconsegueixen més retuits que els que estan mal escrits, amb faltes d'ortografia. Per tant, és recomanable revisar els textos, utilitzar cometes per a mots estrangers o neologismes, evitar les majúscules (que s'associen a l'agressivitat) així com la utilització de paraules grolleres.
- En segon lloc, s'ha d'emfatitzar les emocions. S'ha de tenir en compte que el llenguatge escrit no té entonació ni ritme i per aquest motiu, les oracions es poden mal interpretar. Per a evitar malentesos, és recomanable utilitzar emoticones que simulin els tons de complicitat, d'ironia o de broma que utilitzaríem amb el llenguatge verbal.
- En tercer lloc, és necessari mantenir la correcció, "ser políticament correctes". Hem de pensar abans d'escriure i evitar paraules o expressions ofensives per a alguns usuaris (sobretot les referents a religió, raça, sexualitat o política).

D'altra banda, si ens centrem en la formació d'aquests nous professionals, podem observar l'augment d'ofertes de cursos de formació en aquest àmbit per part de nombroses acadèmies privades (generalment amb un preu elevat). Tot i això, creiem que són les Facultats de Comunicació les que haurien d'apostar per introduir, en el seu pla d'estudis, assignatures i màsters específics que permetin als seus alumnes assolir aquesta especialització, sobretot en moments en què al periodista se li exigeix un coneixement profund de les noves tecnologies (Alcántara-López, 2012: 1411).

En aquest sentit, podem veure que la majoria dels *community manager* de les empreses de l'Ibex 35 tenen un nivell d'estudis superiors, ja sigui una llicenciatura o grau (40%), un màster (50%) o una altra formació de postgrau (5%). Entre els estudis indicats pels enquestats, un 80% ha estudiat quelcom relacionat amb la comunicació: un 60% són periodistes, front a un 5% (un únic cas) de Publicitat i Relacions Públiques i un 15% de Comunicació Audiovisual. La resta són enginyers de telecomunicacions o han estudiat Administració i Direcció d'Empreses (Almansa i Godoy, 2012: 61-62).

A més de la formació acadèmica i tècnica en la matèria, és important que el CM tingui unes certes habilitats socials i una actitud que mostri una predisposició positiva cap a les seves tasques diàries. El *community manager* ha de ser una persona oberta, accessible, que visqui en connexió permanent a la xarxa (*always on*), que sàpiga caçar les tendències (*early adopter*), que sigui un apassionat de la marca (evangelista), un defensor aferrissat de la comunitat de clients davant l'organització i, finalment, que sigui transparent en la relació amb els seus públics (AERCO i Territorio creativo, 2009: 10).

En definitiva, ha de ser un professional amb un coneixement sobre l'entitat i l'àmbit en el qual treballa, amb sentit comú, amb empatia i honestedat. Ha de ser ràpid i "capaç de saber respondre als canvis i fins i tot anticipar-se a aquests" (Alcántara-López, 2012: 1413).

Per tant, tot i que no existeix –de moment– una carrera específica per a aquesta professió, un CM hauria de tenir un conjunt d'aptituds tècniques per a poder desenvolupar de manera eficaç la seva labor (AERCO i Territorio creativo, 2009: 10):

- 1- **Coneixement sectorial:** tenir una mínima experiència en el sector en el qual l'organització inscriu la seva activitat.

- 2- **Coneixements de màrqueting, publicitat i comunicació de l'organització integral:** per tal d'entendre els objectius del negoci i poder treballar per assolir-los.
- 3- **Redacció:** ha de tenir unes mínimes nocions sobre escriptura (per tal de respectar les normes sintàctiques i sense cometre faltes d'ortografia) i conèixer l'argot que s'utilitza en la comunitat virtual.
- 4- **Un punt "geek":** passió per les noves tecnologies i sobretot pel web 2.0.
- 5- **Creativitat:** davant d'un univers de sobre informació, és important que tingui una ment creativa per tal de saber captar l'atenció dels usuaris i així diferenciar-se de la competència.
- 6- **Experiència en comunicació online:** coneixement dels canals de comunicació virtual així com contactes especialitzats en la temàtica.
- 7- **Cultura 2.0:** valors i normes de conducta en l'espai 2.0.

Per acabar de descriure aquest perfil professional emergent podem afirmar que tant pot ser intern, és a dir, integrat dins l'organigrama de l'organització, com extern, és a dir, treballant com a servei subcontractat. Generalment, però, es tracta d'una figura interna adscrita al departament de comunicació o màrqueting, tot i que de vegades també pot pertànyer al departament de tecnologia i innovació (AERCO i Territorio creativo, 2009: 6).

Finalment, podem concloure que la professió de *community manager* anirà evolucionant fins a consolidar-se amb el temps i erigint-se així com un perfil imprescindible en les organitzacions. Organitzacions que, cada vegada més, necessiten un coneixedor de les últimes tendències en comunicació als mitjans socials que entaulin un diàleg directe amb els seus públics i que els aportin valor afegit, de tanta importància per a l'assoliment d'una bona reputació corporativa *online* (Almansa i Godoy, 2012: 63).

III. Metodologia

3.1 Caràcter de la investigació

En aquest capítol presentem la metodologia utilitzada per a desenvolupar la investigació del present Treball de Fi de Grau. La investigació és de caràcter qualitatiu, corrent d'investigació sociològica que es centra en l'estudi de l'acció social per a poder explicar "el significat de l'acció subjectiva que porta a terme un actor determinat", sigui aquest una persona o una organització (Coller, 2005: 19). Weber, el màxim exponent del corrent d'investigació qualitativa, considera que comprendre subjectivament una acció implica entendre els motius que porten a la persona o a l'organització a actuar de manera determinada, i per tant és necessari prestar atenció al context en el qual es desenvolupa l'acció (Coller, 2005: 20).

Amb aquesta investigació pretenem estudiar la importància dels mitjans socials –i en especial de les xarxes socials– com a eina instrumental per a canalitzar la comunicació organitzacional i, alhora, analitzar un fenomen concret com és el cas de la gestió d'aquestes plataformes virtuals, i en especial de *Twitter*, en la institució pública de la Policia Nacional.

El treball d'investigació, per tant, es caracteritza en funció de la metodologia utilitzada per accedir a les dades, primerament mitjançant una recerca bibliogràfica i documental; i en segon lloc, de tall qualitatiu, basat en el treball de camp per a l'estudi de cas esmentat. El procediment metodològic es detalla de manera més concreta en el següent apartat.

3.2 Procediment metodològic i disseny de la investigació

El procediment metodològic de la investigació consta de tres etapes ben diferenciades que ajuden a estructurar el desenvolupament del treball.

En primer lloc, s'efectua el disseny de la investigació en el qual es determina la problemàtica de coneixement, l'objecte d'estudi, els objectius i el tipus d'investigació que es durà a terme. Aquesta primera fase es caracteritza per la seva essència de recerca, de revisió documental d'aquelles referències bibliogràfiques vinculades a l'objecte d'estudi per tal de realitzar una aproximació teòrica entorn al concepte de gestió de la comunicació organitzacional en els mitjans socials. D'aquesta manera, es

confecciona un marc teòric a mida que servirà de base per a resoldre el problema de coneixement plantejat i comprovar com s'evidencia la teoria estudiada amb la realitat, mitjançant l'estudi d'un cas pràctic concret.

Les informacions i dades sobre l'objecte d'estudi plasmades en el marc teòric han estat extretes a partir de diverses fonts secundàries, generalment llibres i manuals i en menor mesura, articles i publicacions en blogs temàtics i pàgines web referents a la gestió de la comunicació organitzacional des d'un punt de vista global. Respecte a les plataformes i eines de comunicació que s'utilitzen en la gestió de la comunicació organitzacional en l'àmbit *online*, també hem comptat amb diverses fonts documentals però sobretot ens hem basat en el manual d'Araceli Castelló centrat en aquesta temàtica.

La segona fase de la investigació es tracta d'un procediment metodològic de caire qualitatiu basat en el treball de camp d'un cas concret vinculat al segon objectiu general de la investigació. El cas específic estudiat és el *Twitter* de la Policia Nacional, un cas de rabiosa actualitat que ens permetrà comptar tant amb fonts primàries com amb fonts secundàries. L'estudi de cas és una forma d'investigació de caràcter empíric que permet aproximar-se als actors de manera que es pugui realitzar la comprensió i la interpretació de les seves accions (Coller, 2005: 21-60). I això és el que hem intentat amb el present estudi de cas, apropar-nos al *community manager* de la Policia Nacional, el periodista Carlos Fernández Guerra, mitjançant una entrevista personal, per a poder entendre els factors d'èxit del perfil institucional de *Twitter* amb més seguidors del món.

Finalment, la investigació finalitza amb l'anàlisi i la interpretació de la informació obtinguda en el treball de camp, ja sigui tant de les dades recollides mitjançant l'entrevista realitzada com d'aquelles extretes de fonts documentals relacionades amb la temàtica, sobretot basant-nos en el llibre *@policia: las historias de un éxito*, escrit pel CM de la Policia Nacional. La recerca és dóna per acabada amb una posterior classificació d'aquestes dades en les categories d'anàlisi establertes per a procedir a una redacció final sobre les conclusions o resultats extrets de tot aquest procediment.

3.2.1 Categories d'anàlisi

L'estudi de cas present fa referència a l'èxit del perfil de *Twitter* de la Policia Nacional des del punt de vista de la comunicació, desenvolupat arrel d'un conjunt de categories d'anàlisi a partir de les quals construïm els eixos temàtics que guiaran la recollida i el buidatge de les dades i que permetran la classificació de la informació obtinguda, així

com l'estructura del guió de l'entrevista enfocada. Aquestes categories d'anàlisi estan basades en els objectius formulats de la investigació que ens permetran inferir uns resultats i consegüentment, unes conclusions respecte el cas estudiat. Les categories d'anàlisi establertes són les següents:

1. Internet com a nou entorn per a la comunicació integral de l'organització.
2. Objectius de comunicació organitzacional que responen a la presència de la Policia Nacional a les xarxes socials.
3. Bases i característiques de l'estratègia de gestió de comunicació organitzacional a les xarxes socials més utilitzades.
4. Comunicació, impacte i interactivitat a les diverses xarxes socials de la Policia Nacional.
5. Importància dels intangibles – Gestió de la reputació corporativa *online* a les xarxes socials.
6. Rols, funcions i processos de treball del *community manager* i la resta de responsables de la gestió de la comunicació a les xarxes socials de la Policia Nacional.

3.3 Tècnica d'obtenció de la informació

La informació i dades necessàries per a dur a terme l'anàlisi del cas s'obté a partir d'una entrevista qualitativa, una tècnica metodològica en la qual, mitjançant una conversació, l'entrevistador obté de l'entrevistat la seva definició personal de la situació que es vol investigar. Segons Sierra, el tipus d'entrevista utilitzada respon a la tècnica enfocada, caracteritzada per "l'existència prèvia d'un tema o focus d'interès, cap el qual s'orienta la conversa i mitjançant el qual hem seleccionat a la persona objecte de l'entrevista". En l'entrevista enfocada hi ha un qüestionament, "el subjecte és considerat actor social participant d'una experiència", és a dir, l'entrevistat no és escollit arbitràriament sinó pel seu coneixement en la temàtica a estudiar. L'entrevista enfocada es caracteritza per ser estructurada, definida conceptualment mitjançant un guió previ (Galindo, 1998: 299 citat a Enrique, 2007: 41).

D'aquesta manera, podem dir que l'elecció d'aquest instrument metodològic es basa en la seva gran capacitat de proporcionar informació rellevant sobre l'objecte d'estudi a partir del contacte directe amb subjectes estretament relacionats amb el cas. En la present investigació, el subjecte ha estat escollit de manera totalment intencionada pel seu vincle directe en la gestió de les xarxes socials, i en especial del *Twitter*, de la Policia Nacional. Es tracta de Carlos Fernández Guerra, *community manager* d'aquesta institució des fa nou anys i dirigent principal de l'Oficina de Premsa i Relacions Informatives (OPRI) de la Policia.

Tot i que amb l'entrevista a Carlos Fernández Guerra s'ha aconseguit una quantitat notable d'informació i dades rellevants, hem decidit recórrer també a documents, ja siguin blogs o articles i sobretot, el llibre escrit per aquest *community manager* referent a la seva labor, l'anomenat *@policia: las historias de un éxito*, que casualment va sortir al mercat poc després d'iniciar el present treball d'investigació. L'objectiu ha estat, en tot moment, aconseguir el màxim nombre de dades per tal d'assolir una visió profunda i completa sobre aquest cas.

Aquesta etapa de la investigació qualitativa finalitza quan s'han recollit i descrit totes les dades i s'inicia la categorització o classificació que, al seu torn, pugui nodrir una bona anàlisi, interpretació i teorització que ens condueixi a resultats significatius.

IV. Estudi de cas. Twitter de la Policia Nacional

4.1 Contextualització del cas d'estudi

4.1.1 Història de la Policia Nacional¹²

Policia Nacional neix com a institució l'any 1824, sota la monarquia del rei Ferran VII, en un moment on la necessitat de dotar a les ciutats espanyoles d'una estructura de seguretat moderna i renovada era imperant. La creació d'aquest ens, que inicialment s'anomenarà Policia General del Regne, es duu a terme mitjançant el dictamen d'una Cèdula Real que dedica un apartat especial a la capital del Regne, Madrid, que serà dotada d'una estructura de Comissaries de Districte que s'han mantingut fins l'actualitat.

En aquell mateix any, es dicten els Reglaments de Policia tant de Madrid com de les províncies de tot l'Estat, col·locant superiors (en aquell moment anomenats "intendents") que responien davant l'Intendent General, present en la Comissaria principal de Madrid. D'aquesta manera, es va dividir cada província en Subdelegacions distribuïdes en les localitats més importants –126 aleshores– i que constitueixen l'antecedent de l'actual estructura en Comissaries Provincials i Locals.

En la Cèdula Real de 1824 es fa constar la doble funció de la Policia Nacional que es manté vigent avui. D'una banda, vetllar pel lliure exercici dels drets dels ciutadans perseguint a aquells que els vulneren i posant-los en mans de la justícia i d'altra banda, prestar un servei públic que garanteixi el bé i la seguretat pública de tots els ciutadans.

L'any 1986 aquesta estructura canvia mitjançant la Llei Orgànica 2/86, de 13 de març, de Forces i Cossos de Seguretat, i el Cos Nacional de Policia tal i com el coneixem actualment neix de la integració dels Cossos Superior de Policia i de Policia Nacional. Aquesta fusió pretenia, a més de solucionar possibles problemes de coordinació, homogeneïtzar, en un sol col·lectiu, cossos que realitzaven funcions similars i així aconseguir una millora en el servei.

¹² Policia Nacional. Origen de la Policia Nacional [pàgina web]. Disponible a: <http://www.policia.es/cnp/origen/origen.html> [Consultat: 14-04-15].

Aquest mateix any es creà l'estructura jeràrquica present actualment anomenada integració en Escales duta a terme per ordre o categoria i per antiguitat dels membres del Cos.

- En l'Escales Superior, trobem dues categories:
 - Primera categoria: Comissaris Principals i Coronels.
 - Segona categoria: Comissaris i Tinentes Coronels.
- En l'Escales Executiva, també hi trobem dues categories:
 - Primera categoria: Subcomissaris, Capitans i Inspectors de primera.
 - Segona categoria: Tinentes i Inspectors de segona i tercera.
- En l'Escales de Subinspecció només hi trobem una categoria, els Suboficials.
- Finalment, a l'Escales Bàsica:
 - Primera categoria: Caps.
 - Segona categoria: Polícies nacionals.

4.1.2 Funcions i competències de la institució

Les funcions¹³ de la Policia Nacional estan previstes a l'article 3 del Real Decret 400/2012, de 17 de febrer. Segons aquest article, correspon al Director General de la Policia, actualment Ignacio Cosidó, el comandament del Cos Nacional de Policia, amb el desenvolupament de les següents funcions principals:

- a) Dirigir i coordinar els serveis i òrgans centrals i perifèrics del Cos Nacional de Policia.

¹³ Policia Nacional. Funcions de la Policia Nacional [pàgina web]. Disponible a: <http://www.policia.es/cnp/funciones/funciones.html> [Consultat: 15-04-15].

- b) Distribuir els mitjans personals i materials a les diverses unitats que l'integren.
- c) Proposar al Secretari d'Estat de Seguretat els plans i projectes d'actuació dels serveis del Cos Nacional de Policia.
- d) Relacionar-se directament amb les autoritats administratives, organismes i entitats públiques o privades, en allò referent al funcionament dels serveis operatius del Cos Nacional de Policia.
- e) Obtenir, centralitzar, analitzar, valorar i difondre la informació necessària per al desenvolupament de les seves missions, així com establir i mantenir l'enllaç i coordinació amb altres òrgans d'informació nacionals i estrangers.
- f) Disposar la col·laboració i la prestació d'auxili als policies d'altres països.
- g) Dirigir, organitzar i controlar el compliment d'allò previst en matèria d'estrangeria, documents nacionals d'identitat, passaports, jocs, drogues, control de les entitats i serveis privats de seguretat i vigilància i investigació d'espectacles públics.
- h) Vigilar i investigar les conductes dels funcionaris contràries a l'ètica professional.
- i) Seleccionar i promoure al personal del Cos Nacional de Policia i el desenvolupament de les activitats tècnico-docents de formació i perfeccionament del personal.
- j) Proposar l'adquisició d'equips de transmissió, equips de tractament d'informació, armament, mitjans d'automoció i, en general, materials precisos per a la realització de totes les funcions del Cos Nacional de Policia.

Pel que fa a les competències¹⁴, aquestes estan fixades a la Llei Orgànica 2/1986, de 13 de març.

¹⁴ Policia Nacional. Competències de la Policia Nacional [pàgina web]. Disponible a: <http://www.policia.es/cnp/competencias/competencias.html> [Consultat: 15-04-15].

- En tot el territori nacional, la Policia Nacional té les següents competències amb caràcter exclusiu:
 - a) L'expedició del Document Nacional d'Identitat i dels Passaports.
 - b) El control d'entrada i sortida del territori nacional d'espanyols i estrangers.
 - c) Les previstes en la legislació sobre estrangeria, refugi, extradició, expulsió, immigració i emigració.
 - d) La vigilància i inspecció del compliment de la normativa en matèria de joc.
 - e) La investigació i persecució dels delictes relacionats amb la droga.
 - f) Col·laborar i prestar auxili a les Polícies d'altres països, sota la direcció del Ministeri d'Interior.
 - g) El control de les entitats i serveis privats de seguretat, vigilància i investigació, del seu personal, mitjans i actuacions.
- En les capitals de província, aquest Cos té les següents competències generals:
 - a) Vetllar pel compliment de les Lleis i disposicions generals.
 - b) Auxiliar i protegir a les persones i assegurar la conservació i custòdia dels béns que es trobin en situació de perill.
 - c) Vigilar i protegir els edificis i instal·lacions públiques que així ho requereixin.
 - d) Vetllar per la protecció i seguretat d'altres personalitats.
 - e) Mantenir i restablir, en el seu cas, l'ordre i la seguretat ciutadana.
 - f) Prevenir la comissió d'actes delictius.

- g) Investigar els delictes per a descobrir i detenir als presumptes culpables, assegurar els instruments, efectes i proves de delictes, posant-los a disposició del Jutge o Tribunal competent, i elaborar informes tècnics i pericials.
- h) Captar, rebre i analitzar dades d'interès per a l'ordre i la seguretat pública, i estudiar, planificar i executar els mètodes i tècniques de prevenció de la delinqüència.
- i) Col·laborar amb els serveis de Protecció Civil, en els casos de greu risc, catàstrofe o calamitat pública.

4.1.3 Estructura de l'organització i organigrama

De la Direcció General depèn l'Organització Central de la Policia Nacional, formada per La Junta de Govern, El Consell Assessor, l'Oficina de Despatx i, finalment, l'Oficina de Premsa i Relacions Informatives (OPRI)¹⁵:

- a) **La Junta de Govern**, amb la missió de prestar assistència i col·laboració al Director General de la Policia en el desenvolupament de les seves funcions. Correspon a la Junta l'emissió d'informes respecte als assumptes que el Director General estimi convenient sotmetre al seu coneixement i consideració.
- b) **El Consell Assessor**, un òrgan col·legiat permanent de la Direcció General de la Policia amb la missió d'assessorar, emetre informes i elaborar estudis sobre aquells assumptes que, per la seva especial complexitat o transcendència, sigui convenient sotmetre al seu coneixement i consideració. Està integrat per 16 Consellers designats pel Director General, entre funcionaris de reconegut prestigi professional en l'àmbit competencial del Cos Nacional de Policia.
- c) **L'Oficina de Despatx**, amb la missió de prestar assistència, assessorament i gestió documental en la seva funció directiva.
- d) **L'Oficina de Premsa i Relacions Informatives (OPRI)**, encarregada de planificar, preparar, coordinar i realitzar les comunicacions i relacions dels Òrgans Directius del Cos Nacional de Policia amb els mitjans de comunicació i

¹⁵ Mad. *Butlletí d'actualització. Policia Nacional. Escala Bàsica*. Temari i test. Edicions Gener, Març i Octubre 2012 [en línia]. Disponible a: <http://www.mad.es/serviciosadicionales/ficheros/APE00905.pdf> [Consultat: 18-04-15].

els diversos públics. D'aquesta Oficina dependran tots els gabinets de premsa del Cos.

- De la Direcció General de la Policia també emanen les unitats amb nivell de Subdirecció General¹⁶ pertanyents també a l'Organització Central:
 - a) **La Direcció Adjunta Operativa**, encarregada de la col·laboració amb el Director General en la direcció, coordinació i supervisió de les unitats operatives supraterritorials i territorials; el seguiment i control dels resultats dels programes operatius i en la definició dels recursos humans i materials aplicables; la col·laboració amb els policies d'altres països; i amb l'Oficina Central Nacional d'INTERPOL, la Unitat d'EUROPOL i l'Oficina SIRENE.
 - b) **La Subdirecció General de Recursos Humans**, encarregada de la col·laboració amb el Director General en la direcció, coordinació i administració del personal i formació.
 - c) **La Subdirecció General de Logística**, amb l'objectiu de col·laborar amb el Director General en la direcció, coordinació, administració i gestió dels recursos econòmics i materials, així com de la documentació d'espanyols i estrangers i dels arxius policials.
 - d) **El Gabinet Tècnic**, amb funcions de suport i assistència al Director General per a facilitar-li el despatx i la coordinació dels òrgans i unitats que depenen d'aquest. Elabora els estudis i informes necessaris i la tramitació de les disposicions de caràcter general en l'àmbit de la seva competència.
- Finalment, també cal destacar les unitats que formen part de l'Organització Perifèrica¹⁷ de la Policia Nacional:

¹⁶ BOE. *Estructura orgànica i funcions dels Serveis Centrals i Perifèrics de la Direcció General de la Policia* publicat al BOE núm. 21, del 24 de març de 2013. Disposicions Generals. Ministeri de l'Interior [en línia]. Disponible a: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-662 [Consultat: 18-04-15].

¹⁷ Policia Nacional. *Organització Perifèrica de la Policia Nacional*. Prefectures Superiors de la Policia [pàgina web]. Disponible a: http://www.policia.es/org_periferica/index.html [Consultat: 18-04-15].

- a) **Prefectures Superiors:** òrgans de comandament, gestió, coordinació i inspecció dels diversos serveis dependents de la Direcció General de la Policia existents en les comunitats autònomes com a àmbit territorial d'actuació.
- b) **Comissaries Provincials i de les ciutats de Ceuta i Melilla:** existirà una Comissaria Provincial de Policia en cada una de les províncies del territori nacional amb seu en la capital de la mateixa, així com en les ciutats de Ceuta i Melilla. Les seves funcions seran encomanades per Comissaries Generals.
- c) **Comissaries Zonals:** són presents en àrees urbanes formades per diversos districtes.
- d) **Comissaries locals:** realitzaran les mateixes funcions que les Comissaries Provincials però en la seva demarcació.
- e) **Comissaries de Districte:** són les unitats bàsiques de l'organització policial en les grans urbanitzacions.
- f) **Llocs Fronterers:** control d'entrada i sortida del territori nacional d'espanyols i estrangers. En alguns casos, també tindran competència en la seguretat interior dels aeroports quan tinguessin la seu en els mateixos. També seran considerats com a Llocs Fronterers aquells ports, aeroports i passos terrestres que estiguin reconeguts, o puguin estar-ho en un futur, com a frontera exterior Schengen.
- g) **Unitats d'Estrangeria i Documentació en Llocs Fronterers:** assumiran les funcions policials en matèria d'estrangeria i documentació, així com la tramitació i l'expedició de documentació d'espanyols i el control de ciutadans estrangers a Espanya. Aquestes funcions, però, també podran ser realitzades directament per la corresponent Comissaria Provincial.
- h) **Unitats de Cooperació Policial en els Centres de Cooperació Policial i Duanera:** són unitats destinades a desenvolupar, en la zona fronterera, la cooperació en matèria policial amb aquells estats amb els quals Espanya comparteix frontera comuna, d'acord amb allò previst en els Convenis o Acords Internacionals corresponents.

Per tal de fer-ho més entenedor, en el següent gràfic es pot veure l'organigrama complet del Cos de la Policia Nacional:

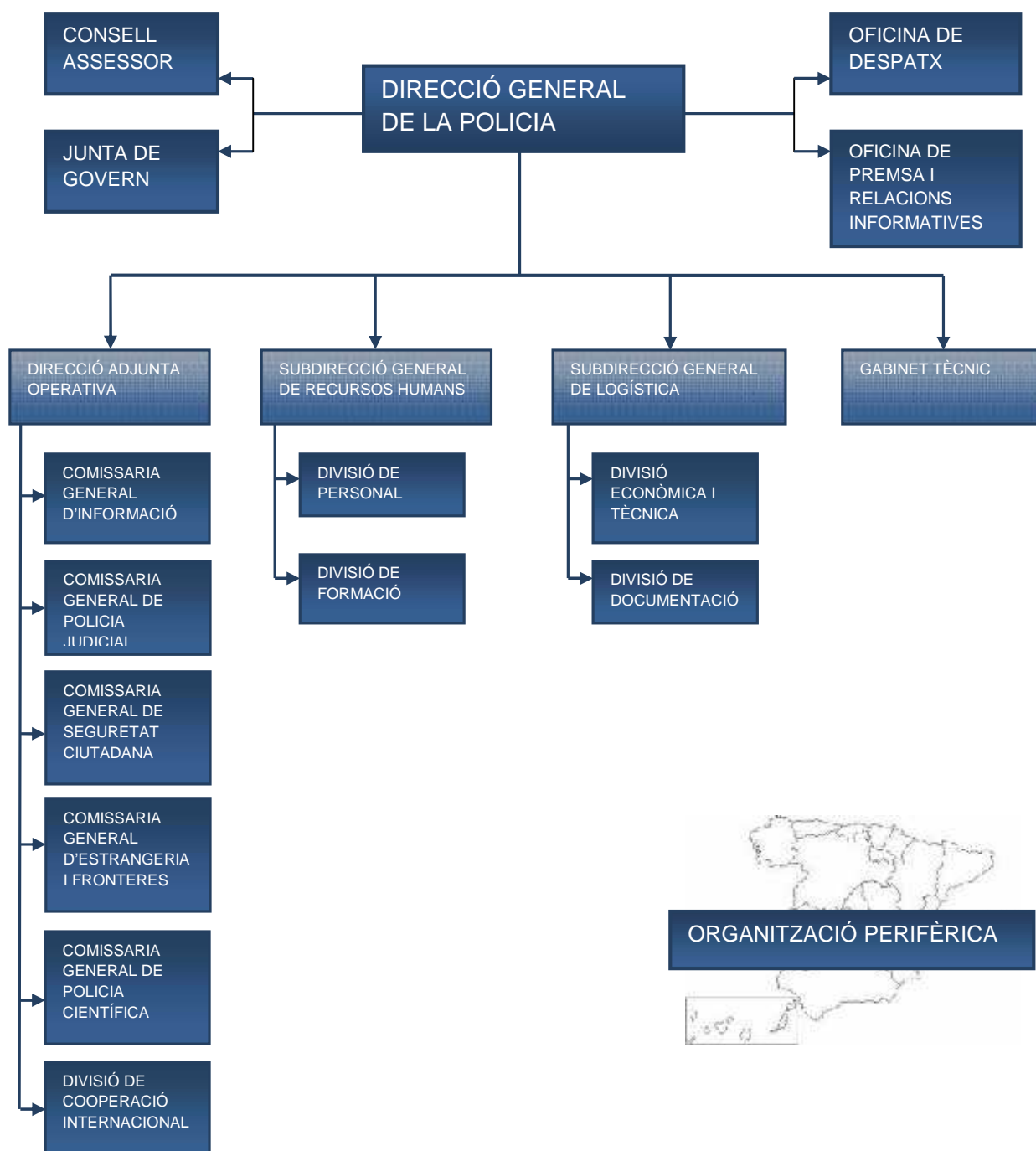


Figura 5. Esquema de l'organigrama de la Policia Nacional. Elaboració pròpia basada en l'organigrama del web institucional¹⁸.

¹⁸ Policia Nacional. Organigrama de la Direcció General del cos Nacional de Policia [pàgina web]. Disponible a: <http://www.policia.es/cnp/estructura.html> [Consultat: 24-04-15].

4.2 Entrevista enfocada

Com s'ha explicat en l'apartat metodològic, en aquest estudi de cas s'ha optat per l'entrevista enfocada com a tècnica qualitativa de recollida d'informació. El contacte més interessant per a dur a terme l'entrevista, tant per coneixements com per adequació a l'objecte d'estudi és Carlos Fernández Guerra, el *community manager* de la Policia Nacional.

4.2.1 Trajectòria de Carlos Fernández Guerra

Carlos Fernández Guerra és el *community manager* de la Policia Nacional. Llicenciat en Ciències de la Informació i Màster en Comunicació empresarial, és el creador i màxim responsable de les xarxes socials de la Policia Nacional. La seva tasca consisteix en gestionar la comunicació 2.0 de la Policia, que conté Atenció al ciutadà, Formació, Prevenció i Conscienciació sobre aspectes relacionats amb la seguretat. La seva trajectòria professional ha estat



Figura 6. Fotografia d'arxiu de Carlos Fernández Guerra. Font: periodistadigital.com

sempre lligada a la comunicació organitzacional i és l'any 2006 quan Carlos Fernández comença a formar part de la Policia Nacional, com a professional extern, gestionant l'Oficina de Premsa i Relacions Informatives (OPRI).

L'any 2009 es centra en la gestió de les xarxes socials i reserva els perfils de *Facebook* i *Twitter* amb l'objectiu de comunicar-se amb mitjans de comunicació, però decideix canviar d'estratègia quan el perfil de *Twitter* arriba als 10.000 usuaris i s'adona que la majoria d'aquests són ciutadans sense cap mena de relació amb la premsa. És en aquest moment quan el compte de *Twitter* de la Policia Nacional pren rumb cap a una comunicació propera i dirigida per a ciutadans, sobretot els més joves. I amb aquest nou objectiu aconsegueix arribar a un milió i mig de seguidors i a convertir-se, per tant, en el perfil institucional de *Twitter* més important del món i amb més seguidors que l'FBI, la Policia de Nova York o la de Londres.

Durant aquests 6 anys (des del 2009) al darrere de la comunicació dels mitjans socials de la Policia Nacional, la seva feina desenvolupada en el perfil de *Twitter* ha estat

mereixedora de nombrosos premis com el Premi iRedes¹⁹ i el Premi Forocompol²⁰ de Comunicació Institucional l'any 2014, el Premi al millor *community manager* d'Espanya²¹ en els TweetAwards i el Premi Fundetec²² pel "Millor projecte d'Entitat Pública o Privada dirigit a ciutadans" l'any 2013.

4.2.2 Fitxa tècnica

Entrevista a Carlos Fernández Guerra, *community manager* de la Policia Nacional.

Dia	Divendres 27 de febrer de 2015
Hora	16:00 h
Lloc	Via <i>Skype</i> Madrid - Barcelona
Àmbit de l'entrevista	Comunicació organitzacional a les xarxes socials
Informació a obtenir	Qualitativa
Tècnica de recollida d'informació	Anàlisi documental Entrevista enfocada
Metodologia d'anàlisi	Anàlisi de continguts
Cas d'estudi	Policia Nacional

Figura 7. Taula de la fitxa tècnica de l'entrevista enfocada a Carlos Fernández. Elaboració pròpia.

¹⁹ Policia Nacional. La Policía Nacional recibe el Premio iRedes como mejor institución en redes sociales [pàgina web]. Disponible a: http://www.policia.es/prensa/20140307_3.html [Consultat: 27-04-15].

²⁰ El Confidencial. La Policía Nacional supera los 700.000 seguidores en Twitter [pàgina web]. Disponible a: http://www.elconfidencial.com/espana/2014-01-13/la-policia-nacional-supera-los-700-00-seguidores-en-twitter_75776/ [Consultat: 21-04-15].

²¹ Technologyc. Los Tweet Awards 2013 premian a los mejores tuiteros de España [pàgina web]. Disponible a: <http://technologyc.com/tweets-awards-2013-premian-mejores-tuiteros-espana/> [Consultat: 21-04-15].

²² Prnoticias. El Cuerpo Nacional de Policía obtiene un premio Fundetec por su gestión en redes sociales [pàgina web]. Disponible a: <http://prnoticias.com/hemeroteca/20119966-el-cuerpo-nacional-de-policia-obtiene-un-premio-fundetec-por-su-gestion-en-redes-sociales> [Consultat: 21-04-15].

4.2.3 Guió de l'entrevista

El guió o esquema a seguir durant l'entrevista enfocada a Carlos Fernández Guerra és el que es mostra a continuació:

- **Importància d'Internet i les xarxes socials per a la Policia Nacional**
 - ✓ Com i quan comença la presència de Policia Nacional a les xarxes socials?
 - ✓ Què es volia aconseguir amb la presència a les xarxes? Potser l'objectiu principal era aconseguir un canvi de percepció, d'imatge de marca?

- **Objectius de participació i comunicació a les xarxes socials**
 - ✓ Com es determinen els objectius de participació i comunicació a les xarxes socials?
 - ✓ Objectius a curt, mitjà i llarg termini

- **Bases i característiques de l'estratègia**
 - ✓ Respecte a l'estratègia de comunicació, disposeu d'un Pla de comunicació?
 - ✓ Com elaboreu les estratègies de comunicació *online*?
 - ✓ Quines eines s'utilitzen en la gestió de les xarxes socials, ja sigui per quantificar la vostra activitat com per arribar a més usuaris: ("Tweetedadas", continguts virals, SMO, SMM, eines de sindicació, agregadors de notícies, ROI, *Twittonomy*, *Klout*, *Peerindex*, entre d'altres)?
 - ✓ Processos de treball, jornades laborals i etapes
 - ✓ Importància i potenciació dels intangibles, com es construeix la reputació?

- **Comunicació a les xarxes socials**
 - ✓ Quines són les xarxes socials més utilitzades per la Policia Nacional?
 - ✓ Ús, contingut i rellevància de cadascuna
 - ✓ Impacte dels continguts, s'aconsegueixen els objectius plantejats o són percebuts com quelcom humorístic?
 - ✓ Com és la comunicació amb els públics?
 - ✓ Aconseguiu respondre a tots els usuaris que us pregunten i us escriuen diàriament?
 - ✓ Quins són els vostres públics o *stakeholders*?
 - ✓ Quan comenceu a parlar 'd'èxit del perfil de *Twitter*' i quines creieu que són les claus d'aquest èxit sense precedents?
 - ✓ Utilitzeu alguna guia o manual d'ús com a codi de conducta en les xarxes socials?

- **Responsable principal de la gestió de la comunicació a les xarxes i el seu equip**
 - ✓ Carlos Fernández Guerra, l'alma mater?
 - ✓ Equip de l'Oficina de Premsa
 - ✓ Funcions del gabinet de premsa
 - ✓ Àrea d'actuació i posició en l'organigrama empresarial
 - ✓ Gestió de crisis
 - ✓ Relació amb el Dircom

4.2.4 Anàlisi de contingut

L'entrevista enfocada a Carlos Fernández Guerra, *community manager* de la Policia Nacional, es va dur a terme el 27 de febrer de 2015 via *Skype*. Primerament es va contactar diverses vegades, mitjançant correu electrònic i mòbil, fins que una setmana abans, es va acabar de concretar l'hora i el dia. El *community manager* no disposava de massa temps pel que em va recomanar que no viatgés a Madrid, ciutat on es troba la seu de la Policia Nacional, sinó que l'entrevista fos directament via *Skype*. D'aquesta manera, vam quedar en què l'entrevista seria el divendres 27 de febrer a les 16:00 h de la tarda.

L'entrevista va ser realitzada mitjançant una vídeo trucada, de manera que podíem entaular una conversa com si ens trobéssim en el mateix lloc físic, això sí, amb algunes interferències de so que van aparèixer dues o tres vegades durant l'entrevista. Tot el diàleg va ser enregistrat íntegrament amb una gravadora de so i es van abordar temes com els inicis de la presència de Policia Nacional a les xarxes socials, passant per les estratègies de comunicació utilitzades, fins el dia a dia d'un equip dedicat exclusivament a aquesta tasca.

A continuació es desenvolupa l'estudi de les categories d'anàlisi definides prèviament, tant amb el material obtingut a l'entrevista enfocada a Carlos Fernández Guerra com amb l'extret del llibre *@policia: las historias de un éxito*.

1. Internet com a nou entorn per a la comunicació integral de l'organització.

La Policia Nacional opta per donar el salt a les xarxes socials l'any 2009 mitjançant la tutela del *community manager* Carlos Fernández Guerra i un equip dirigit per aquest periodista per tal d'endinsar-se a un entorn amb més de 15 milions d'usuaris. L'aventura comença el mes de març del 2009, any de màxim apogeu de les xarxes socials, creant un perfil a *Twitter*, una pàgina (que no perfil) a *Facebook*, i un canal a *Youtube*, aquest últim sense ser públic fins al cap d'uns mesos.

Aquesta institució comença en aquest entorn digital amb timidesa i prudència, familiaritzant-se amb el nou espai, aprenent a escoltar i ensenyant també als diversos membres de la institució perquè era possible i necessari créixer en aquesta direcció i el que podia suposar en un futur (Fernández, 2014: 19). Els primers perfils estaven

“dirigits a mitjans de comunicació, *bloggers*, professionals i institucions, sempre pensant en un canal de comunicació sobre notícies i històries rellevants però no enfocat com a instrument social d’informació i comunicació dirigit als ciutadans, que és com ho tenim ara”, afirma Fernández. Aquest canvi de rumb es produeix quan el perfil de *Twitter*, sota el nom de @policianacional, arriba a 10.000 seguidors i des de l’entitat s’adonen que la majoria d’aquests usuaris són ciutadans totalment al marge de la premsa.

És en aquest moment quan Fernández decideix que aquesta xarxa social ha de ser quelcom més que un mer canal destinat als mitjans de comunicació. Amb un enfoc totalment tradicional, la comunicació a @policianacional es basava en informació policial i de successos, terrorisme, notícies i esdeveniments institucionals, mitjançant un to massa corporatiu. Es tractava d’un procés unidireccional, no reactiu, destinat als mitjans de comunicació massius i a atendre als generadors d’informació i d’opinió de l’entorn *offline*: agències, ràdios, televisions i premsa escrita. Amb el temps, però, aquest flux d’informació es comença a invertir a favor dels ciutadans. És així com @policianacional passa a ser @policia, un perfil més proper i accessible i dirigit sobretot als més joves, que és el grup social que necessita més conscienciació i prevenció sobre temes relacionats amb seguretat. Al cap d’uns mesos, la Policia decideix obrir també el seu compte en anglès, @Spanish-Police, destinat a la informació de cossos policials d’altres països, mitjans de comunicació, periodistes i residents estrangers al nostre país (Fernández, 2014: 24-49).

2. Objectius de comunicació organitzacional que responen a la presència de la Policia Nacional a les xarxes socials.

“Els objectius són 100% els de l’organització, orientats a aportar seguretat i utilitat als ciutadans mitjançant la conscienciació i la prevenció”, afirma el periodista. I com a valor afegit, “la visibilitat i la relació propera amb els ciutadans per tal d’aconseguir un canvi de percepció del cos policial” tradicionalment considerat com un ens tancat i poc propens a dialogar.

I és que les xarxes socials permeten a entitats, institucions i persones amb poc pressupost com la Policia, jugar amb les mateixes cartes que les organitzacions amb més recursos econòmics. “Com que no tenim pressupost publicitari, les xarxes socials es converteixen en els canals principals de comunicació de l’organització”, assegura el

CM. A més, Fernández considera que aquelles empreses o institucions que no estiguin enfocades a la gent, fracassaran. Actualment tothom es troba a les xarxes i utilitza aquesta tecnologia. Per tant, l'important no està en aquesta plataforma, sinó en la forma d'utilitzar-la i l'ús final que se li dona. No és qüestió de recursos, sinó de visió i d'objectius. I és que el canal @policia no només serveix per a mostrar delictes, sinó també per a perseguir-los (Fernández, 2014: 28).

De manera esquemàtica, podem dir que els objectius principals de la presència de la Policia Nacional als mitjans socials són els següents (Fernández, 2014. 26-27):

- a) Traslladar la seva labor de servei públic a Internet, ser útil i eficaç a l'usuari, al ciutadà.
- b) Millorar de forma directa la seguretat dels usuaris. Informar i donar consells sobre seguretat: labor de conscienciació i prevenció.
- c) Informar sobre l'actualitat policial i sobre la institució en si mateixa.
- d) Servir d'atenció directa al ciutadà.
- e) Servir com a eina que ratifiqui la reputació *online* de la Policia Nacional com a institució.
- f) Augmentar la confiança en la seguretat d'Internet i la tasca de les forces de seguretat.
- g) Utilitat policial, és a dir, implementar un canal de col·laboració ciutadana que permeti millorar l'operativitat. Els protagonistes no són els policies, sinó les persones.

Per a poder aconseguir aquests objectius, des de l'equip de comunicació de la Policia tenien clara la necessitat d'un canvi intern en matèria de comunicació. D'aquesta manera, es van centrar en els vertaders protagonistes, les persones, ja que són els ciutadans els que opinen i aconsegueixen canviar la forma de comunicar. Per aquest motiu, la institució s'orienta cap a ells, parla d'allò que els interessa i d'allò que els preocupa, tot i que això suposi relegar tant als directius i les seves labors institucionals com qualsevol tipus d'interès particular.

Però tot i tenir uns objectius marcats, Fernández ens adverteix que la realitat els fa “canviar constantment els seus plans i, per tant, es tracta d’un exercici absolut d’adaptació constant. Tot pot canviar en qüestió de minuts. Ara mateix pot sorgir una notícia i haig de deixar de parlar amb tu per a posar-me en marxa”, assegura l’encarregat de les xarxes socials de la Policia. Aquesta afirmació encara cobra més sentit quan en un moment de l’entrevista, Carlos Fernández demana que li cedeixi dos minuts perquè ha d’escriure un tuit en el perfil @policia.

3. Bases i característiques de l’estratègia de gestió de comunicació organitzacional a les xarxes socials més utilitzades.

Llenguatge i to utilitzat

El pas d’una comunicació unidireccional, dirigida als mitjans de comunicació a una comunicació bidireccional, dirigida als ciutadans, comporta l’ús de determinades llicències que seran decisives en aquest procés: el llenguatge, el to, els temes i els ganxos, entre d’altres. De fet, el més important per aconseguir els objectius de comunicació de la Policia Nacional no només està en les persones amb les quals es pretén comunicar, sinó en el com (Fernández, 2014: 28).

L’estil amb què escriu la Policia Nacional a les xarxes socials és totalment propi. S’allunya de tecnicismes policials i utilitza el mateix estil que els ciutadans, com si fos un usuari més. “El sentit de l’humor juntament amb la passió, són les eines més empàtiques per a apropar-se al ciutadà i impactar-hi amb informacions i continguts sobre seguretat. (...) Credibilitat, impacte, utilitat, interès, contingut, actualitat, ironia i provocació es mesclen en cada missatge” (Fernández, 2014: 219-220).

Per tant, l’estratègia implementada des de la institució amb l’objectiu d’arribar als ciutadans és el llenguatge comú, allunyat del llenguatge oficialista del cos policial. Els usuaris se senten escoltats per la Policia i al mateix temps, sempre reben una resposta vàlida als seus dubtes. Tots aquests internautes són atesos per una persona de carn i ossos, un policia, i enrere queda la impressió d’estar davant un robot o un mer logotip. El to utilitzat és el d’una persona normal, que algunes vegades fins i tot pot arribar a semblar un amic. De fet, al principi de la immersió de la Policia a les xarxes socials,

molts foren els que dubtaren de l'autenticitat del perfil pel seu caràcter tan obert i proper.

La Policia, a més, es val d'un to directe i provocador. La idea és impactar ràpid, evitant els formalismes i apel·lant directament a l'usuari. Per a tal objectiu, es valen d'una gran diversitat de ganxos o esquers amb un fi: la conscienciació.



Figura 7. Exemples gràfics del llenguatge i to directe utilitzat per @policia. Font: *Twitter* de la Policia Nacional.

Els continguts sobre seguretat que es penjen a la xarxa són útils i alhora s'intenta que apel·lin a la ment de l'usuari i, sobretot, al seu cor. Només així s'aconsegueix assolir el posicionament de marca que un cos com la Policia requereix en el seu afany per convertir-se en paradigma de confiança i utilitat. Des del perfil de *Twitter*, "la Policia aporta al ciutadà credibilitat, proximitat, compromís, complicitat i bon rollo" (Fernández, 2014:100).

La comunicació amb els ciutadans, per tant, és totalment "bidireccional, transparent, propera i sobretot útil". Com diu el CM, "l'obsessió és ser útil" (...) "El que més sorprèn

als usuaris és que sigui immediata, directa i personal". Segons el periodista, "Policia Nacional és un referent en aquest sentit". Un llenguatge fresc, directe i amb el mateix argot que utilitza el ciutadà que es mou pels mitjans socials. La clau es troba en seguir aportant, responent, interactuant amb l'usuari en tot moment; en seguir els seus jocs, bromes i crítiques. L'usuari valora molt rebre resposta ja sigui en forma de consell, indicació o aclaració. Aquesta és la gran diferència i el valor afegit determinant de @policia respecte altres comptes institucionals (Fernández, 2014: 101-102).

Cal advertir però, que a causa de la nombrosa quantitat d'hores en què el *Twitter* de la Policia està en funcionament, els continguts, el llenguatge i el to s'adequa en funció de la franja horària. Així, durant l'horari laboral, comprès de 9:00 del matí a 17:00h de la tarda aproximadament, els missatges tenen un to més informatiu, professional i formal; mentre que a la franja de mitja tarda, vespre i nit, la difusió de tuits esdevé més informal i tracta temes de seguretat en general, qüestions particulars, conscienciació, informació i alertes. És en aquesta franja on s'observen tons més provocadors i còmplices amb l'usuari (Fernández, 2014: 40).

L'èxit del canal Policia 2.0, que engloba la presència de la Policia a les xarxes socials, ha esdevingut tan aclaparant en els darrers anys que la institució no es val d'un pla de comunicació per a dirigir la seva estratègia comunicativa als mitjans socials. El *community manager* assegura que "Policia 2.0 ha anat assolint reptes sense preguntar i fer comitès, sinó simplement, fent-ho". Segons el periodista, "no hi ha temps" per a aquestes coses. Per aquest motiu, Fernández no es val d'eines com la segmentació i el monitoratge, sinó que planifica dia a dia, escoltant a l'usuari. Segons el gestor de xarxes socials, "les claus de l'èxit són la proximitat, la utilitat, l'impacte, els continguts interessants relacionats amb els policies, les necessitats dels ciutadans i oblidar-nos de nosaltres mateixos, és a dir, del cos de la Policia en si mateix".

Estratègies comunicatives per fer arribar el missatge

Pel que fa a les estratègies o eines utilitzades per la Policia per a cridar l'atenció, a més del llenguatge i el to, són simples: "cartells, vídeos i les famoses 'Tweetredadas', que és una forma d'incitar la col·laboració ciutadana". De fet, l'èxit d'aquesta última iniciativa és tal, que ja han rebut "més de 16.000 correus privats, des del mes de setembre passat, relacionats al tema del narcotràfic". Els resultats han estat espectaculars: la detenció de 420 traficants, l'eliminació de nombrosos punts de venda i el desmantellament de diversos laboratoris i cultius.

La '**Tweetredada**' és una eina basada en mobilitzar al ciutadà contra el tràfic de drogues mitjançant un correu de fàcil memorització, antidroga@policia.es, un vídeo i un cartell. Aquest tipus d'iniciatives provoquen un impacte directe que fins i tot arriba a travessar els límits de l'entorn digital fins a fer-se ressò en els mitjans tradicionals (televisió, ràdio i premsa). Una variant de la 'Tweetredada' és la '**Tweetpatrulla**', llançada el passat 8 de març de 2012 amb motiu del Dia Internacional de la Dona, que consistia en celebrar una sessió amb policies femenines fent patrulla pels carrers madrilenys. Es tractava d'una iniciativa pionera que volia servir d'homenatge a totes les companyes del cos policial. Un càmera de Televisió Espanyola acompanyava a les agents i un company del gabinet de premsa tuitejava totes les operacions en directe. La proposta va esdevenir molt participativa i la difusió per televisió, al dia següent, va permetre enfortir la imatge de la dona policia incorporada íntegrament al cos des fa més de 30 anys (Fernández, 2014: 45-78).

Una altra estratègia utilitzada per a conscienciar al ciutadà és la posada en marxa de **campanyes amb famosos**, ja siguin actors o artistes, que col·laboren junts a favor d'una causa. La campanya a favor de la seguretat a Internet, llançada el passat 2012 i que va comptar amb la participació de nombrosos futbolistes com Xavi, Ramos i Villa, tenia l'objectiu de conscienciar el bon ús d'Internet per tal d'evitar usurpacions d'identitats, fraus i estafes. Una altra campanya d'èxit notori va ser la dedicada a l'assetjament escolar el passat 2013. Amb el hashtag #Noalacosoescolar, nombroses celebritats com Dani Mateo, Risto Mejide, Alberto Chicote i Cristina Pedroche, s'involucraren en la difusió de la lluita contra l'assetjament escolar. Els 37 milions d'impactes que va aconseguir durant les primeres dues setmanes a *Twitter* va obligar posteriorment a relançar-la (Fernández, 2014: 139-159).

La campanya dirigida a la conscienciació social sobre la violència de gènere també va assolir gran impacte i resposta per part dels seguidors de la Policia Nacional. En aquest cas, la institució no es va valer d'artistes i famosos sinó que va optar per generar tuits amb missatges molt directes i vídeos d'agents del cos policial donant consells i parlant sobre el tema. Les campanyes, sota el lema #Noalaviolenciadegénero, es van desenvolupar durant l'any 2012 i 2013 amb l'objectiu d'activar la lluita contra la violència de gènere mitjançant les xarxes socials. La prova de la bona gestió del perfil de *Twitter* amb aquesta campanya es troba en què el 25 de novembre de 2013, el Ministeri de Sanitat va realitzar 6 tuits sobre aquesta temàtica amb un impacte de 152 retuits. En canvi, 12 tuits gestionats per part de la Policia sobre el mateix tema van rebre 5.300 retuits (Fernández, 2014: 48).

Finalment, cal destacar una altra estratègia utilitzada per la Policia a les xarxes socials, tot i que en menor mesura que les anteriors, que és la de vincular-se a un contingut de marca per tal de cridar l'atenció. Així ho va fer, per exemple, amb el mundial de futbol de la *Champions League* per fer referència al dispositiu policial que es va organitzar per tal de garantir la seguretat en la capital. Aquesta tècnica, anomenada **branded content** o periodisme de marca, consisteix en relacionar diversos actes o esdeveniments cèlebres a determinades organitzacions, és a dir, aprofitar el tiratge d'una marca ja consolidada per arribar a més gent (Fernández, 2014: 102).

Davant tot aquest èxit sense precedents, molts es pregunten quina és la recepta secreta del perfil @policia per aconseguir aquesta difusió tan elevada. I el CM segueix afirmant que el secret rau en seguir un "criteri i rigor professional". Segons Carlos Fernández, sempre s'ha de tenir en ment que "la gent pot vincular una mala praxis pròpia a la Policia en general". Per aquest motiu, intenta sempre "utilitzar correctament el llenguatge 2.0, mitjançant continguts interessants, d'utilitat i que impactin", o com ells ho anomenen: "I+U+i".

4. Comunicació, impacte i interactivitat a les diverses xarxes socials de la Policia Nacional.

Les xarxes socials més utilitzades per la Policia Nacional, en ordre de més a menys rellevància, són: *Twitter*, *Facebook* i *Youtube*. Pel que fa a *Instagram*, l'última xarxa social de moda, la Policia està començant la seva activitat de manera prudent. Els perfils de *Tuenti* i *Flickr* han estat eliminats perquè no hi ha suficient moviment i el CM afegeix que a Google Plus també hi tenen un perfil establert però fins que no hi hagi activitat, no dedicaran esforços a aquesta xarxa.

A continuació detallem breument l'activitat de la Policia Nacional a cada xarxa social on ha desenvolupat i desenvolupa la comunicació organitzacional actualment (Fernández, 2014: 30-39):

Tuenti

La primera xarxa social on la Policia Nacional es va fer veure va ser a *Tuenti*, la xarxa espanyola dels joves per antonomàsia, l'any 2009. Es va dur a terme de manera conjunta amb la Guàrdia Civil, en una campanya anomenada "Plan Contigo". L'objectiu

era informar i conscienciar sobre temes i qüestions de seguretat a un públic d'especial rellevància, el dels joves. Es van dur a terme nombroses campanyes de trànsit i seguretat vial relacionades amb la conducció i el consum d'alcohol, sobre seguretat i privacitat a Internet i sobre tràfic de drogues, així com concursos per a conscienciar sobre la importància de l'assetjament escolar. *Tuenti* va aconseguir més de 75.000 seguidors i es va convertir en una pàgina de referència per a altres institucions. L'èxit de *Tuenti* va ser determinant per a iniciar la presència de la Policia Nacional a altres xarxes socials.

Twitter

Amb un to corporatiu al principi, es reconverteix al cap d'uns mesos en un compte proper i dirigit a l'usuari. Actualment no busca esdevenir un canal institucional de referència del Ministeri d'Interior sinó ser referent en consells i qüestions relacionades amb la seguretat dels ciutadans. La gestió de la comunicació va lligada a l'actualitat diària: operacions, manifestacions, actes públics, etcètera. Aquest projecte, que com hem dit anteriorment, neix enfocat com a gabinet de premsa per a ser una via de comunicació amb els mitjans, acaba convertint-se en un canal de connexió directa amb el ciutadà, sobretot quan l'equip s'adona de l'elevat nombre de persones al marge de la premsa que mostren interès pel perfil @policia. Segons Fernández, la presència actual de mitjans i institucions "només representa el 6% del públic en general". Cal dir que el CM destaca aquesta xarxa social com "la més rellevant no tan sols en nombre d'usuaris, sinó també en utilitat i influència". La immediatesa, la senzillesa i la rapidesa en l'ús d'aquesta xarxa social i la seva capacitat per arribar a una gran majoria de ciutadans amb tan sols 140 caràcters han convertit aquesta xarxa en una eina clau per a la gestió de la comunicació de la Policia als mitjans socials (Fernández, 2014: 52). Nombrosos cossos de seguretat de l'estranger, institucions internacionals i fins i tot governs, s'han posat en contacte amb els responsables del projecte per a intentar implantar-lo en les seves corresponents plataformes (Fernández, 2014: 239).

Facebook

L'any 2009, la popularitat de *Facebook* en la comunitat d'usuaris espanyola no para d'ascendir i és en aquest moment quan la Policia Nacional considera necessària la seva presència en aquesta xarxa social. La creació de la pàgina institucional en aquesta plataforma possibilitava evitar qualsevol apropiació il·legítima del nom o marca Policia en aquesta xarxa, al mateix temps que permetia aprofitar determinats

aspectes com l'atenció al ciutadà (si es considera necessari, per missatge privat) i la difusió de consells de seguretat. Una vegada més, l'objectiu era ser útil i erigir-se com una via per a la col·laboració ciutadana. Actualment, el 98% dels continguts d'aquesta xarxa estan relacionats amb la seguretat i el 2% restant són notícies policials que apareixen perquè són interessants o curioses. "A *Facebook* rebem entre 40-50 consultes en forma de missatges cada dia", assegura Fernández.

Youtube

Tot i que no es llança fins l'any 2010, els passos inicials per a configurar el canal d'aquesta xarxa comencen l'any 2007. Es tracta de la primera institució espanyola que va decidir dur a terme una campanya a través de vídeos revolucionaris penjats a Internet. Els vídeos eren consells de seguretat per als usuaris (vacances segures, ús segur d'Internet i alerta antifraus, entre d'altres) i vídeos de campanyes de conscienciació contra la violència de gènere, per exemple. En l'actualitat, la institució acumula més de 5 milions de visites en aquest canal.

Impacte dels continguts

Tots els continguts abocats a aquestes xarxes socials comparteixen un element en comú: l'impacte. Aquest impacte, que s'assoleix mitjançant un llenguatge proper i amb un cert to humorístic, "aconsegueix generar comunitat". Segons Fernández, a través dels ganxos, bromes i interpel·lacions directes "es crea un pacte entre el ciutadà i la Policia que fa que quan es demani la seva col·laboració, estiguin allà". Ara bé, cal dir que l'impacte aconseguit amb un tuit no sempre és l'esperat. Existeixen nombrosos casos en què el *community manager* ha tuitejat sobre un fet o ha donat un consell que, a causa del seu llenguatge o contingut atrevit, ha generat polèmica. A més, tractant-se d'una institució pública, qualsevol ensopoc pot arribar a tenir una gran repercussió i a viralitzar-se per les xarxes socials i els mitjans de comunicació tradicionals. Per aquest motiu, Carlos Fernández emfatitza que si bé els mèrits assolits en aquest projecte són col·lectius, darrere de cada un dels missatges emesos des de @policia hi és ell, la persona culpable de qualsevol ensopoc o error de comunicació de la institució.

D'aquesta manera, davant qualsevol crítica negativa, el CM entona el "mea culpa", reconeix sempre els errors i intenta solucionar qualsevol incidència que pugui derivar en una crisi. En aquest sentit, el periodista afirma que "gairebé tots els dies pateixen crisis". L'equip de comunicació està tan acostumat a gestionar-les que la seva reacció

davant d'algun tipus de polèmica és simplement solucionar-la des de l'OPRI. Ara bé, el *community* admet que si la intensitat de la crisi és molt alta, cal citar al Dircom de la Policia Nacional, Antonio Nevado. Aquest va ser el cas ocorregut el passat 21 de gener de 2014, quan la revista cultural Jot Down va escriure un tuit humorístic on preguntava al compte @policia el següent: “@policia Si viajas al extranjero (UE) y te llevas cuatro porros, ¿es preferible meterlos en la maleta que facturas o llevarlos encima?”. I la resposta per part del *community manager* fou en el mateix to de broma: “@JotDownSpain Mejor, si los llevas liados y donde los perros no los detecten (paquete tabaco?). Pero arriesgas a 1 acta por consumo público”. A continuació es poden veure aquestes dues piulades de manera més gràfica:



Figura 8. Exemple gràfic del tuit de la Policia Nacional en resposta a Jot Down Magazine. Font: *Twitter* de la Policia Nacional.

Aquesta piulada, en què Carlos Fernández prevenia, de manera divertida, sobre les conseqüències que suposa viatjar amb substàncies estupefaents, va ser interpretada, per a alguns, com un consell sobre com passar droga a l'aeroport. Segons Fernández, es va produir “un terratrèmol enorme” perquè (...) era un tuit molt divertit i, per tant, molt viral”. Al cap d'uns minuts, Fernández va eliminar el tuit i en va publicar un de nou, en el qual subratllava que la tinença i el consum de drogues suposa una sanció. D'aquesta manera, El CM es va mantenir serè durant les primeres hores però en veure el revolt causat tot i haver esborrat la publicació, es va començar a preocupar. “Durant les primeres dues hores vaig estar tranquil, però després vaig estar cinc nits sense dormir pel ressò creat”. Però el més sorprenent és que, tal i com afirma Fernández, les crítiques no procedien ni per part de professionals de comunicació ni per part del públic massiu, sinó de professionals de l'àmbit de la seguretat. Per aquest motiu, el periodista creu que la “comunicació realitzada des de @policia no és entesa per tothom”, però ahora afirma que tampoc vol que ho sigui. El CM lloa així, als seus

seguidors, a qui considera “molt llestos” perquè “ells sí que ens entenen” tot i que evidentment, “no sempre els agradem”, admet Fernández orgullós.

I és que s’ha de tenir present que una ensopegada provinent de qualsevol usuari ordinari del carrer pot passar completament inadvertida. Ara bé, quan aquesta prové d’una figura pública, aquest tipus d’errors o pífies (siguin intencionats o no) s’amplifiquen i es retuitegen, viralitzant-se així, fins a incomptables vegades.

Finalment, cal explicar que tot i que hem destacat com a primer exemple el cas més sonat, trobem altres errors o ensopecs anteriors a aquest que van produir-se l’any 2009, just quan @policia començava el seu camí a *Twitter*. Carlos Fernández era propietari de dos comptes de *Twitter*, el propi personal (@carfergue) i el de @policia, fet que va provocar que s’equivocés en alguna ocasió i escrivís en el perfil institucional allò que pretenia tuitejar en el compte particular. Aquesta confusió li va arribar a ocórrer fins a tres vegades, primer amb una piulada sobre el seu equip preferit de futbol, després amb un tuit bromejant sobre el programa de televisió *¿Quién quiere casarse con mi hijo?* i, finalment, penjant una fotografia d’ell mateix sortint del gimnàs. Tot i que aquests tres casos haguessin pogut suposar una polèmica viral actualment, cal dir que en tractar-se dels inicis d’aquest compte institucional, els seguidors no eren tan nombrosos com ara i l’eliminació del tuit ràpidament va suposar l’oblit d’aquest error i una repercussió nímia.

Com a contrast hem vist el cas del tuit dels porros, en què el ressò i la polèmica va envoltar la gestió de les xarxes socials de la Policia durant diverses setmanes. Tot i això, es va acabar convertint en un fet merament anecdòtic per a la comunitat d’usuaris assidus a aquesta xarxa social, que van saber prendre-s’ho com una broma sense desprestigiar la labor de comunicació que afronta dia a dia la Policia (Fernández, 2014: 249-253).

Interactivitat en les xarxes socials

Cada dia es reben més de 2.500 mencions a l’usuari de @policia. D’aquestes, entre 100 i 300 són consultes o peticions per a sol·licitar investigació de possibles fraus, estafes, pràctiques irregulars, enllaços a webs o anuncis sospitosos, entre d’altres. De tots aquests, es responen de forma privada gairebé el 99% dels missatges rebuts (Fernández, 2014: 41-42). De fet, el *community manager* assegura que intenten respondre a tots els usuaris, això sí, “aquells a qui la resposta per part de la Policia els

aporti alguna cosa”. Hi ha alguns comentaris, en canvi, que “no esperen resposta ja sigui o bé perquè no la té, o bé perquè l’usuari no la vol”. N’hi ha d’altres que són salutacions i bromes de complicitat que també reben resposta per part de l’equip de comunicació perquè segons afirma el CM, els “encanta” contestar aquest tipus de missatges. Fernández es mostra orgullós d’aquesta complicitat amb el ciutadà i assegura que “qualsevol empresa ‘mataria’ perquè els fessin la cinquena part de bromes que a nosaltres”.

L’èxit d’activitat del perfil de *Twitter* comença a fer-se notori l’any 2012, quan el compte @policia supera la xifra de 100.000 seguidors. Gairebé 3 anys després de la seva posada en marxa, el compte es converteix en la segona institució pública espanyola amb més audiència a *Twitter* per darrere del govern espanyol. En aquest moment es converteix en el tercer cos de seguretat amb més seguidors del món després de l’FBI i la Policia xilena. El 6 de febrer de 2012, el president Mariano Rajoy felicita, via *Twitter*, el compte @policia pel seu elevat nombre de seguidors. Els usuaris que segueixen aquest compte segueixen amb tendència a l’alça fins que l’11 de juny de 2013, @policia supera els 500.000 seguidors (els *followers* es van multiplicar per 20 en menys de dos anys). Les felicitacions per part de *Twitter*, de l’FBI i novament del president del govern, no es fan esperar. El 30 de gener de 2014, @policia es converteix en el compte del cos de seguretat més seguit de tot el món, per sobre de l’FBI, el CNI, la CIA, el Departament de Policia de Nova York i la Policia Metropolitana de Londres. Actualment, a mitjan de maig de 2015, acumula més d’un milió i mig de seguidors (Fernández, 2014: 183-190).

De fet, l’èxit de @policia ha traspassat fronteres apareixent en nombrosos mitjans internacionals com *Bloomberg*, *BBC*, *Le Monde* o *The New York Times*, que situen aquest compte com a paradigma de perfil de *Twitter* institucional per la seva òptima gestió i pel nombre de seguidors que acumula.

5. Importància dels intangibles – Gestió de la reputació corporativa online a les xarxes socials.

Un dels principals objectius de la Policia Nacional amb el seu canal Policia 2.0 desplegat a diverses xarxes socials és servir com a eina que ratifiqui la reputació *online* de la Policia Nacional com a institució. “Aquesta reputació es construeix en el dia a dia, oblidant els caps, els polítics, la opinió publicada (que no pública) i atenent al

ciudadà, resultant-li útil”. Segons Fernández, “si construeixes tot això, a llarg termini aconsegueixes un resultat excel·lent”.

La força social de la Policia es manifesta en el protagonisme que assoleix als mitjans de comunicació. És un referent absolut de la seguretat i del servei públic, amb un gran posicionament de marca que va associat a un posicionament mental. Perquè quan sorgeix la qüestió sobre a qui trucar en cas de dubtes relacionats amb la seguretat, la realitat és que per molt que la competència efectiva pertanyi a protecció civil, trànsit o duanes, la gent pensa en la Policia i es dirigeix a aquesta. La marca Policia és poderosa i valorada per tot tipus de públics, tant al carrer com a les xarxes, i això és un fenomen que s’assoleix mitjançant els missatges que es llancen des de les xarxes: continguts útils i impactants que enganxen a l’usuari i l’empenyen a interaccionar. El salt exponencial de posicionament denota que s’ha assolit aquest punt de complicitat amb el públic (Fernández, 2014: 106-107-121).

L’extraordinari seguiment del compte garanteix una màxima difusió de la notícia. És per aquest motiu que, davant d’un fet important, ja sigui una mobilització o manifestació, la Policia opta per “aportar informació de manera prudent, convertint-se així en un exemple de referència informativa”. Aposta pel contingut fidel i contrastat per tal de “consolidar la ja aconseguida reputació digital”, mitjançant una comunicació responsable (Fernández, 2014: 178).

En el cas de la Policia, a més, intenta erigir-se com el referent actual i font principal d’aquella informació relacionada directament amb el cos policial. Per aquest motiu, quan una agència s’avança a alguna novetat que encara no s’ha fet oficial i pública des del compte institucional, l’usuari es queda amb la impressió que la Policia no és la font principal d’aquests temes. Aquesta és una de les limitacions amb què es troba de vegades la institució, que tot i l’anhel de ser el màxim referent en rellevància i credibilitat per donar informacions que afecten directa o indirectament a la Policia, en algunes ocasions, el secret de sumari i altres circumstàncies operatives no permeten donar aquest pas (Fernández, 2014: 84-85).

6. Rols, funcions i processos de treball del community manager i la resta de responsables de la gestió de la comunicació a les xarxes socials de la Policia Nacional.

L'equip de l'Oficina de Premsa i Relacions Informatives (OPRI), que és com s'anomena el Gabinet de Premsa de la Policia Nacional, es troba en la Direcció General de la Policia Nacional, situada a Madrid. "L'equip està format per 8 membres, tots policies i llicenciats en carreres relacionades amb les humanitats". Com a excepció trobem en Carlos Fernández, el màxim dirigent de l'OPRI, periodista expert en comunicació institucional i sense cap mena de preparació policial. Fernández explica que "tots els membres tenen experiència en comunicació *offline* de la Policia però fa més de tres anys que s'han incorporat a aquest equip per tal de gestionar les xarxes socials". Tot i que aquestes 8 persones estan totalment capacitades per a tocar el teclat, Fernández intenta que "quantes menys mans escriguin, millor". Per aquest motiu, el *community manager* s'encarrega de "gestionar el contingut i l'estratègia per tal que sigui el més cohesionada i coherent possible i així, evitar problemes". Mentre que aquests 8 membres són policies interns de la institució, Carlos Fernández va ser contractat com a professional extern, tot i que es troba totalment integrat a la institució en tant que treballa amb ells i per a ells des fa més de 9 anys.

Les funcions principals de l'OPRI són: "ser el vincle o nexa entre tots els mitjans de comunicació i la Policia, és a dir, facilitar contingut, explicar les operacions més rellevants del cos policial i gestionar la presència de la institució en sèries televisives", entre d'altres. Per tant, des de l'OPRI "s'atén i es genera contingut a la vegada". "En el fons", conclou Fernández, "és com la direcció de comunicació de qualsevol empresa".

La gestió d'aquest canal està avalada per un equip de suport i recolzament tècnic policial i es basa, sobretot, en l'estudi i la creativitat a l'hora de transmetre missatges, buscant no tan sols la interactivitat amb l'usuari, sinó l'educació i la conscienciació ciutadana front diversos temes (Fernández, 2014: 41).

Relació del *community manager* amb el Dircom

Segons Carlos Fernández, "és molt important treballar", des de l'OPRI, "de manera coordinada amb el Dircom del Ministeri de l'Interior, Juan José Esteban, i el Dircom de la Policia, Antonio Nevado". El *community manager* assegura que no només és de vital

importància treballar amb coordinació sinó que l'honestedat i la confiança plena juguen un paper imprescindible. Tot i això, en nombroses ocasions durant l'entrevista, el periodista ens assegura que té la total llibertat per a gestionar els continguts del canal, ja que Internet és una plataforma on s'ha d'actuar amb immediatesa i on l'ocasió de preguntar i demanar opinió sobre l'adequació d'un contingut als seus companys Dircom es fa, sovint, totalment impossible. Carlos Fernández assegura que tot i que és conscient que es pot equivocar, "prefereix equivocar-se a cometre l'error que cometem altres, que és el de no fer res" i no arriscar. Segons el CM, "el moviment es demostra caminant".

V. Conclusions

5.1 Conclusions

La investigació sobre la gestió de la comunicació als mitjans socials per part de les organitzacions i la seva aplicació pràctica en el cas del *Twitter* de la Policia Nacional ha permès extreure les següents conclusions:

1. Les xarxes socials, i en especial Twitter, han esdevingut els canals principals de comunicació directa amb els ciutadans de la Policia Nacional. Immersos de ple en el món d'Internet i les noves tecnologies, cada vegada són més les organitzacions que aposten per la utilització dels mitjans socials com a part imprescindible de la seva estratègia comunicativa. És per aquest motiu que la Policia Nacional s'endinsa en aquest món fa més de 6 anys, l'any 2009, moment de màxim apogeu de les xarxes socials a Espanya. Tot i que comença com a canal corporatiu dirigint-se a un públic totalment institucional relacionat amb el seu camp d'activitat, l'augment notable del nombre de seguidors fan canviar el rumb cap a una gestió de la comunicació més directa i destinada als ciutadans del carrer. Actualment, és el canal principal de comunicació de la institució amb els ciutadans i des de l'equip de premsa gestionen entre 100 i 300 peticions diàries dels usuaris de manera privada.

2. La relació propera amb els usuaris a les xarxes socials de la Policia Nacional ha comportat un canvi de percepció de la institució. Aquesta gestió de la comunicació organitzacional als mitjans socials de la Policia Nacional, i en especial del *Twitter*, els ha aportat una visibilitat sense precedents i una relació més propera amb els ciutadans. Aquest fet ha desencadenat un canvi d'imatge de marca d'aquesta institució, abans considerada com un ens tancat i poc propens a dialogar, i ara caracteritzada pel seu caràcter bidireccional i obert a respondre totes les peticions enviades a través de les xarxes per part dels ciutadans. I és que segons el *community manager*, l'important no es troba en estar present en les xarxes, sinó en la manera d'utilitzar-les i l'ús final que se'n dóna. Des de Policia Nacional ho tenen clar: la comunicació de les institucions a les xarxes socials ha d'estar enfocada als ciutadans, els vertaders protagonistes, perquè sinó el fracàs serà imminent.

3. La bidireccionalitat i el to humorístic i distès amb els usuaris és el factor principal de l'èxit del perfil de Twitter de la Policia Nacional. L'intent de simbiosi per part de l'equip de comunicació de la Policia amb els usuaris de les xarxes socials

ha creat fidelització. Mitjançant un llenguatge allunyat de tecnicismes i la utilització d'un lèxic comú i senzill, els usuaris es senten atesos per una persona propera i amigable, res a veure amb aquella imatge autoritària dels agents de Policia que s'ha tingut fins ara. Els continguts, sempre referents a la seguretat, resulten d'impacte a causa dels tocs d'humor i la provocació, que es mesclen en cada missatge. El to és directe, mitjançant ganxos que tenen l'objectiu de cridar l'atenció a la persona que hi ha darrere la pantalla. La Policia s'ha sabut adaptar a l'entorn 2.0 i comportar-se de la mateixa manera que un ciutadà normal i corrent, utilitzant el mateix argot i les mateixes bromes.

4. El feedback entre usuari i Policia és clau en les xarxes socials gestionades per la Policia Nacional. Aportar contingut de valor afegit per al ciutadà i interactuar amb l'usuari en tot moment esdevé el segell propi d'aquesta institució, fet que la diferencia de la resta de comptes institucionals. Com hem dit anteriorment, tot això fa que els seguidors es sentin un membre més d'aquesta comunitat creada entre tots i que voluntàriament participin en les demandes de col·laboració ciutadana que de tant en tant es llencen des de la institució per tal de perseguir actes delictius. De fet, a l'hora d'interactuar amb els ciutadans, es valora molt el respecte per la privacitat de les persones i el contacte amb els usuaris mitjançant vies de comunicació més segures (com missatges privats o e-mails) quan l'ocasió ho requereix. A més, cal destacar que cada vegada que s'aconsegueix un augment notable de seguidors o es duu a terme una operació policial gràcies a la col·laboració ciutadana, la institució fa partícip als usuaris dels seus èxits i dóna les gràcies amb freqüència. Tots aquests factors expliquen el perquè d'aquest *engagement* amb el seu públic, sobretot jove, i l'elevada taxa d'activitat i resposta que obtenen les seves piulades.

5. La gestió estratègica de la comunicació de la Policia Nacional a les xarxes socials es basa en apel·lacions directes al ciutadà. Des de l'equip de comunicació de la institució no es segueix cap mena de planificació preestablerta mitjançant un manual teòric sinó que tot es decideix segons l'actualitat diària i les necessitats del cos policial. Per tant, l'estratègia comunicativa es basa simplement en la correcta utilització d'un llenguatge 2.0 (amb les característiques intrínseques que suposa com la proximitat, la senzillesa, i la bidireccionalitat) i un conjunt d'eines i ganxos inventats per la institució, per tal d'apel·lar directament als usuaris. L'eina més utilitzada i alhora més cèlebre pels bons resultats obtinguts quant a resposta per part dels usuaris ha estat la 'Tweetredada', un cartell d'impacte que demana la mobilització contra el tràfic de

drogues mitjançant un correu per enviar informació que pugui ser d'interès per a atrapar delinqüents.

Com veiem, la Policia es val d'estratègies senzilles i de baix cost econòmic que generen un ressò tan elevat que propicia ràpidament la viralització dels continguts arribant, fins i tot en alguns casos, als mitjans tradicionals *offline*, i generant al seu torn, més impacte. La utilització de totes aquestes eines, juntament amb els continguts de valor afegit i el llenguatge proper, els ha valgut un augment de l'activitat del seu perfil i consegüentment, un ascens del nombre de seguidors.

6. El poder de viralització com a valor intrínsec de les xarxes socials ha esdevingut una democratització de l'ús dels mitjans socials. En l'entorn digital, el pressupost de les organitzacions no suposa un topall per aconseguir difusió, seguiment i reputació. Per tant, podem dir que les xarxes socials permeten a entitats, institucions i organitzacions amb poc pressupost jugar amb les mateixes armes que els més grans i els més rics. I és que sense grans despeses i balafiaments, la Policia Nacional ha assolit, gràcies al seguiment dels ciutadans, un posicionament de marca al nivell de noms com el Reial Madrid, el Futbol Club Barcelona o la Presidència del Govern.

7. La reputació corporativa online assolida es deu a la comunitat creada entre institució i usuaris assidus del compte de Twitter de la Policia Nacional. Actualment, Policia Nacional s'erigeix com un referent de la seguretat i el servei públic, tot això associat a un posicionament de marca potent que s'ha aconseguit mitjançant el grau de complicitat existent amb els usuaris. Amb tot això, els seguidors assidus al compte estrella de la Policia comparteixen un sentiment de pertinença a la institució, fenomen no gaire comú pel que fa a organitzacions públiques. La Policia Nacional s'ha convertit en una marca amigable mitjançant la personalització del missatge, fet que ha desencadenat una fidelització dels usuaris sense precedents. La institució aposta per oferir un contingut interessant i de valor afegit als seus seguidors, allunyat del discurs oficialista del cos, així com una atenció ciutadana privada amb un tracte digne de qualsevol Comissaria Provincial o Local, fet diferenciador si ho comparem amb la resta de xarxes socials de les institucions espanyoles, que es caracteritzen per la seva identitat merament corporativa.

8. L'OPRI s'erigeix com a departament indispensable encarregat de gestionar la comunicació organitzacional. Aquest departament dirigit sota la tutela de l'alta

direcció ocupa un lloc privilegiat en l'organigrama empresarial, ja que és el que defineix les estratègies adequades per als diversos públics de l'organització d'acord amb la política global de l'entitat. De la gestió de la comunicació organitzacional dependrà, en gran part, el compliment dels objectius de l'entitat.

9. Les xarxes socials de la Policia Nacional estan gestionades per experts en comunicació. Els membres de l'equip, 8 policies amb coneixements sobre comunicació i xarxes socials, s'encarreguen de respondre i interactuar amb els usuaris, això sí, sempre sota la batuta de l'expert en comunicació, Carlos Fernández Guerra. Aquests professionals estan completament familiaritzats amb l'entorn digital ja que gaudeixen d'experiència específica en l'ús dels mitjans socials així com d'una formació relacionada amb la comunicació i les humanitats. Tot i això, és el *community manager* qui s'encarrega de gestionar el contingut i l'estratègia de la comunicació de la Policia a totes les plataformes digitals per tal que aquesta sigui el més cohesionada possible. Com en l'equip de comunicació de qualsevol organització, s'encarreguen de tramitar la seva presència en els mitjans de comunicació i facilitar contingut divers sobre les operacions de la institució.

10. El community manager treballa de manera coordinada amb el Dircom del Ministeri de l'Interior, Juan José Esteban, i el Dircom de la Policia, Antonio Nevado, per tal de demanar consell en els dubtes que se li presenten, sobretot si es tracta d'un tema que ha causat polèmica a la xarxa. Tot i això, cal advertir que el *community manager* d'aquesta institució actua amb total llibertat i generalment no es val del consentiment exprés dels seus companys per a dur a terme la gestió de les xarxes, en tant que la immediatesa i l'actualitat ho fan gairebé impossible. En casos de crisis o polèmiques al voltant d'algun contingut publicat en les xarxes socials, Carlos Fernández aposta per l'estratègia de la sinceritat i apel·la a la seva única responsabilitat en pro de la institució. D'aquesta manera, una mala gestió del *community* no és extrapolada a tota la institució, fet que podria repercutir negativament en la seva reputació, sinó que és acceptada amb humilitat i rectificada convenientment (si s'escau).

5.2 Futures línies d'investigació

La comunicació organitzacional als mitjans es tracta d'una estratègia de comunicació poc estudiada a causa de la seva naturalesa recent pel que fa a la implantació i la penetració de les xarxes socials en la població espanyola. I és que tot i que ja fa més de 6 anys de l'auge d'aquest tipus de plataformes, són poques les organitzacions que s'atreveixen a arriscar en la gestió d'aquestes amb l'aportació de continguts que van més enllà d'aquells adequats a un mer canal corporatiu. Per tant, podem afirmar que la gestió de la comunicació en les xarxes socials per part de les organitzacions es troba en una fase emergent, fet que comporta la necessitat d'establir noves línies bàsiques d'investigació que podrien desenvolupar-se en un futur.

La comunicació integral de l'organització a l'entorn digital es manifesta com una nova dimensió de la comunicació global d'aquesta i, per tant, encara no ha estat estudiada amb la mateixa qualitat i quantitat. És per aquest motiu que cal seguir aprofundint en aquest àmbit i englobar les aportacions teòriques que es van construint, tant des de la vessant més acadèmica com a partir de la pràctica professional, per així dotar aquesta investigació de més pes, tant teòric com casuístic.

Si bé hem analitzat la gestió, podem afirmar "exitosa", del perfil de *Twitter* de la institució pública de la Policia Nacional, cal admetre que els resultats que resulten de l'estudi d'aquest cos de seguretat espanyol no són extrapolables a altres països. Tenint en compte que la idiosincràsia de cada país i cada continent és diferent, seria interessant adoptar aquest model a altres cossos de seguretat d'altres estats per tal d'estudiar els resultats i establir-ne una comparativa. Cal emfatitzar el fet que l'èxit del *Twitter* de la Policia Nacional ha traspassat fronteres i nombrosos cossos de seguretat, governs i institucions de l'estranger s'han posat en contacte amb l'equip de comunicació per a intentar implantar aquest model en les seves corresponents ciutats. Per aquest motiu, creiem convenient per a una futura recerca, investigar quines són aquestes organitzacions, analitzar la seva gestió, la seva evolució i els corresponents resultats obtinguts.

També seria interessant analitzar aquest model de gestió de comunicació a les xarxes socials en altres organitzacions de naturalesa privada, destinades a la venda de productes o serveis. La gestió de les xarxes socials per part de la Policia Nacional ha creat escola i veiem viable que altres organitzacions implantin aquest model com a paradigma a seguir. De fet, trobem un model de gestió de les xarxes socials molt semblant al de la Policia als perfils de *Twitter* de *Media Markt* i *Alcampo*. Seria

d'interès investigar quines estratègies segueixen aquestes empreses per a fidelitzar el seu públic i com evoluciona la seva visibilitat i reputació arrel de la seva gestió de la comunicació integral a les xarxes socials.

Per tot l'anteriorment exposat, considerem que aquestes línies d'investigació serien realment útils per a poder analitzar quin paper desenvolupen els mitjans socials en la gestió estratègica de la comunicació organitzacional com a transmissora d'objectius, de valors i de reputació; quin paper se li atorga al departament de comunicació i en especial al *community manager*; i quines són les xarxes socials més ben valorades i més útils per a cada tipologia d'entitat o organització, ja sigui pública o privada. Mitjançant aquesta investigació, podríem obtenir un panorama suficientment sòlid com per a poder establir unes conclusions sobre el factor diferencial que suposa la gestió de les xarxes socials en pro d'una comunicació organitzacional més propera amb els públics de qualsevol entitat.

VI. Bibliografía

6.1 Bibliografía

Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: Biblioteca Corporate Excellence de LID Editorial Empresarial.

Castelló, A. (2010). *Estrategias empresariales en la web 2.0. Las redes sociales online*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Castells, M. (2001). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial.

Celaya, J. (2008). *La empresa en la Web 2.0*. Madrid: Gestión 2000.

Celaya, J. i Herrera, P. (2007). *Comunicación empresarial 2.0. La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial*. Madrid: Grupo BPMO Ediciones.

Coller, X. (2000). *Estudios de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

Costa, C. i Piñeiro, T. (2013). *Estrategias de comunicación multimedia*. Barcelona: Editorial UOC.

Costa, J. (2012). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: CPC Editor.

Costa, J. (2009). *Dircom. Estratega de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*. Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona.

Cuesta, F. (2003). *Fidelización: un paso más allá de la retención*. Madrid: S.A. McGraw-Hill.

Dircom. (2013). *Manual de la comunicación*. Madrid: Asociación de Directivos de Madrid.

Enrique, A.M., Madroñero, M.G., Morales, F. i Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona.

Fernández, C. (2014). *@policia: las historias de un éxito*. Madrid: Editorial Aguilar.

Losada, J.C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Ros, V.J. (2008). *E-branding: posiciona tu marca en la Red*. A coruña: Netbiblo, D. L.

Victoria, J.S. (2005). *Reestructuras del sistema publicitario*. Barcelona: Ariel Comunicación.

Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide.

6.2 Webgrafia

ABC. (2014). ¿Cómo ha conseguido el Twitter de la Policía alcanzar un millón de seguidores? [página web]. Disponible a: <http://www.abc.es/espana/20140914/abc-claves-exito-twitter-policia-201409131221.html> [Consultat: 19-11-14].

AERCO i Territorio creativo. (2009). “La función del *Community Manager*. Cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades”. *Territorio Creativo* [en línea]. Disponible a: <http://www.box.com/s/4v48Izewmz9uwujbly5> [Consultat: 18-02-15].

AIMC. (2015). *Audiencia de Internet en el EGM*. 1ª onada. (2015). EGM [en línea]. Disponible a: <http://www.aimc.es/-Audiencia-de-Internet-en-el-EGM-.html>. [Consultat: 05-03-15].

AIMC. (2014). *Audiencia de Internet en el EGM*. 2ª onada. (2014). EGM [en línea]. Disponible a: <http://www.aimc.es/Entrega-de-resultados-EGM-2%C2%AA-ola,1450.html> [Consultat: 07-11-14].

Alcántara-López, R. (2012). “La comunicación como herramienta clave del *Community Manager*. Justificación de su presencia en las facultades de comunicación”. *Revista de Comunicación Vivat Academia*. Nº XIV [en línea]. Disponible a: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/vivataca/numeros/n117E/DATOSS.htm>

[Consultat: 15-10-14].

Almansa, A. i Godoy, F.J. (2012). “El *Community Manager* en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral”. *Revistas Científicas Complutenses*. Nº 18 [en línea]. Disponible a: <http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/40887> [Consultat: 27-10-14].

BOE. (2013). *Estructura orgànica i funcions dels Serveis Centrals i Perifèrics de la Direcció General de la Policia* publicat al BOE, nº 21, del 24 de març de 2013. Disposicions Generals. Ministeri de l'Interior [en línea]. Disponible a: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-662 [Consultat: 18-04-15].

Capriotti, P. (1999). “Comunciación corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo”. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*. Nº 13 [en línea] Disponible a: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf [Consultat: 12-11-14].

Chacón, L. i Enrique, A. M. (2014). *Influencia de los social media en la gestión de la reputación corporativa*. Barcelona. Universitat Autònoma de Barcelona. No disponible. [Consultat: 22-10-14].

Ciudadano 2.0. Qué es Twitter, cómo funciona y qué te puede aportar esta red social [página web]. Disponible a: <http://www.ciudadano2cero.com/twitter-que-es-como-funciona/> [Consultat: 13-05-15].

Corporate Excellence. (2012). *Reputación: el futuro de la Comunicación Corporativa*. Corporate Excellence- Centre for Reputation Leadership [en línea]. Disponible a: <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Centro-de-conocimiento/Reputacion-el-futuro-de-la-Comunicacion-Corporativa> [Consultat: 12-02-15].

Dircom. (2010). “El estado de la comunicación en España 2010”. *Anuario de la comunicación 2010* [en línea]. Disponible a:

<https://mouriz.files.wordpress.com/2010/05/estado-comunicac3b3n.pdf> [Consultat: 02-12-14].

El Confidencial. (2014). La Policía Nacional supera los 700.000 seguidores en Twitter [pàgina web]. Disponible a: http://www.elconfidencial.com/espana/2014-01-13/la-policia-nacional-supera-los-700-000-seguidores-en-twitter_75776/ [Consultat: 21-04-15].

El Mundo. (2015). Millón y medio de @Policia [pàgina web]. Disponible a: <http://www.elmundo.es/blogs/elmundo/latrinchera/2015/04/13/millon-y-medio-de-policia.html> [Consultat: 15-04-15].

El País. (2014). Más allá de @policia: la nueva generación de *community managers* gamberros [pàgina web]. Disponible a: http://verne.elpais.com/verne/2014/12/16/articulo/1418732672_748371.html [Consultat: 19-04-15].

Enrique, A.M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda*. (Tesi doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona Disponible a: <http://www.tdx.cat/handle/10803/4142> [Consultat: 08-02-15].

Gil, M. Diferencias entre la web 1.0 y la web 2.0. La Tecnolopedia [pàgina web]. Disponible a: <http://tecnolopedia.blogspot.com.es/2013/01/diferencias-entre-la-web-10-y-la-web-20.html> [Consultat: 28-11-14].

Gutiérrez, R., Linero, O. i Saavedra, J. (2011). “*Community manager* y la marca como estrategia organizacional en las redes sociales *online*”. *Revista Redhecs* [en línia]. Disponible a: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/698> [Consultat: 12-01-15].

Hernández, J. (2011). “Reputación *online*: necesidad de un marco conceptual y un modelo de gestión”. *Informe anual. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica* [en línia]. Disponible a: http://www.villafane.com/data/pdf/Articulo-completo-Reputacion-online-necesidad-deun-marco-conceptual-y-un-modelo-de-gestion_261.pdf [Consultat: 12-03-15].

IAB i Eloia. *V Estudio anual de Redes Sociales*. (2014). IAB Spain [en línia]. Disponible a: <http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2014/04/V-Estudio-Anual-de-Redes-Sociales-versi%C3%B3n-reducida.pdf> [Consultat: 13-11-14].

Ibáñez, G. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires: UCES [en línia]. Disponible a: <http://www.economiapersonal.com.ar/wp-content/uploads/2013/08/la-comunicacion-en-las-organizaciones-p01.pdf> [Consultat: 23-2-15].

IESE i Universitat de Navarra (2012). *Los medios sociales en España: la visión de la alta dirección*. IESE [en línia]. Disponible a: http://www.iese.edu/es/files/IESE%20Social%20Media_tcm5-79261.pdf [Consultat: 17-11-14].

IESE (2009). "La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed Freeman". *Newsletter*. Nº 5 [en línia]. Disponible a: http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf [Consultat: 27-04-15].

IPSOS. Informe Socialogue (2013). *Los españoles son los europeos que más información comparten en redes sociales* [en línia]. Disponible a: http://www.ipsos.es/sites/all/themes/ipsos/docus/np_20130520_espa%C3%B1oles_rrs.pdf [Consultat: 17-11-14].

Leiner, B., Cerf, V., Clark, D., Kahn, R., Kleinrock, R., Lynch, D., Potel, J., Roberts, L. i Wolff, S. (2014). Breve historia de Internet. Internet Society [pàgina web]. Disponible a: <http://www.internetsociety.org/es/breve-historia-de-internet> [Consultat: 02-12-14].

López, L. i Cuesta, U. (2012). "Comunicación corporativa y redes sociales: cambiarlo todo para que nada cambie". *Revista adComunica*. Nº 3 [en línia]. Disponible a: <http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/46> [Consultat: 26-01-15].

Mad. (2012). *Butlletí d'actualització. Policia Nacional. Escala Bàsica*. Temari i test. Edicions Gener, Març i Octubre 2012. [en línia]. Disponible a: <http://www.mad.es/serviciosadicionales/ficheros/APE00905.pdf> [Consultat: 18-04-15].

Marketing Directo. (2013). Guía completa sobre estrategia de contenidos en redes sociales [página web]. Disponible a: <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/guia-completa-sobre-estrategia-de-contenidos-en-redes-sociales/> [Consultat: 22-01-15].

Marketing Directo. (2011). 50 definiciones de Social Media [página web]. Disponible a: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/50-definiciones-de-social-media/> [Consultat: 15-12-14].

Merca 2.0. (2013). ¿Qué es el Social Media? 4 definiciones. [página web]. Disponible a: <http://www.merca20.com/que-es-el-social-media-4-definiciones/> [Consultat: 07-12-14].

Morales, F. (2006). *La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. (Tesi doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona. Disponible a: <http://www.tdx.cat/handle/10803/4131> [Consultat: 13-01-15].

Mouriz, J. (2014). ¿Deben los directivos de las grandes empresas estar presentes en redes sociales?. Wordpress [página web]. Disponible a: <https://mouriz.wordpress.com/> [Consultat: 12-12-14].

Muñiz, R. (2014). “La comunicación corporativa: imagen, relaciones públicas y responsabilidad social corporativa”. Marketing XXI [página web]. Disponible a: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-corporativa%3A-imagen,-relaciones-publicas-y-responsabilidad-social-corporativa-89.htm> [Consultat: 13-4-15].

Mut, M. (2012). “La desvirtualización del concepto reputación en el entorno virtual”. *AdComunica, Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*. Nº 3 [en línea]. Disponible a: <http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/62> [Consultat: 16-02-15].

Periodista digital. (2014). Carlos Fernández Guerra, el hombre que situó a la Policía Española por delante del FBI [página web]. Disponible a: <http://www.periodistadigital.com/ocio-y-cultura/libros/2014/10/01/carlos-fernandez->

[guerra-hombre-situo-policia-espanola-delante-fbi-historias-exito.shtml](http://www.policia.es/cnp/historias-exito.shtml) [Consultat: 12-01-15].

Policia Nacional. Competències de la Policia Nacional [pàgina web]. Disponible a: <http://www.policia.es/cnp/competencias/competencias.html> [Consultat: 15-04-15].

Policia Nacional. Funcions de la Policia Nacional [pàgina web]. Disponible a: <http://www.policia.es/cnp/funciones/funciones.html> [Consultat: 15-04-15].

Policia Nacional. La Policía Nacional recibe el Premio iRedes como mejor institución en redes sociales [pàgina web]. Disponible a: http://www.policia.es/prensa/20140307_3.html [Consultat: 27-04-15].

Policia Nacional. Organigrama de la Direcció General del cos Nacional de Policia [pàgina web]. Disponible a: <http://www.policia.es/cnp/estructura.html> [Consultat: 24-04-15].

Policia Nacional. Organització Perifèrica de la Policia Nacional. Prefectures Superiors de la Policia [pàgina web]. Disponible a: http://www.policia.es/org_periferica/index.html [Consultat: 18-04-15].

Policia Nacional. Origen de la Policia Nacional [pàgina web]. Disponible a: <http://www.policia.es/cnp/origen/origen.html> [Consultat: 14-04-15].

Prnoticias. (2013). El Cuerpo Nacional de Policía obtiene un premio Fundetec por su gestión en redes sociales. [pàgina web]. Disponible a: <http://prnoticias.com/hemeroteca/20119966-el-cuerpo-nacional-de-policia-obtiene-un-premio-fundetec-por-su-gestion-en-redes-sociales> [Consultat: 21-04-15].

Pulido, J. (2013). "Reputación online: una cuestión estratégica". *Capital Humano*. N° 273 [en línia]. Disponible a: <http://dialnet.unirioja.es/ejemplar/320941> [Consultat: 26-01-15].

Puro marketing. (2014). Retorno de la Inversión (ROI) en la publicidad online. ¿Qué es, para qué se usa y cómo se optimiza? [pàgina web]. Disponible a: <http://www.puromarketing.com/10/18129/para-como-optimiza.html> [Consultat: 27-11-14].

Social Media Defined. (2014). What is Social Media? [página web]. Disponible a: <http://www.socialmediadefined.com/what-is-social-media/> [Consultat: 11-11-14].

Sotelo, M. (2013). Red Dircom. “Joan Costa gurú de la comunicación corporativa”. *Revista Imagen y comunicación. La Revista oficial del Dircom*. Nº 39 [en línea]. Disponible a: <http://www.reddircom.org/revistas.html> [Consultat: 17-12-14].

Tecnologyc. (2013). Los Tweet Awards 2013 premian a los mejores tuiteros de España. [página web]. Disponible a: <http://tecnologyc.com/tweets-awards-2013-premian-mejores-tuiteros-espana/> [Consultat: 21-04-15].

Torre, V. (2001) “Los activos intangibles en la empresa”. *Tlatemoani, Revista Académica de investigación*. Eumed [en línea]. Disponible a: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/05/vtd.htm> [Consultat: 03-02-15].

Twitter. Página oficial. (2015). The story of a Tweet [página web]. Disponible a: <https://about.twitter.com/what-is-twitter/story-of-a-tweet> [Consultat: 14-05-15].

Twitter Policia Nacional. (2015). Disponible a: <https://twitter.com/policia> [Consultat: 08-11-14].

Universal McCann. (2008). “Power to the people. Social Media Tracker Wave 3” [en línea]. Disponible a: <http://www.zimmcomm.biz/new-media/um-wave-3-final.pdf> [Consultat: 27-11-14].

Vaquero, A. (2012). “La reputación online en el marco de la comunicación corporativa. Una visión sobre la investigación de tendencias y las perspectivas profesionales”. *AdComunica, Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*. Nº 3 [en línea]. Disponible a: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/43001/Alicia+Vaquero+Collado.pdf?sequence=1> [Consultat: 21-01-15].

Vela, D. (2011). ¿Una definición de Social Media? Social Media Strategies. El blog de Dolores Vela [página web]. Disponible a: <http://www.socialmediacm.com/una-definicion-de-social-media/> [Consultat: 01-04-15].

Villafañe, J. (2001). “La reputación corporativa como factor de liderazgo”. *Área Abierta*. Nº 1 [en línea]. Disponible a:

<http://revistas.ucm.es/index.php/ARAB/article/view/ARAB0101110004A/4305>

[Consultat: 18-01-15].

VII. Annexos

Annex 1. Transcripció de l'entrevista a Carlos Fernández Guerra, el community manager de la Policia Nacional

Per tal de mantenir i respectar al màxim l'essència de l'entrevista realitzada al CM de la Policia Nacional de Madrid, hem cregut convenient adjuntar-la en l'idioma en què es va realitzar, en castellà. D'aquesta manera, el lèxic i expressions transcrits en les respostes que podran llegir els lectors s'adeqüen fidelment a tot allò expressat per Carlos Fernández el passat 27 de febrer. Tot i això, cal afegir que en el cos de l'anàlisi de contingut, les cites extretes d'aquesta entrevista han estat inserides en català per tal de no trencar amb la cohesió de la totalitat del treball, escrit en català.

- **Importancia de Internet y las redes sociales para la Policía Nacional**

P. ¿Cómo y cuándo empieza la presencia de Policía Nacional en las redes sociales?

CARLOS FERNÁNDEZ El 11 de marzo de 2009 empezamos en *Twitter* y algo antes creamos un perfil (que no página) en *Facebook*. Lo creé orientado a algo totalmente distinto, dirigido a medios de comunicación, *bloggers*, profesionales e instituciones; siempre pensando en un canal de comunicación sobre noticias e historias relevantes pero no enfocado como lo tenemos ahora, que es un instrumento social de información y de comunicación dirigido a los ciudadanos. Paradójicamente, cuando llegamos a los 10.000 usuarios, me di cuenta de que también había contenido de prevención y concienciación que podíamos aportar en las redes. Por eso, con el tiempo hemos ido ampliando, cambiando y mejorando los contenidos y las utilidades... Todo en general.

P. ¿Qué se quería conseguir con la presencia en las redes? ¿Quizá el objetivo principal era un cambio de percepción, de imagen de marca?

CARLOS FERNÁNDEZ Se quiere conseguir tanto la visibilidad y la cercanía con los ciudadanos, como el cambio de imagen de marca. Aún así, debo decir que como profesional de la comunicación, sobre todo pensé mucho en la reputación. En nuestro perfil también hay mucho valor añadido que es esencial: colaboración ciudadana y atención al ciudadano. Además, también encontramos concienciación, percepción y posicionamiento. Pero sobre todo, la razón de ser es informativa, formativa y preventiva. Empezamos con Tuenti y luego *Twitter* se quedó como el rey absoluto de las redes sociales. Al principio, Tuenti era para los chavales y *Twitter* estaba dirigido hacia un público más general. Al cabo de un tiempo, Tuenti desapareció y mucha gente joven se pasó a *Twitter*. Desde @policia adaptamos y ajustamos nuestra gestión para llegar a todos los públicos pero siempre teniendo claro que la prevención va muy dirigida a los jóvenes, que es nuestro público objetivo prioritario.

- **Objetivos de participación y comunicación en redes sociales**

P. ¿Cómo se determinan los objetivos de participación y comunicación en las redes sociales?

CARLOS FERNÁNDEZ Los objetivos siempre van muy vinculados a los de la organización. Las redes sociales no van por libre, sino que están 100% conectadas e integradas en la organización y en el gabinete de prensa. Los objetivos de la organización están totalmente orientados a aportar seguridad y utilidad a los ciudadanos, más que a aportar información de la organización en sí misma. Nosotros no tenemos presupuesto publicitario así que las redes sociales se convierten en los canales principales de comunicación de la organización.

P. Objetivos a corto, medio y largo plazo

CARLOS FERNÁNDEZ Siempre nos marcamos unos objetivos a corto y largo plazo. La verdad es que son proyectos muy vivos y dinámicos y van surgiendo y cambiando tan rápido que nos tenemos que ir amoldando a la situación. La realidad nos hace cambiar constantemente nuestros planes y tenemos que saber adaptarnos. Por lo tanto, más que objetivos, se trata de un ejercicio absoluto de adaptación constante. Todo puede cambiar en cuestión de minutos... Ahora mismo puede surgir una noticia y dejo de hablar contigo para ponernos en marcha.

- **Bases y características de la estrategia**

P. Respecto a la estrategia de comunicación, ¿disponéis de un Plan de comunicación?

CARLOS FERNÁNDEZ Un plan de comunicación como tal, no. Es más el plan global, el estratégico de la organización, que un plan específicamente nuestro. El nuestro, el del gabinete de prensa, tan solo es una serie de retos para seguir evolucionando y desarrollando, pero nunca un conjunto de normas escritas de manera estricta. Y es que el movimiento se demuestra andando. Nosotros hemos ido alcanzando hitos sin estar escribiendo, preguntando y sin hacer comités... Haciéndolo y punto. ¿Me puedo equivocar? Pues sí. Pero prefiero equivocarme a cometer el error que cometen otros, que es el de no hacer nada.

P. ¿Cómo se elaboran las estrategias de comunicación *online*?

CARLOS FERNÁNDEZ Nos basamos en la lógica natural. Básicamente, planifico en base a escuchar mucho al cliente. Desgraciadamente, me centro mucho en mi cliente principal que es el usuario, el ciudadano. En cambio, me olvido mucho de la competencia. Tengo que mirar siempre al momento, al entorno y la actualidad. Y en ese sentido, las planificaciones en el día a día van evolucionando mucho pero siempre somos ambiciosos y trabajamos con mucho tesón, con profesionalidad y con decisión. Siempre asumiendo que

puede haber errores y ya no solo eso, sino también sabiendo que hay que asumir riesgos.

P. Decías competencia, ¿qué competencia tiene Policía Nacional?

CARLOS FERNÁNDEZ Instituciones, entidades privadas, asociaciones y organismos de todo tipo a los que les gusta jugar a ser la Policía y a evitarnos.

P. ¿Qué herramientas utilizáis en la gestión de las redes sociales, ya sea para cuantificar vuestra actividad como para llegar a más usuarios: (“Tweetredadas”, contenidos virales, SMO, SMM, herramientas de sindicación, agregadores de noticias, ROI, *Twittonomy*, *Klout*, *Peerindex*, entre otros)?

CARLOS FERNÁNDEZ ¡No, no no! Nada de esto. No tenemos tiempo y tampoco nos hace falta. Lo único que necesitamos es escuchar mucho a la gente y pensar qué le podemos aportar. Nosotros estamos entre las 5 marcas más potentes de España, no somos una empresa cualquiera. Si buscamos la palabra Policía, petamos el buscador. Bastante tenemos con ver las 5.000 menciones diarias que tenemos. Utilizamos herramientas muy básicas: carteles, vídeos y las Tweetredadas, que es una forma de incitar a los ciudadanos a viralizar la colaboración ciudadana a través de *Twitter* y de *Facebook*, pero sobre todo de *Twitter*. Esta iniciativa ha tenido un éxito increíble y llevamos más de 16.000 correos recibidos desde septiembre vinculado al tema de narcotráfico. La gente nos da mucha información y nosotros siempre respetamos la privacidad y la confidencialidad propia, de manera que no permitimos que se escriba nunca ningún nombre propio en el perfil público, sino que este tipo de cosas las gestionamos mediante mensajes privados.

P. Procesos de trabajo, jornadas laborales y etapas

CARLOS FERNÁNDEZ Nos levantamos a las 8:00 a.m. y nos vamos a dormir a la 1:00 de la madrugada. Ahora llevo 20 minutos sin mirar el *Twitter* porque estamos haciendo esta entrevista pero generalmente estamos en las redes sociales unas 12-14 horas al día para estar atentos a cualquier novedad. Por la noche no estamos presentes porque no hay casi actividad, sólo hay ruido. Si valiera la pena sí que estaríamos, pero de momento no es el caso. De media, hacemos entre 8 y 10 tuits al día, dependiendo de la actualidad. Si algún día no pasa casi nada relevante, publicamos mucho contenido de información, concienciación y prevención... ¡Si es que la Policía tiene una cantidad de contenido inimaginable!

P. Importancia y potenciación de los intangibles, ¿cómo se construye la reputación?

CARLOS FERNÁNDEZ La reputación se construye en el día a día, olvidándose de los jefes, de los políticos, de la opinión publicada (que no pública), y atendiendo al ciudadano, siéndole útil a la gente. Si construyes esto al largo plazo, al final obtienes un resultado excelente.

- **Comunicación en las redes sociales**

P. ¿Cuáles son las redes sociales más utilizadas por Policía Nacional?

CARLOS FERNÁNDEZ *Twitter*, claramente. Luego *Facebook*, *Youtube* y finalmente *Instagram*, que estamos empezando ahora. Hemos abandonado *Tuenti*, y *Flickr* también lo tenemos prácticamente olvidado. En *Google Plus* también tenemos presencia entre comillas pero hasta que no haya público, no vamos a estar allí.

P. Uso, contenido y relevancia de cada una

CARLOS FERNANDEZ *Twitter* es la más relevante no solo en número de usuarios, sino también en utilidad y en influencia. *Facebook* también es muy útil, recibimos entre 40-50 preguntas/consultas en forma de mensajes al día. Por último, *Youtube* nos es muy útil como videoteca y nos permite lanzar campañas, sobre todo cuando *Twitter* y *Facebook* no permitían vídeos.

P. Impacto de los contenidos, ¿se consiguen los objetivos planificados o son percibidos como algo humorístico?)

CARLOS FERNANDEZ Hombre, aunque pongamos algo con sentido del humor, en primer lugar siempre hay un tono o una persecución de una moraleja de seguridad oculta, que cualquiera percibe aunque lo que a la gente le llama la atención es el gancho. Además, con este tipo de mensajes consigo generar comunidad, se crea un pacto entre el ciudadano y la Policía. De esta manera, el día que les pedimos colaboración, allí están.

P. ¿Cómo es la comunicación con los públicos?

CARLOS FERNANDEZ La comunicación es bidireccional, muy transparente, y sobre todo cercana y útil; la gran obsesión es ser útil. Lo que más sorprende a la gente es que sea bidireccional plena y que sea muy reactiva, inmediata, directa y personal. Es una institución que es referente en ese sentido. Hacemos una comunicación pensada para que llegue mejor y que sea de utilidad.

P. ¿Conseguís responder a todos los usuarios que os preguntan y os escriben diariamente?

CARLOS FERNANDEZ Solamente respondemos a aquellos a los que nuestra respuesta pueda aportar algo. Hay muchos usuarios que te preguntan pero que no esperan respuesta, porque no la tiene o porque no la quieren. Tenemos algunos comentarios que son guiños, saludos y bromas y a esos también respondemos porque eso nos encanta. ¡Cualquier empresa mataría para que le hicieran la quinta parte de bromas que a nosotros! Diariamente conversamos mucho con la gente, tanto de forma pública como privada. Y algunos tuits públicos los borramos para no cansar al personal.

P. ¿Cuáles son vuestros públicos o stakeholders?

CARLOS FERNANDEZ El primer público que buscamos era profesional, institucional, *bloggers*, gente influyente y relevante, pero poco a poco nos hemos ido olvidando de ellos (salvo para cuestiones muy relevantes) y nos centramos más en el público masivo, en la sociedad en general. Siguen habiendo muchos medios de comunicación pero solo representan el 6-8 por ciento del público en general. Ahora pensamos en todos los públicos aunque cuanto menos sepan de seguridad y más jóvenes sean, mejor. Porque de esa forma, más útiles podemos ser.

P. ¿Cuándo empiezas a hablar de 'éxito del perfil de *Twitter*' y cuáles crees que son las claves de ese éxito sin precedentes?

CARLOS FERNANDEZ Personalmente, yo empiezo a hablar de éxito mucho antes que cualquiera. En 2012 creía que teníamos el mejor perfil por lo que a instituciones se refiere, pero la gente no lo veía como se ve ahora. Actualmente es un fenómeno, ya dejando aparte la eficacia, la utilidad y la buena gestión. Las claves del éxito son la cercanía, la utilidad, el impacto, hacer contenido de interés y olvidarnos de nosotros mismos y de nuestros jefes, es decir, del cuerpo de la Policía en sí mismo. Simplemente hablamos de cosas interesantes relacionadas con los policías o de los ciudadanos y de sus necesidades, de la sociedad en general.

P. ¿Utilizáis alguna guía o manual de uso como código de conducta en las redes sociales?

CARLOS FERNANDEZ No, seguimos el criterio y rigor profesional. Ese no necesita más que años de experiencia y ganas. Podría ser algo escrito pero sería una sarta de perogrulladas muy obvias como por ejemplo, respeta, aporta y trabaja... Sólo tenemos en cuenta que la gente puede vincular una mala praxis tuya a la Policía. Por lo tanto, nuestra máxima principal es utilizar el lenguaje 2.0 así como contenidos interesantes, de utilidad y que impacten, o como nosotros lo llamamos, el I+U+i.

- **Responsable principal de la gestión de la comunicación online y su equipo**

P. Carlos Fernández Guerra, ¿el alma mater?

CARLOS FERNANDEZ Ejercí de *community manager* de la Policía Nacional como profesional externo, pero estoy totalmente integrado en la institución, pues colaboro con ellos desde hace 9 años.

P. Equipo del gabinete de prensa

CARLOS FERNANDEZ El gabinete de prensa se encuentra en la Dirección General de la Policía Nacional, en Madrid. En el gabinete de prensa de la Policía están todos preparados para gestionar las redes sociales. En total son 8

miembros, todos policías y licenciados en carreras de humanidades, excepto yo (Carlos), que soy periodista. Todos tienen experiencia en comunicación *offline* y actualmente son guiados por mi en la gestión de la comunicación *online*. Su antigüedad es de una media de 3 años. Por lo tanto, son miembros del cuerpo que siempre han estado vinculados a la comunicación del gabinete pero que ahora se dedican a gestionar las redes. Aunque estas 8 personas estén totalmente capacitadas y formadas para tocar el teclado, eso no significa que todas ellas lo hagan. Porque cuantas menos manos toquen el teclado, mejor. Yo me encargo del contenido y de la estrategia para que la gestión de la comunicación sea lo más cohesionada y coherente posible y así, evitar problemas.

P. Funciones del gabinete de prensa

CARLOS FERNANDEZ Las funciones principales del gabinete de prensa son: ser el vínculo o nexo entre todos los medios de comunicación y la Policía, es decir, facilitar el contenido, contar las operaciones más relevantes del cuerpo y gestionar la presencia en series televisivas, por ejemplo. Por tanto, se atiende y se genera contenido a la vez. En el fondo, es como la dirección de comunicación de cualquier empresa.

P. Área de actuación y posición en el organigrama empresarial

CARLOS FERNANDEZ Nuestra posición en el organigrama empresarial es dependiente directamente del Director General. Nos llamamos Oficina de Prensa y Relaciones Informativas (OPRI).

P. Gestión de crisis

CARLOS FERNÁNDEZ Ante una crisis, no nos hace falta un gabinete de crisis. Normalmente lo solucionamos desde la OPRI y en el caso de que la crisis fuera de una intensidad muy alta, citamos al Director General. Casi todos los días tenemos crisis. Bueno quizá he exagerado, pero a la semana, al menos un par de veces. El problema de las crisis es cuando las generas tú, no cuando las tienes. Por ejemplo, un tuit muy famoso que escribí fue aquel relacionado con las consecuencias de pasar porros en el aeropuerto, que algunos consideraron que parecía que explicara o aconsejara cómo pasarlos. Aquello fue un terremoto enorme, descomunal. Era un tuit muy divertido, por tanto, muy viral, y a la gente le encantó.

Creo que en redes sociales es muy importante sorprender y gustar y cuando algo es divertido, eso es imparable. El impacto del tuit fue positivo pero a la gente le encanta sacar de quicio las cosas. Durante las primeras dos horas estuve tranquilo, ¡pero luego me pasé cinco noches sin dormir por el revuelo que se creó! Además, las críticas vinieron de profesionales de la seguridad, no por parte de profesionales de la comunicación... Y yo creo que los profesionales de seguridad no deben opinar, al menos a la ligera, sobre comunicación, igual que yo no opino sobre controles antidroga. Por lo tanto, la comunicación que hacemos no es entendida por todo el mundo, ni quiero que lo sea. Cuando vas al médico, tú solo debes escuchar lo que te dice el médico,

no debes entender todo lo que sabe o sobre lo que habla el médico. Con el público masivo, esto no pasa... El público en general es muy listo, ellos sí que nos entienden, aunque evidentemente no siempre les gustemos.

P. Relación con el Dircom

CARLOS FERNÁNDEZ Es muy importante trabajar de manera muy coordinada con el Dircom del Ministerio del Interior, Juan José Esteban, y el Dircom de la Policía, Antonio Nevado. No solo trabajamos con coordinación sino también con honestidad y confianza plena, discutiendo mucho.