

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Grau

Data

Full Resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Autor/a:

Tutor/a:

Any:

Titulació:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

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

Català:

Castellà:

Anglès

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 la signatura:

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

Resum Treball de Fi de Grau

La gestió de la reputació online. Estudi del cas UOC és un treball d'investigació que té com a objectiu principal conèixer la importància de la reputació corporativa i la forma com es gestiona aquest actiu intangible en l'entorn digital.

L'estudi s'estructura entorn a dos eixos principals. En primer lloc, s'aborda una recerca documental en la qual s'aprofundeix en la literatura acadèmica que discorre sobre l'objecte d'estudi amb la pretensió de construir un marc de referència teòrica per al treball. En segon lloc, es procedeix amb una investigació de camp centrada en l'anàlisi d'un cas concret: la gestió de la reputació *online* a la UOC, una universitat en línia basada en un model d'aprenentatge virtual. L'elecció d'aquest estudi de cas es justifica per la voluntat de comprovar de quina manera s'evidencia la teoria acadèmica en la pràctica professional i, alhora, investigar la realitat empresarial d'un cas paradigmàtic per la naturalesa *online* de la universitat i la seva destacada presència i participació a Internet i als mitjans socials.

La metodologia emprada per a l'estudi de cas es fonamenta en una anàlisi qualitativa de la informació obtinguda a partir d'un seguit d'entrevistes semi-estructurades amb membres de la UOC. Les categories d'anàlisi establertes per a l'estudi de cas són: l'estratègia de participació i comunicació a Internet de la UOC, la reputació global i *online* a la Universitat, el seu model de gestió d'aquest intangible, el sistema d'avaluació i monitoratge de la reputació *online* i, en darrer lloc, els responsables de la reputació.

Aquest Treball de Fi de Grau ha permès, en definitiva, conèixer el paper estratègic de la reputació corporativa com a font d'avantatge competitiu per a les organitzacions, ja els permet millorar les percepcions i relacions amb els seus públics d'interès. A més, també s'evidencia la necessitat de les empreses i institucions d'adaptar la gestió d'aquest actiu intangible als canvis tecnològics i l'entorn digital.

Laia Ortiz Fort

*Cuida tu reputación, no por vanidad, sino para no dañar tu obra,
y por amor a la verdad.*

Henry F. Amiel, escritor suís (1821-1881).

Sumari

I. INTRODUCCIÓ

1.1. Presentació	4
1.2. Problema de coneixement	5
1.3. Objecte d'estudi	6
1.4. Objectius i preguntes d'investigació	6
1.5. Justificació i viabilitat de la investigació	8

II. MARC TEÒRIC

2.1. Reputació corporativa	10
2.1.1. Aproximació teòrica	10
2.1.2. Gestió estratègica de la reputació	13
2.1.3. Avaluació de la reputació corporativa	15
2.1.3.1. Model RepTrak	15
2.1.3.2. Monitor Espanyol de Reputació Corporativa (MERCO)	17
2.1.4. Responsable de la reputació corporativa: <i>Chief Reputation Officer (CRO)</i>	19
2.2. Reputació <i>online</i>	20
2.2.1. Internet, un nou escenari per a la reputació	20
2.2.2. Aproximació teòrica al concepte de reputació <i>online</i>	22
2.2.3. Presència a Internet i gestió de la reputació <i>online</i>	23
2.2.4. Model de gestió de la reputació <i>online</i>	24
2.2.4.1. Definició de claus reputacionals	24
2.2.4.2. Investigació i diagnòstic de la reputació <i>online</i> (escolta-observació)	24
2.2.4.3. Pla d'acció i de presència <i>online</i>	26
2.2.4.4. Avaluació i seguiment periòdic: monitoratge	28
2.2.4.4.1. Eines de monitoratge <i>online</i>	29
2.2.5. Responsable de la reputació <i>online</i> : <i>Community manager</i>	30

III. METODOLOGIA

3.1. Caràcter de la investigació	34
----------------------------------	----

La gestió de la reputació online. Estudi del cas UOC

3.2. Procediment metodològic i disseny de la investigació	34
3.3. Tècnica d'obtenció de la informació	35

IV. INVESTIGACIÓ DE CAMP: ESTUDI DEL CAS UOC

4.1. Naturalesa del cas d'estudi	37
4.1.1. Missió i valors a la UOC	37
4.1.2. Un model educatiu propi d' <i>e-learning</i>	37
4.1.3. Història i reconeixements	38
4.1.4. Internet i xarxes socials	40
4.1.5. Estructura empresarial	41
4.2. Categories d'anàlisi	42
4.2.1. Guió d'entrevistes	42
4.4. Estudi del cas UOC: Resultats	46
4.4.1. Estratègia de participació i comunicació a Internet	46
4.4.2. Reputació global i <i>online</i> a la UOC	52
4.4.3. Model de gestió de la reputació <i>online</i>	56
4.4.4. Avaluació i monitoratge de la reputació a la UOC	61
4.4.5. Responsables de la reputació	64

V. CONCLUSIONS

5.1. Conclusions	69
5.2. Futures línies d'investigació	72

VI. BIBLIOGRAFIA

6.1. Bibliografia	74
6.2. Webgrafia	76

VII. ANNEXOS

Annex 1. Transcripció de l'entrevista al grup operatiu de Comunicació Digital	
Annex 2. Transcripció de l'entrevista al grup operatiu de Màrqueting Estratègic	
Annex 3. Eixos i objectius del Pla Estratègic 2014-2020 de la UOC	
Annex 4. Model de gestió de la presència corporativa de la UOC a les xarxes socials	

I. INTRODUCCIÓ

1.1. Presentació

La gestió de la reputació online. Estudi del cas UOC és fruit de la tasca de recerca concebuda en el marc del Treball de Fi de Grau de Periodisme, de la Facultat de Ciències de la Comunicació de la Universitat Autònoma de Barcelona.

La motivació per la qual es decideix iniciar la present investigació es fonamenta en l'interès de l'autora per la disciplina acadèmica de la comunicació corporativa i la seva pràctica professional. Concretament, va ser la tutora d'aquest treball, la doctora en Comunicació Audiovisual i Publicitat per la UAB Ana M^a Enrique, qui va proposar l'objecte d'estudi i va descobrir a l'autora el concepte de la reputació *online*.

La reputació corporativa és un dels actius intangibles de major rellevància en la gestió empresarial. La seva gestió proactiva li atorga un caràcter estratègic capaç de generar valor per a l'organització i esdevenir un avantatge competitiu respecte de la competència. El desenvolupament de les TIC, d'Internet i dels mitjans socials, però, ha propiciat el desenvolupament d'una nova dimensió d'aquest intangible: la reputació *online*. Aquesta haurà de ser igualment considerada per les empreses i institucions que desitgin millorar les percepcions dels seus públics d'interès en l'entorn digital.

La investigació entorn a aquest concepte s'estructura en dos grans blocs. En primer lloc, contempla una recerca documental que pretén recollir i englobar les principals perspectives i aportacions acadèmiques sobre l'objecte d'estudi amb la finalitat de crear un marc teòric de referència per al treball. En segon lloc, es procedeix amb l'anàlisi d'un cas concret: la gestió de la reputació *online* a la UOC (Universitat Oberta de Catalunya), una universitat en línia basada en un model d'aprenentatge virtual. La decisió de realitzar l'estudi de cas es justifica pel desig de l'autora de comprovar de quina manera és evidenciada la teoria acadèmica en la pràctica professional i, alhora, investigar i conèixer de primera mà la realitat empresarial d'una institució de naturalesa *online* on la gestió d'aquesta dimensió de la reputació esdevé encara més rellevant.

Malgrat la dificultat per concertar algunes de les entrevistes amb els membres de la Universitat i per accedir a dades i informacions estratègiques sobre la UOC de caràcter confidencial, el resultat de la investigació i de la experiència en general ha estat molt satisfactori i gratificant.

1.2. Problema de coneixement

La reputació corporativa és considerada com un dels intangibles de major valor per a les organitzacions. Representa un destacat element de diferenciació respecte a la competència i constitueix una font d'avantatge competitiu capaç de conduir l'empresa cap al lideratge i convertir-la en referent dins del seu sector.

La construcció de la reputació depèn en gran mesura del comportament adoptat per l'organització en el desenvolupament de la seva activitat empresarial, així com de les relacions mantingudes amb els seus diferents públics. Les empreses i institucions no viuen aïllades a les valoracions i judicis dels individus i grups que mantenen algun tipus de vincle amb elles. Per aquest motiu, hauran d'adoptar una actitud compromesa i consolidar relacions de confiança amb tots els seus públics d'interès a fi de millorar les percepcions sobre l'empresa i impactar positivament en el seu comportament.

La majoria d'investigacions prèvies realitzades entorn a aquest concepte, així com els resultats de les pràctiques professionals desenvolupades en les corporacions, posen de manifest la necessitat d'establir una gestió estratègica de la reputació per aconseguir que aquest intangible generi valor.

No es pot obviar, però, el context actual de canvi per a la comunicació empresarial, protagonitzat per l'avenç de la tecnologia i l'auge i el desenvolupament d'Internet i dels mitjans socials. Aquests factors introdueixen importants transformacions que modifiquen les relacions entre usuaris i empreses i obren pas a un nou escenari on la reputació corporativa adopta una nova perspectiva o dimensió: la reputació *online*. En aquest sentit, les empreses i institucions es veuran obligades a adquirir noves habilitats i adoptar una presència activa a Internet que els proporcioni visibilitat entre els seus grups d'interès. La gestió de la reputació *online* haurà de mostrar-se en sintonia amb l'estratègia global, tot i que adaptada, això sí, a les particularitats del nou entorn digital.

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

Quina és la importància de la reputació corporativa i com es gestiona aquest intangible en l'entorn online?

A fi de dilucidar el problema d'investigació i avançar en la construcció de coneixement, el plantejament de la recerca seguirà les etapes fixades pel mètode científic, donant resposta a tres preguntes essencials que es plasmen a continuació i que es transformen en els següents apartats:

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| ❖ <i>Què es vol investigar?</i> | <i>Objecte d'estudi</i> |
| ❖ <i>Per què es vol investigar?</i> | <i>Objectius de la investigació</i> |
| ❖ <i>Per a què es vol investigar?</i> | <i>Justificació</i> |

1.3. Objecte d'estudi

Una vegada s'ha efectuat una primera aproximació entorn al problema de coneixement que suscita la present investigació, es procedeix a establir l'objecte d'estudi de la recerca amb l'objectiu de delimitar-la i definir els objectius general i específics que guiaran el desenvolupament del treball.

L'objecte d'estudi que es pretén investigar és la **gestió de la reputació online**. Concretament, l'objecte gira entorn a l'estudi específic del cas de la UOC com a institució d'origen i naturalesa essencialment digital.

Cal destacar que la investigació s'emmarca en el context teòric de la comunicació corporativa, la qual considera els actius intangibles com a elements estratègics capaços de generar valor per a les organitzacions. Així doncs, serà aquesta la disciplina que es contemplarà com a base per a la construcció del marc de referència conceptual per trobar solució al problema de coneixement plantejat.

1.4. Objectius i preguntes d'investigació

Els objectius generals que dirigeixen la investigació són dos:

1. **Conèixer la literatura acadèmica que discorre sobre la reputació corporativa; especialment, sobre la gestió de la reputació online, amb l'objectiu de construir un marc de referència teòrica per a la investigació.**

2. Estudiar la gestió de la reputació *online* a la UOC com a cas pràctic rellevant per la naturalesa digital de la Universitat i la seva destacada presència a Internet i als mitjans socials.

El segon objectiu principal s'escindeix alhora en d'altres de més específics amb la finalitat de concretar encara més l'estudi de cas. Els objectius específics, per tant, són els següents:

- 2.1.** Identificar els objectius reputacionals de la UOC i determinar la seva importància per a l'organització.
- 2.2.** Estudiar l'estratègia de presència a Internet de la UOC.
- 2.3.** Analitzar el model de gestió de la reputació *online* a la UOC i establir-ne els seus processos i etapes.
- 2.4.** Conèixer el sistema d'avaluació i monitoratge de la reputació *online* a la UOC.
- 2.5.** Identificar les tècniques i eines emprades per la UOC per monitorar la seva reputació a Internet.
- 2.6.** Identificar els rols i les funcions dels responsables de la gestió de la reputació *online* a la UOC.

A partir dels objectius específics mencionats, sorgeixen les preguntes d'investigació que caldrà resoldre per donar resposta al problema d'investigació i assolir la finalitat d'aquesta:

- ❖ Quins són els objectius reputacionals de la UOC i quina importància tenen per a l'organització?
- ❖ Quina és l'estratègia de presència a Internet de la UOC?
- ❖ Com és el model de gestió de la reputació *online* emprat per la UOC i quins processos i etapes conté?
- ❖ Com s'avalua i es monitora la reputació *online* a la UOC?
- ❖ Quines eines i tècniques emprava la UOC per monitorar la seva reputació a Internet?

- ❖ Quins són els rols i les funcions dels professionals responsables de gestionar la reputació *online* a la UOC?

1.5. Justificació i viabilitat de la investigació

La utilitat i rellevància de la investigació recau en la seva aportació teòrica dins d'un marc de referència en què el concepte de la reputació corporativa ha estat àmpliament abordat des de diverses disciplines i autors, però on la dimensió *online* d'aquest intangible es presenta com una noció emergent per a la gestió empresarial susceptible de ser examinada en profunditat. D'aquesta manera, l'aproximació teòrica entorn a la reputació *online* basada en la bibliografia existent, així com els resultats de l'anàlisi de la seva gestió a la UOC com a institució d'estudi rellevant a causa de la seva naturalesa *online*, permetran resoldre el problema d'investigació i complementar el coneixement existent sobre aquest fenomen. A més, els resultats obtinguts en l'anàlisi de cas també podran ser contemplats des de la vessant acadèmica per a futures investigacions.

D'altra banda, el present treball també comporta notables implicacions pràctiques, ja que les conclusions extretes a partir del mencionat estudi de cas a la UOC permetran a altres empreses i institucions obtenir guies i informació rellevant sobre com desenvolupar una adequada presència a Internet i gestionar la seva reputació *online*.

Per últim, i en relació a la viabilitat de la investigació, cal destacar la inexistència d'un equip investigador nombrós i de grans recursos materials i tècnics. La recerca és íntegrament abordada per l'autora i, d'acord amb la delimitació del tema d'estudi i els objectius establerts, esdevé assumible en aquest sentit.

II. MARC TEÒRIC

2.1. Reputació corporativa

La reputació corporativa és un actiu intangible d'importància creixent per a les empreses i institucions. Es presenta com el “concepte més emergent del *corporate* actual” (Villafañe, 2008: 23), entès com la gestió estratègica dels factors que influeixen en la imatge d'una organització.

L'origen de la reputació corporativa se situa a finals dels anys noranta, en un context de canvi de la racionalitat empresarial que tracta d'harmonitzar la lògica central de l'organització, basada en els resultats econòmico-financers, i la lògica marginal, en què prenen rellevància els valors intangibles com l'ètica i la responsabilitat.

Aquesta nova situació fomenta el rol social de l'empresa i la transformació cap a una relació multidimensional amb els seus públics (Villafañe, 2008).

2.1.1. Aproximació teòrica

L'estudi de la reputació empresarial és abordat per diverses disciplines en la literatura acadèmica: economia, sociologia, comunicació corporativa... La diversitat de perspectives i autors, però, dificulta l'establiment d'una definició única i consensuada i en propicia l'ambigüïtat.

El present treball adopta la comunicació corporativa com a base referencial per establir una aproximació teòrica entorn al concepte de reputació corporativa. Des d'aquesta disciplina, per tant, s'evidencien dues idees centrals (Villafañe, 2008). D'una banda, la reputació és considerada com el resultat d'una relació eficaç i compromesa amb els *stakeholders* o públics d'interès de la companyia. Aquest terme –*stakeholder*– engloba “qualsevol grup o individu que pot afectar o ser afectat per l'assoliment dels objectius de l'organització” (Freeman citat a Moreno i Pimentel, 2004: 192), ja sigui en l'àmbit intern (propietaris, accionistes, directius i treballadors) o extern (clients, proveïdors, competència, mitjans de comunicació, Administració i societat). D'altra banda, la reputació també s'identifica amb un estadi de consolidació definitiva de la imatge corporativa de l'empresa.

Les dues perspectives (imatge i *stakeholders*) són recollides de forma diversa per part dels acadèmics i experts en l'àmbit de la comunicació corporativa.

Charles J. Fombrun, autor de referència i director de la consultoria nord-americana Reputation Institute, associa la reputació corporativa als *stakeholders* i la defineix com

el “conjunt de percepcions que tenen sobre l’empresa els diferents grups d’interès amb qui es relaciona” (Fombrun, 1996: 37), així com la “capacitat de l’empresa per complir amb les expectatives de múltiples *stakeholders*” (Freeman, citat per Fombrun i Shanley, 1990: 235). L’expert també identifica la reputació amb l’“estimació global de l’empresa” (Fombrun, 1996: 37), és a dir, la seva imatge ‘neta’.

Aquesta concepció, no obstant, no distingeix entre imatge i reputació corporativa, nocions pròximes, però no equivalents per a alguns autors. Tot i poder ser interpretades com a la representació o esquema mental que els públics elaboren a partir d’atributs i emocions amb què identifiquen, diferencien i valoren una organització (Capriotti, 2010), el catedràtic expert en reputació corporativa Justo Villafañe (2008) destaca la necessitat d’establir els límits entre ambdós conceptes per tal de conceptualitzar-los adequadament. Les diferències es recullen en la següent taula comparativa:

Imatge corporativa	Reputació corporativa
Genera expectatives associades a l’oferta i no resultats.	Genera valor com a conseqüència de la resposta a les demandes dels públics.
Es construeix fora de l’organització.	Es genera en l’interior de l’organització.
Caràcter conjuntural i efectes efímers.	Caràcter estructural i efectes duradors.
Projecta la personalitat corporativa.	És fruit del reconeixement del comportament de l’empresa.
Difícil d’objectivar.	Verificable empíricament.

Font: Villafañe, 2008:29

Entre els professionals i experts de la comunicació corporativa predomina el consens sobre l’actual context d’Economia de la Reputació en què participen les empreses. Aquest fenomen es caracteritza per la concepció que una bona percepció de l’empresa –reputació– genera comportaments favorables cap a ella per part dels *stakeholders* (Nannini, 2013). Així mateix, s’accepta el paper estratègic de la reputació en la creació de valor com a element de diferenciació respecte a la competència i avantatge competitiu per a les organitzacions.

Per a molts CEO espanyols (*Chief Executive Officer* o director executiu)¹, les principals fonts de valor i beneficis de la reputació corporativa són: l'augment del valor borsari, la capacitat per atraure i retenir als empleats amb talent i l'increment de la confiança dels *stakeholders*. Aquesta darrera condició es construeix a partir del compliment dels compromisos sobre temes i assumptes que són rellevants pels grups d'interès com a resposta a allò que esperen de l'organització (Alloza, 2012). Representa, a més, la millor protecció per a empreses i institucions davant l'amenaça d'una possible crisi (Enrique, 2013).

La bona reputació impacta en les actituds i comportaments favorables dels grups d'interès, els quals esdevenen clau per a la supervivència i el creixement d'una organització (Alloza, 2012). Per aconseguir-la, però, les empreses i institucions han d'acomplir amb una sèrie de condicions que constitueixen, segons Villafañe (2008), les bases del concepte.

En primer lloc, és necessària l'existència de valors clarament identificats per tots els membres de l'organització que serveixin de fonament per a la cultura corporativa (Villafañe, 2008). Aquesta condicionarà la conducta desenvolupada des de l'interior de l'entitat cap a cadascun dels públics amb qui es relaciona (Zapata, 2010). Per això, la segona base de la reputació es fonamenta en un comportament compromès amb els seus *stakeholders* (Fombrun, 2001; Villafañe, 2008), ja que la reputació corporativa és el “resultat del conjunt de percepcions dels diversos públics que jutgen una organització també a través de la qualitat de les relacions que l'empresa manté amb ells” (Moreno i Pimentel, 2004: 192). En aquest sentit, pren rellevància la capacitat de l'empresa per mantenir diàlegs múltiples amb els seus diferents públics (diàleg *multistakeholder*) (Moreno i Pimentel, 2004) i per ajustar les seves accions a les demandes de cadascun d'ells. Les actuacions que influeixen més notòriament en la reputació de les organitzacions –sense tenir en compte els resultats econòmico-financers– són: la transparència i el bon govern, basats en un “lideratge legitimat pel comportament ètic” (Villafañe, 2009: 5) i la Responsabilitat Social Corporativa (RSC). Aquesta darrera és definida pel Llibre Verd de la Unió Europea com la “integració voluntària per part de les empreses de les preocupacions socials i mediambientals en les seves operacions comercials i en les relacions amb els seus interlocutors” (Comissió Europea, 2001: 7). És, en definitiva, “el compromís de l'empresa per fer les coses bé” (Prado, 2010: 53).

¹ Conclusions de l'enquesta realitzada per Justo Villafañe (2004) per conèixer la valoració dels CEO de les principals companyies espanyoles sobre la reputació corporativa.

Per últim, també és necessari que les organitzacions adoptin una gestió proactiva de la reputació i la introdueixin en el *management* –gestió– empresarial (Villafañe, 2008). Els beneficis que aportarà l'assoliment d'una bona reputació posa de manifest la importància d'establir uns objectius entorn a aquest intangible i de desenvolupar una estratègia que contribueixi a millorar-la.

2.1.2. Gestió estratègica de la reputació

Els professionals i experts en comunicació corporativa coincideixen en què, per aconseguir que la reputació generi valor per a l'organització, cal gestionar-la proactivament.

Existeixen diversos models de gestió de la reputació, tot i que la majoria d'ells comparteixen etapes en comú i presenten característiques similars. En aquest marc teòric, l'autora pren com a referència el model implantat per la consultoria de Villafañe & Asociados per explicar les fases de la gestió reputacional.

El citat model (Villafañe, 2008) està constituït per quatre etapes successives descrites a continuació:

1. Definició de la visió reputacional de l'empresa.
2. Diagnòstic reputacional de l'empresa i *benchmarking* de la competència.
3. Execució del Pla director de reputació corporativa.
4. Comunicació de la reputació.

En primer lloc, l'organització ha de definir i formular la seva visió reputacional, és a dir, “la imatge compartida pels membres de l'alta direcció, que identifica els fets –i valors de reputació– que li permetran a la companyia aconseguir el lideratge en reputació i els grups d'interès en què haurà de basar-se per aconseguir-ho” (Villafañe, 2008: 138). Aquests han de ser jerarquititzats en funció del seu poder d'influència, el nivell d'interès que se'ls pot concedir i la seva contribució a la reputació (Corporate Excellence, 2011b). La visió se sintetitza mitjançant una Macro de reputació (Matriu Corporativa de Riscos i Oportunitats), la qual relaciona els valors reputacionals i els *stakeholders* estratègics per a la companyia amb l'objectiu d'aconseguir una sèrie de variables que serviran d'anàlisi per a l'avaluació de la reputació.

El següent pas, una vegada definida la visió i efectuada la Macro de reputació, és elaborar una anàlisi que determini l'estat actual de la reputació per a l'organització, és a dir, la “percepció dels públics en relació al seu comportament quotidià i compromís”

(Zapata, 2010: 33). Aquest diagnòstic es complementa amb un *benchmarking* de la competència, és a dir, una avaluació comparativa dels productes, serveis i processos de diverses organitzacions reconegudes per les seves bones pràctiques que contextualitza l'estat de la reputació dins del sector en què opera la companyia. Tal i com assenyala l'expert en *management* Javier Fernández, és “fonamental que les empreses sàpiguin cap a on va l'organització i per què va cap a allà”², amb la finalitat d'enfocar i dirigir les seves accions cap a l'assoliment dels objectius reputacionals.

Després de realitzar l'avaluació pròpia i de la competència, l'organització procedirà a implementar i seguir una estratègia operativa –Pla director de reputació en el model de Villafañe & Asociados– que permeti equiparar la seva reputació actual amb l'exigida per la visió reputacional (Villafañe, 2008). Les percepcions dels diferents públics d'interès poden diferir de la realitat empresarial (Prado, 2013). Per aquest motiu, és necessària una adequada gestió de la reputació que permeti construir aquest intangible a partir d'un encertat reconeixement del comportament de l'organització per part dels seus públics d'interès.

Per assolir el lideratge en reputació, l'estratègia ha de ser “coherent” amb el posicionament de l'organització i “consistent” al llarg del temps perquè aconsegueixi penetrar en la ment dels públics d'interès³. Les empreses i institucions han d'adoptar una estratègia de gestió global i centralitzada amb una implantació multinivell (Villafañe, 2001). Totes les accions han d'estar integrades, ja que la reputació “s'aconsegueix globalment o no s'aconsegueix” (Villafañe, 2001: 4).

Per últim, no es pot obviar que “la reputació que no es comunica no genera valor per a l'empresa” (Villafañe, 2008: 151). Per aquest motiu, caldrà dissenyar un Pla de comunicació de la reputació que transmeti els valors de l'organització i el seu posicionament reputacional a cadascun dels seus *stakeholders* per tal de millorar la valoració d'aquest intangible. D'acord amb l'afirmació de l'especialista en comunicació corporativa José Aguilar, “no és suficient ser honrat, cal semblar-ho”⁴ i, per això, la comunicació hi juga un paper clau.

Les fases anteriorment citades poden ser substituïdes per altres denominacions, ja que, com s'ha destacat anteriorment, no existeix un únic model de gestió vàlid. En aquest sentit, i a mode d'exemple, les etapes per gestionar la reputació corporativa

² Entrevista a Javier Fernández realitzada per Miguel Ángel Alcalá (2001: 29).

³ *Decálogo para la gestión de la reputación corporativa* (Reputation Institute citat a Prado, 2010: 54).

⁴ Entrevista a José Aguilar realitzada per Miguel Ángel Alcalá (2001: 20).

establertes pel Reputation Institute –equivalents en certa mesura amb el model de Villafañe & Asociados–, se sintetitzen en: audició, projecció, anàlisi, actuació i avaluació.

2.1.3. Avaluació de la reputació corporativa

Una bona reputació corporativa comporta, com ja s'ha mencionat, una font d'avantatges competitiu per a les organitzacions. Per aquest motiu, els directius mostren un interès cada vegada més evident en l'avaluació de la reputació per conèixer i entendre els motius de les percepcions dels *stakeholders* sobre les seves empreses i el sector.

La reputació, a diferència de la imatge corporativa, pot ser avaluada i verificada empíricament. Per fer-ho, existeixen dos procediments diferents: l'auditoria i els monitors de reputació. La primera opció permet descobrir les particularitats de cada empresa mitjançant una investigació a mida o “radiografia de la realitat concreta de cada organització” (Zapata, 2010: 33), mentre que els monitors “tendeixen a estandarditzar l'anàlisi en imposar un quadre de variables” (Villafañe, 2008: 95) comú per a totes les organitzacions.

Els monitors avaluen la reputació corporativa de les organitzacions mitjançant rànquings reputacionals. Entre els models d'avaluació més coneguts (Villafañe, 2000) figuren els *media ratings*, els quals estableixen un quadre de variables i índexs de reputació que valoren diverses variables a partir d'enquestes a directius i executius empresarials; els *ratings* de publicacions especialitzades, referides a públics concrets; els monitors socials, basats en variables ètiques i de RSC; i els rànquings financers, els quals atorguen un major pes als resultats econòmico-financers.

Actualment, el RepTrak i el Monitor Espanyol de Reputació Corporativa (MERCO) són dos dels instruments d'avaluació de la reputació empresarial que gaudeixen de major prestigi, influència i consolidació en l'àmbit internacional.

2.1.3.1. Model RepTrak

El model RepTrak és el sistema d'avaluació del Reputation Institute, una consultoria nord-americana creada el 1997 per Charles Fombrun i Cees Van Reil que ha esdevingut pionera en la gestió de la reputació.

La gestió de la reputació online. Estudi del cas UOC

Aquest mètode per a l'anàlisi de la reputació neix l'any 2006 com a fruit d'una iniciativa de col·laboració entre les empreses espanyoles del Foro de Reputación Corporativa – actual Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership– i el Reputation Institute amb l'objectiu d'impulsar la creació d'un estàndard mundial de medició i seguiment continu (*traking*) per a la gestió de la reputació corporativa (Alloza, 2012).

L'enfocament del monitor es basa en la idea que la reputació corporativa es desenvolupa a partir del vincle emocional –sentiments positius, grau d'admiració, confiança i estima– que manifesten els grups d'interès amb una companyia o organització. Per determinar-lo, examina la relació existent entre el vincle emocional i set dimensions racionals clau de la reputació (Reputation Institute, 2014):

1. Oferta de Productes i Serveis
2. Innovació
3. Entorn de Treball
4. Integritat
5. Ciutadania
6. Lideratge
7. Finances



Font: Reputation Institute, 2014.

El sistema RepTrak analitza, per tant, el grau en què una determinada dimensió condiciona l'establiment del vincle emocional entre un grup d'interès concret i l'organització. L'objectiu de l'avaluació és oferir un diagnòstic general sobre la reputació de la companyia, així com identificar les dimensions amb un major impacte per a la seva construcció.

El resultats obtinguts pel RepTrak, no obstant, es fonamenten únicament en percepcions subjectives del públic general, ja que el procediment metodològic d'aquest monitor es basa en una enquesta realitzada a consumidors sobre determinades variables de la reputació: qualitat dels productes i serveis, resultats econòmics, govern corporatiu, etc.

Els enquestats atribueixen un valor entre el 0 i el 100 a cadascuna de les dimensions de la reputació d'un màxim de cinc empreses assignades aleatòriament amb les quals declaren tenir un grau de familiaritat entre mig i alt (Reputation Institute, 2014). A partir del qüestionari, se seleccionen i avaluen les empreses amb especial notorietat entre

els enquestats (Villafañe, 2012) i s'elabora el Global RepTrak Pulse, el rànquing anual de les organitzacions més admirades i amb millor reputació efectuat pel Reputation Institute.

El Global RepTrak Pulse investiga més de dues mil organitzacions de diferents sectors en quaranta països (Viana, 2012) i publica els resultats de l'estudi a la revista Forbes: *Most Reputable Companies in America*. Tot i que aquest és considerat el principal rànquing global de reputació del Reputation Institute, la consultoria també realitza altres avaluacions de caràcter més específic. Exemple d'aquestes en són el CSR RepTrak 100, basat en l'avaluació de les responsabilitat social corporativa de les organitzacions; el Country RepTrak, destinat a avaluar la reputació dels països del G8; i el CityRepTrak, el qual avalua la reputació de les ciutats.

2.1.3.2. Monitor Espanyol de Reputació Corporativa (MERCÓ)

El MERCÓ és l'instrument d'avaluació de la reputació corporativa pioner a Espanya. Va sorgir l'any 2000 com a resultat d'una investigació universitària sobre l'avaluació de la reputació corporativa en els monitors reputacionals, adscrita a la càtedra de Justo Villafañe en la Universitat Complutense de Madrid.

El monitor és fruit de l'aliança estratègia de la consultoria Villafañe & Asociados amb Análisis & Investigación, institut responsable de dur a terme el treball de camp, i el diari econòmic Cinco Días, el qual publica els diferents rànquings del monitor.

El sistema en què es basa el MERCÓ mesura la reputació de diferents empreses i institucions mitjançant l'anàlisi de sis variables generals, identificades per Villafañe com els requisits imprescindible per assolir el lideratge reputacional (Villafañe, 2001: 5). Aquestes primeres variables són desglossades posteriorment en altres de segon i tercer nivell:

1. Resultats econòmico-financers.
2. Qualitat de l'oferta comercial.
3. Cultura corporativa i qualitat laboral.
4. Ètica i responsabilitat social corporativa.
5. Dimensió global i presència internacional.
6. Innovació.

Els criteris d'avaluació del MERCO presenten notables similituds amb els establerts pel RepTrak, tot i que la metodologia entre ambdós models és més distant, la qual dóna lloc a resultats en els rànquings també dispars.

Segons Villafañe (2001), el MERCO aconsegueix diferenciar entre imatge i reputació corporativa mitjançant tres fases d'avaluació diferents. La primera consta d'una enquesta general a directius d'empreses amb una facturació superior als 10.000 milions/any. Aquests són preguntats per les companyies més reputades en qualsevol sector d'activitat, així com pels factors reputacionals que els atorguen tal qualificació. El rànking que s'estableix evidencia la imatge corporativa, però no la reputació de les organitzacions, ja que els directius sovint basen les seves respostes en percepcions i opinions i no en informació contrastada.

El factor de diferenciació de la metodologia del MERCO es basa, per tant, en una segona i tercera avaluació de caràcter sectorial i tècnica. En l'enquesta sectorial, els directius empresarials responen específicament sobre les dues empreses millor valorades en el seu sector. En aquest cas, el monitor considera que els enquestats sí disposen d'informació suficient per basar les seves afirmacions en judicis fonamentats (Villafañe, 2001). Els resultats obtinguts a partir de les dues primeres avaluacions permeten elaborar un rànking provisional de les 50 empreses líders en reputació, el qual serveix de base per a la darrera etapa.

L'avaluació tècnica de les cinquanta organitzacions líders en reputació comprèn la realització d'un qüestionari *in situ* per un membre de l'equip tècnic del MERCO, l'anàlisi de diverses fonts secundàries i l'entrevista a alguns directius de cadascuna de les mencionades corporacions (Villafañe, 2001). La mitjana entre les tres avaluacions –general, sectorial i tècnica– donarà lloc a l'Índex de Reputació Corporativa del monitor.

MERCO és definit com un monitor *multistakeholder* (Villafañe, 2011), ja que, a banda de les avaluacions anteriorment citades, el procés d'elaboració d'aquest model també inclou enquestes a diferents grups d'interès com analistes financers, periodistes d'informació econòmica, sindicats, ONG, associacions de consumidors, experts en RSC i líders d'opinió, els quals valoren aspectes relacionats amb els seus respectius camps d'especialització.

Actualment, el Monitor Espanyol de Reputació Corporativa elabora sis rànquings diferenciats: les 100 empreses més reputades (mercoEmpresas), les millors

organitzacions per treballar (mercoPersonas), els líders i directius empresarials més prestigiosos (mercoLíderes), les marques millor valorades (mercoMarcas), les ciutats més ben valorades per viure, treballar, visitar, estudiar i fer negocis (mercoCiudad) i les empreses amb major responsabilitat social (mercoEmpresasResponsables).

En darrer lloc, cal assenyalar que el MERCO és l'únic monitor de reputació corporativa que verifica el rigor del procés d'elaboració i els resultats dels rànquings que estableix mitjançant els serveis d'una auditoria. La supervisió és realitzada per KPMG, una de les principals empreses d'auditoria d'àmbit global (Villafañe, 2012).

2.1.4. Responsable de la Reputació Corporativa: *Chief Reputation Officer* (CRO)

La construcció de la reputació com a font de valor per a una companyia es fonamenta en la confiança aconseguida amb els seus grups d'interès i requereix una visió integrada d'aquest intangible per part de tota l'organització. Els responsables han de ser "tots i cadascun dels membres de l'empresa"⁵. No obstant, també és necessària la presència d'un líder capaç d'entendre el seu entorn i conèixer les expectatives de tots els seus *stakeholders* (Alloza, 2012). Aquest professional es manifesta en el CRO (*Chief Reputation Officer* o Director Executiu de Reputació Corporativa), qui té la missió de dirigir l'execució de la política de reputació corporativa de l'organització i gestionar-la amb els mitjans necessaris per aconseguir els objectius de reputació (Villafañe, 2001).

En algunes corporacions, la figura i el paper del CRO és directament assumida pel Director de Comunicació (Dircom), un càrrec d'alt executiu que depèn directament del Consell d'Administració.

El Dircom és definit com el "responsable de coordinar i integrar totes les eines i/o tècniques de comunicació i de gestionar 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" (Madroñero, 2008: 23). La seva formació ha de ser àmplia i diversa i englobar coneixements de comunicació estratègica, màrqueting, identitat visual, gestió d'empreses, ciències socials i noves tecnologies (Madroñero, 2008). A més, també ha de posseir habilitats cognitives, analítiques, comunicatives i d'organització (Corporate Excellence, 2012).

⁵ Entrevista a José Aguilar realitzada per Miguel Ángel Alcalá (2001: 23).

El responsable de la reputació corporativa pot tenir una procedència, responsabilitats i formació tècnica diferents en cada organització. Les seves funcions bàsiques, però, es resumeixen en tres (Martínez, 2010). En primer lloc, és l'encarregat de mesurar les percepcions dels *stakeholders* de la companyia. Per fer-ho, requereix posseir coneixements sobre tècniques d'investigació social i de mercat. A més, també ha de definir l'estratègia del Pla, així com dur a terme l'anàlisi de riscos i el seguiment i control de les variables de reputació. Per últim, es basarà en mètodes de valoració per determinar de quina manera contribueix la reputació en la creació de valor per a la seva companyia.

En alguns casos, les competències d'aquest responsable poden ser més àmplies i basar-se en accions de gestió de marca, comunicació corporativa, comunicació interna, relacions informatives, patrocini i mecenatge i certificacions i qualitat (Villafañe, 2001).

El CRO ha d'esdevenir, en definitiva, un professional estrateg que entengui profundament la realitat de l'empresa i sàpiga com comunicar-la. El seus principals valors han de ser la "credibilitat" i la "transparència" (Freixa, 2004: 132), requisits essencials per millorar la relació amb els públics d'interès, tan interns com externs, i crear una base de confiança amb ells que contribueixi a la construcció i consolidació d'una bona reputació.

2.2. Reputació *online*

2.2.1. Internet, un nou escenari per a la reputació

L'auge d'Internet i el desenvolupament de les xarxes socials ha donat pas a un nou escenari tecnològic, empresarial, cultural i social molt disruptiu (Del Fresno, 2012), ple de canvis i transformacions que afecten tant a persones com a organitzacions i que fomenten noves formes de relació entre elles.

Moltes empreses i institucions prenen la decisió estratègica d'adoptar una presència a Internet per tal d'arribar als seus públics d'interès de manera ràpida i directa. No es pot obviar, però, que la realitat de l'organització i la seva reputació es veu influenciada per aquest entorn i queda sotmesa a noves tensions (Aced, Arqués, Benítez, Llodrà i Sanagustín, 2009).

“Els mercats són conversacions” (Levine, Locke, Searls i Weinberger, 2000: 14) aquesta és la base del nou paradigma. Ens trobem davant d'un món hiperconnectat que prioritza el diàleg i que trenca amb l'esquema de comunicació empresarial unidireccional (Vaquero, 2012). La web 2.0 democratitza la visibilitat i la participació (Aced et al., 2009). Desapareix la separació tradicional entre emissor i receptor, així com el monopoli de la informació que les empreses creien tenir (Aced, 2013). D'aquesta manera, la relació entre públics i organitzacions s'equilibra i es torna més horitzontal.

Tots aquests canvis provoquen que les organitzacions es trobin sotmeses a un gran nombre de valoracions sobre els productes o serveis que ofereixen, la seva marca i el seu comportament en general. Aquesta onada d'opinions es transmet a una gran velocitat i arriba a un públic més ampli. El nou entorn d'Internet, caracteritzat per la immediatesa, “trenca amb les barreres del temps i l'espai” (Aced et al., 2009: 179) i, en conseqüència, “la capacitat d'opinió augmenta i el temps de resposta s'escurça” (Aced et al., 2009: 106).

En l'esfera *online*, l'usuari adquireix un paper destacat i adopta una actitud activa en la seva relació amb les marques i empreses. “Els diferents públics ja no es relacionen únicament amb les empreses prioritant l'escolta, sinó que inicien diàlegs multidisciplinars des dels seus respectius rols” (Vaquero, 2012: 51). Les persones adopten, segons Miguel Del Fresno, un paper de ‘micromitjans’, actuant de forma simultània com a “fonts, distribuïdors i participants en la creació de climes d'opinió” (Del Fresno, 2012: 24). Com a resultat, els públics a la web 2.0 es tornen més “intel·ligents, més informats i més organitzats” (Levine et al., 2000: 15).

Entre els usuaris es relativitza també la distinció entre productor i consumidor d'informació (Hernández, 2011). Sorgeix així la figura del *prosumer* (*producer* + *consumer*), qui participa en el “procés de construcció de la marca a través del diàleg obert amb altres consumidors i amb la pròpia companyia” (Martínez, 2011: 19).

L'abundància i riquesa d'informació disponible a Internet dificulta la presa de decisions en relació a les marques i la formació d'una valoració d'aquestes per part dels seus *stakeholders*. Els grups d'interès es tornen més crítics respecte les decisions empresarials i exigeixen una major transparència (Vaquero, 2012). Ens trobem en un context caracteritzat per una pèrdua generalitzada de la confiança (Alloza, 2012) en què pren una gran rellevància la recomanació. En aquest sentit, la construcció de la reputació esdevé més col·laborativa (Alonso, 2011), ja que els *stakeholders* buscaran

l'opinió de tercers per formar-se'n la seva pròpia sobre les organitzacions (Aced et al., 2009). Gràcies a Internet, per tant, els consumidors disposen d'un major "control, accés a la informació i capacitat de decisió conjunta" (Del Fresno, 2012: 59), aspectes que condicionen i afecten les seves percepcions i comportaments.

Tots aquests factors repercuteixen, consegüentment, en la reputació corporativa de les empreses a Internet i als mitjans socials, la qual es troba "amplificada i redimensionada per les noves tecnologies" (Aced et al., 2009: 180).

2.2.2. Aproximació teòrica al concepte de reputació *online*

La reputació corporativa adopta una nova dimensió en l'entorn digital, el qual dona lloc a la creació i consolidació d'un nou concepte: la reputació *online*.

Cal tenir en compte que, tal i com succeeix en el cas de la reputació tradicional, també s'han construït diversos discursos des de diferents perspectives entorn a la dimensió *online* d'aquest intangible. En alguns casos, s'adopta una visió 'simplista' per a alguns autors i es vincula el concepte únicament a problemes de posicionament en cercadors (*Search Engine Optimization*, SEO), optimització dels mitjans socials (*Social Media Optimization*, SMO), gestió de crisis, monitoratge i reputació personal (Vaquero, 2012). Cal tenir present que aquests aspectes formen part de la reputació *online*, però no en constitueixen la seva única dimensió.

En aquest marc teòric, l'autora comparteix la concepció d'Alícia Vaquero de Villafañe & Asociados Consultores, qui entén la reputació corporativa *online* com a un intangible de "caràcter holístic i integrat" (Vaquero, 2012: 61). Així doncs, la reputació *online* no substitueix la tradicional *–offline–*, sinó que la complementa i en forma part d'ella, aportant una nova perspectiva.

Es tracta, doncs, del "reconeixement que els *stakeholders* d'una companyia manifesten a Internet sobre el comportament corporatiu de la mateixa a partir del grau de compliment dels seus objectius" (Hernández, 2011: 8). És, en paraules de Cristina Aced (2009), una 'reputació distribuïda', suma de les opinions que configuren les percepcions sobre l'empresa creades pels seus públics d'interès.

La reputació *online* és entesa també com una 'construcció social' (Del Fresno, 2012) constituïda per la imatge de marca que transmet l'empresa a Internet (Leiva-Aguilera, 2012), així com les valoracions i opinions que comuniquen uns públics d'interès a uns altres en aquest mitjà a partir de les seves percepcions i experiència amb la marca i

l'organització. És un valor estratègic que augmenta el poder d'influència de les empreses en relació als seus *stakeholders*.

Conèixer quina és la seva reputació *online* permetrà a les empreses i institucions descobrir les necessitats dels seus públics estratègics, saber com experimenten les seves relacions amb la marca i entendre, per tant, quines actuacions i comportaments són positius o negatius en la construcció d'aquest intangible. En definitiva, servirà com a referència per prendre decisions més encertades de forma estratègica i tàctica i aprendre a complir les expectatives dels seus *stakeholders* (Del Fresno, 2012).

2.2.3. Presència a Internet i gestió de la reputació *online*

La presència de les empreses a Internet els proporciona visibilitat. Aquest mitjà genera un gran impacte i ofereix un destacat potencial de comunicació per a les corporacions, ja que els permet "interactuar de forma directa i bidireccional amb tots els seus grups d'interès" (Pulido, 2013: 103) i conèixer de primera mà les seves experiències, opinions i impressions (Celaya, 2008). Aquest és el sentit de la comunicació corporativa, basada en la "relació amb les persones", les seves experiències amb l'empresa i la capacitat d'aquesta per "generar respostes idònies cap als grups d'interès" (López, 2012: 24).

L'entorn digital, no obstant, comporta la necessitat d'adquirir nous coneixements, rols i habilitats, és a dir, d'evolucionar, formar-se i adaptar-se ràpidament al canvi que comporta Internet per tal de mantenir la competitivitat i assolir el lideratge reputacional en aquest nou escenari.

Encara que no ho desitgin, les empreses i institucions tenen una reputació a Internet condicionada per les opinions dels seus *stakeholders*, les quals poden repercutir tan positiva com negativament en la construcció d'aquest intangible. "La conversació està a la xarxa, es vulgui o no, de manera que sempre serà millor escoltar-la, participar d'ella i aprendre de les expectatives que es desperten" (Hernández, 2011: 5). La millor manera de controlar i adequar que les percepcions dels públics siguin coherents amb el comportament de l'empresa és, per tant, mitjançant la gestió de la reputació *online*. El seu principal objectiu es fonamenta en "aconseguir la major concordança possible entre allò que es diu (compromís de l'organització amb els seus *stakeholders*) i allò que es fa (accions que s'executen)" (Vaquero, 2012: 57).

La correcta gestió de la reputació *online* repercutirà positivament en la reputació general de tota l'empresa, ja que constitueix una dimensió d'aquesta i ha d'estar alineada, per tant, amb l'estratègia global de l'organització.

2.2.4. Model de gestió de la reputació *online*

Existeixen diversos models de gestió reputacional per a les organitzacions, ja que cadascuna d'elles l'adaptarà a les seves pròpies necessitats i particularitats. Tot i això, molts dels models presenten enfocaments semblants i comparteixen, fins i tot, algunes etapes. Els eixos fonamentals de la majoria són la investigació i el monitoratge. En relació a la metodologia utilitzada, es basen en l'"escolta" –anàlisi de les opinions dels grups d'interès–, la "participació" –entrar en la conversació que suposa Internet– i el seguiment i la "planificació d'actuacions futures" –diàleg amb els diferents públics– (Vaquero, 2012: 61).

El model presentat a continuació segueix les fases presentades per Javier Leiva-Aguilera, tot i que també es complementa amb les aportacions d'altres autors i la visió del programa ROL 2.0, model de gestió de la reputació *online* de Villafañe & Asociados.

2.2.4.1. Definició de claus reputacionals

En aquesta etapa, l'empresa procedeix a establir la seva visió reputacional i a definir els valors, les variables i els *stakeholders* més destacats per a la seva reputació. Es tracta d'identificar els aspectes pels quals l'empresa vol ser reconeguda i els grups d'interès amb qui ha de interactuar i relacionar-se per aconseguir-ho (Hernández, 2011).

En el cas en què la reputació *online* sigui concebuda dins d'un pla estratègic de reputació global, l'empresa podrà obviar aquesta fase, ja que ja es trobarà inclosa en una etapa anterior d'aquest pla.

2.2.4.2. Investigació i diagnòstic de la reputació *online* (escolta-observació)

Per poder dur a terme una adequada gestió de la reputació *online*, les empreses i institucions han de conèixer prèviament quin és l'estat de la seva reputació a Internet i les xarxes socials. El diagnòstic de la reputació *online* ha de basar-se en una anàlisi tant quantitativa com qualitativa que reflecteixi el reconeixement que els públics d'interès tenen sobre el comportament de la companyia i la seva presència a Internet.

L'objectiu de la investigació (auditoria) és “detectar necessitats i prioritats i establir un punt de partida que permeti dissenyar una estratègia de la presència *online* concorde amb la realitat” (Leiva-Aguilera, 2012: 31).

L'èxit i valor d'una companyia depèn del suport dels seus *stakeholders* (Corporate Excellence, 2012). Les opinions que transmeten a través d'Internet poden ser decisives en la construcció de la seva reputació *online*, però no totes elles són vàlides ni tenen la mateixa rellevància. Cal identificar els líders d'opinió existents en aquest entorn i conèixer la seva influència i autoritat.

El primer pas per conèixer el clima d'opinió existent a Internet sobre una marca o empresa és realitzar un rastreig *online* i una recopilació exhaustiva i metòdica de dades i informació sobre les aparicions i mencions relacionades amb aquesta. Per fer-ho, cal cercar els conceptes que representen l'organització en un motor de cerca, en directoris o mitjançant diferents eines de rastreig *online*. Cal tenir en compte, però, que “moltes d'aquestes eines ofereixen una visió de la reputació parcial” (García, 2004: 246), ja que existeix una gran quantitat d'informació en la web invisible que no és accessible pels cercadors i que “s'estima dues o tres vegades superior a la web amb continguts visibles” (García, 2004: 353).

Per facilitar la investigació, també pot resultar d'utilitat segmentar i classificar les plataformes i els espais seleccionats (mitjans de comunicació, webs, blogs, fòrums, xarxes socials...) en funció dels objectius de l'organització.

Aquest procediment de cerca permetrà establir una selecció posterior dels comentaris rellevants per a la reputació (Índex d'opinió informada) i les plataformes *online* que els contenen (Índex de presència a Internet) a partir de criteris establerts per cada empresa en funció de les seves variables de reputació i els *stakeholders* definits en l'etapa anterior (Hernández, 2011).

Després d'efectuar la cerca quantitativa, l'empresa haurà d'analitzar el to (positiu, negatiu, neutre...) dels comentaris seleccionats i realitzar un diagnòstic qualitatiu de la reputació *online* a partir dels resultats i la informació obtinguda en la investigació.

Les conclusions obtingudes en aquesta fase permetran obtenir una visió global de la situació de l'empresa en matèria de reputació *online*, valorar quina i com és l'experiència de marca dels clients actuals i potencials (Aced et al., 2009) i detectar les actuacions necessàries per obtenir el reconeixement desitjat. El coneixement generat amb la investigació servirà, en definitiva, de base per procedir de manera informada a

la gestió de la reputació corporativa *online* mitjançant un Pla d'acció i de presència a Internet.

2.2.4.3. Pla d'acció i de presència *online*

Una vegada establert el clima d'opinió existent entorn a l'estat de la reputació, l'organització haurà de procedir a gestionar activament aquest intangible a partir d'una visible presència *online*. L'estratègia ha de basar-se en la identitat corporativa de l'empresa, descrita com els “valors fonamentals que conformen i modelen les seves actuacions, comunicació, cultura i decisions” (Fombrun, 2001: 277), i en com vol ser percebuda pels seus grups d'interès, ja que, per aconseguir millores reputacionals, ha d'existir una clara coherència entre aquests dos factors.

La planificació del Pla d'acció i de presència *online* ha d'incloure, en primer lloc, la definició i establiment d'objectius concrets lligats a la participació a Internet i derivats de les conclusions obtingudes en la fase prèvia d'investigació. Exemple d'aquests poden ser: “millorar en un x% les referències positives a Internet, convertir en missatges positius l'x% de les crítiques negatives detectades, augmentar en un x% les valoracions positives en la plataforma y” (Leiva-Aguilera, 2012: 43), etc. El Pla també pot incloure estratègies de posicionament en cercadors (*Search Engine Optimization*, SEO) i optimització de mitjans socials (*Search Marketing Optimization*, SMO), així com “totes aquelles accions que es detectin com a necessàries per millorar la relació amb els *stakeholders* i potenciar el reconeixement dels aspectes clau de la reputació” (Hernández, 2011: 16).

L'atenció és el recurs més escàs a Internet (Del Fresno, 2012). Per aconseguir visibilitat, l'empresa haurà de definir en el Pla d'acció la seva participació en els mitjans socials i les diferents plataformes, pròpies i alienes, que ofereix aquest entorn d'acord amb la seva estratègia de comunicació. Existeixen nombroses eines de participació a Internet que permeten interactuar amb els diferents públics d'interès; des d'un web propi que permeti controlar el missatge que s'emet i actuï com a portal de comunicació per a l'organització, fins a altres espais més participatius com blogs, fòrums de discussió i una gran diversitat de xarxes socials on s'hi estableixen diferents comunitats (Facebook, Twitter, Google +, Tuenti, Pinterest, LinkedIn, Youtube, Vimeo, Flickr, Delicious, Foursquare, Instagram...). Cadascun d'aquests espais presenta funcionalitats diferents. Segons Jesús Arboleya (2007), els fòrums són plataformes de “participació” que actuen com a punt de trobada entre usuaris que desitgen compartir coneixements; els blogs pretenen crear “reaccions” i mantenir informada una comunitat

mitjançant un llenguatge directe i proper; les wikis giren entorn a la “col·laboració”; i en darrer lloc, les xarxes socials són utilitzades a nivell corporatiu per mantenir un “contacte individual” entre usuaris i organitzacions.

Per desenvolupar una estratègia efectiva en els mitjans socials “cal entendre les regles de la conversació que té lloc a Internet” (Celaya, 2008: 263), ja que cadascun d'aquests espais exigeix l'ús d'un llenguatge idoni que s'adapti al canal escollit i la creació de continguts rellevants que aportin valor per als usuaris que participen en ells. És important tenir present que el web social és incompatible amb la censura i l'ocultació d'informació (López, 2012: 24), de manera que l'estratègia de presència *online* que adoptin les organitzacions haurà de basar-se en una comunicació transparent i la potenciació d'una relació més estreta amb els seus diferents públics.

La gestió de la reputació *online* ha d'estar en mans de professionals i experts en aquest àmbit. Per aquest motiu, l'Alta Direcció de l'empresa haurà d'identificar les persones idònies per dur a terme l'estratègia de presència a Internet i assignar-los les funcions i autoritat corresponents (Aced et al., 2009).

Abans d'actuar, però, cal saber com intervenir (Aced, 2013). La cultura corporativa orienta la presa de decisions (De Quevedo, Bautista i Blanco, 2010), però en l'entorn d'Internet, l'organització ha de dissenyar un codi de conducta específic que es mostri en consonància amb els principis bàsics de la seva reputació. És una pauta d'actuació pels empleats, ja que actuen com a “comunicadors dels valors de l'empresa” (Bel, 2004: 164) i la representen en l'exercici de la seva activitat *online*. El document pot incloure continguts diversos segons cada organització: guia d'ús de les xarxes socials i plataformes *online* on participa l'organització, pautes per diferenciar l'ús privat del professional a Internet per part dels empleats, exemples de bones pràctiques com, per exemple, la identificació dels interlocutors, el respecte a les opinions dels grups d'interès, etc. (Aced, 2013). La finalitat del protocol d'actuació és “vetllar per una presència coherent i homogènia de l'empresa a Internet” (Aced et al., 2009: 161).

Per últim, també és necessari elaborar un Pla de riscos que permeti prevenir una possible crisi de reputació en l'entorn digital, atès que qualsevol empresa és vulnerable davant les crítiques i aquestes poden afectar la seva imatge i, fins i tot, la seva reputació. L'anàlisi de riscos reputacionals consisteix en la “identificació de les diferències entre les expectatives dels diferents participants tant actuals com potencials i l'acompliment real de l'empresa” (De Quevedo et al., 2010: 178).

Una crisi de reputació *online* és un fenomen que es propaga a gran velocitat (Peñalva, 2004). Per això, en cas de no poder evitar-la, l'empresa ha d'elaborar un Pla de comunicació de crisi que ofereixi una "resposta ràpida i contundent, apostant en primer lloc, per actuar i fer-li front amb l'objectiu de minimitzar les seves conseqüències" (Enrique, 2013: 117). Existeixen diverses possibilitats per pal·liar els efectes d'una possible crisi de reputació *online*. A mode d'exemple, es pot citar una estratègia basada en l'eliminació dels comentaris negatius presents a Internet o l'ús dels anomenats *dark sites*, llocs web corporatius que ofereixen informació per gestionar la crisi (contacte, comunicats oficials, informació per a diferents públics d'interès, espais de xat *online*, etc.) i que denoten el compromís de l'organització cap als seus públics d'interès (Peñalva, 2004).

Una vegada establerts tots els aspectes anteriors, l'empresa podrà procedir a desenvolupar la seva presència a Internet i dur a terme totes les accions necessàries per millorar la seva reputació *online* mitjançant una "estratègia basada en la "transparència, la coherència i la responsabilitat" (Enrique, 2013: 131) que contribueixi a la 'connexió' de l'organització amb els seus públics (Dans citat per Corporate Excellence, 2011a). Cal recordar també que la gestió de la reputació *online* haurà de seguir un *timing* predefinit que determini el moment d'execució i la durada de cadascuna de les accions pertinents.

2.2.4.4. Avaluació i seguiment periòdic: monitoratge

El comportament de l'organització i la seva presència a Internet genera certa repercussió entre els seus *stakeholders* i influeix en la construcció de la seva reputació *online*. Per aquest motiu, la companyia ha de dur a terme un procés de monitoratge basat en el rastreig *online*, anàlisi del to i seguiment periòdic de les referències i comentaris en els mitjans socials (Hernández, 2011) que conformen el clima d'opinió que gira entorn a l'organització. Aquest procés permetrà comprovar l'encert de l'estratègia i l'impacte en la seva visibilitat (Aced et al., 2009), així com detectar amb rapidesa possibles oportunitats i riscos reputacionals.

L'estratègia de monitoratge s'inicia amb la definició i selecció del contingut que cal monitorar. En aquest cas, se seleccionen els mateixos conceptes que en la fase d'investigació (auditoria), juntament amb d'altres relacionats amb la competència i el sector que oferiran informació rellevant i una visió més àmplia sobre l'estat de la reputació de l'organització en relació al seu entorn.

El caràcter periòdic del monitoratge, però, “implica la necessitat d'automatitzar al màxim el procés” (Leiva-Aguilera, 2012: 74) mitjançant l'ús de diverses eines que facilitin el seguiment i organització de la informació.

L'estratègia de seguiment de la reputació *online* també comporta l'establiment de moments periòdics d'avaluació parcial en què s'analitzarà i determinarà la validesa, rellevància i qualitat dels resultats obtinguts a través del monitoratge (García, 2004). Les conclusions que se n'extreguin serviran a l'empresa per realitzar canvis periòdics convenients en relació a l'estratègia i la seva acció. No obstant, el monitoratge és un aspecte parcial de la reputació *online* (Del Fresno, 2012), de manera que per conèixer l'estat global d'aquesta, caldrà complementar el seguiment i avaluació periòdics amb una profunda investigació de caràcter més puntual.

2.2.4.4.1. Eines de monitoratge *online*

La cerca i el rastreig *online* dels conceptes clau es poden encarregar a empreses especialitzades o bé ser realitzats per la pròpia organització mitjançant l'ús de diferents instruments de codi obert.

Les eines de pagament o aquelles elaborades 'a la carta' per una agència especialitzada permeten abastar un major nombre d'informacions de manera ràpida i còmoda per a les marques clients (Peñalva, 2004). No obstant, també suposen una despesa de recursos econòmics superior a la dels instruments de monitoratge estàndards, motiu pel qual són recomanades per a corporacions amb un considerable volum de negocis o exposades a majors riscos reputacionals. Alguns dels exemples proposats per Oscar Del Santo (2012) són: Trackur, BrandsEye, Brandwatch, Webtrends i Sysomos.

Els instruments de monitoratge d'ús gratuït també permeten realitzar un seguiment dels conceptes clau de reputació establerts. Existeix una gran varietat d'opcions disponibles com Google Alerts, Social Mention, Omgili o Delicious, les quals ofereixen serveis d'alertes que informen dels continguts trobats a diferents espais d'Internet i permeten, a més, gestionar la seva aplicació gràcies al format RSS.

Una vegada efectuades les cerques, serà d'utilitat crear un panell de monitoratge que permeti centralitzar la informació obtinguda i treballar amb major comoditat. Per dur a terme aquesta tasca es pot recórrer a Google Reader o Netvibes, dos dels instruments de major popularitat en aquest camp.

La decisió sobre l'elecció d'unes eines o altres, així com els mètodes més adequats per dur a terme el monitoratge de la reputació a Internet, dependrà de les particularitats de l'estratègia establerta per l'organització i serà responsabilitat de l'equip encarregat de gestionar la reputació *online*. D'acord amb Emiliano Pérez, consultor i formador en màrqueting *online*, la “millor eina de monitoratge és sempre el cervell humà”, el qual haurà de dedicar “hores, constància, esforç, metodologia i astúcia” per obtenir els resultats desitjats (Pérez citat per Del Santo, 2012).

2.2.5. Responsable de la reputació online: *Community Manager*

Internet ofereix noves possibilitats comunicatives respecte els mitjans tradicionals. Per respondre i satisfer les necessitats que planteja aquest entorn, es requereixen professionals preparats i amb competències digitals que sàpiguin actuar en aquest nou context.

Alguns perfils com el de Director de Comunicació es veuen obligats a formar-se per adaptar-se al nou escenari, alhora que apareixen noves categories diferents de professionals (Aced, 2013).

Resulta necessari comptar amb un professional especialista en la comunicació i la reputació *online* que gestioni l'estratègia de l'organització d'acord amb els seus objectius, missió i valors. Exemple d'aquest nou rol és el *Community Manager*, definit per AERCO-PSM com la “persona encarregada de sostenir, incrementar i, en certa forma, defensar les relacions de l'empresa amb els seus clients en l'àmbit digital, gràcies al coneixement de les necessitats i plantejaments estratègics de l'organització i els interessos dels clients” (Aerco-psm, 2014). És, en definitiva, el nexa d'unió entre l'organització i els seus *stakeholders* a Internet (Aced, 2013).

Les tasques i funcions del *Community Manager* estan relacionades amb les desenvolupades pels responsables de relacions públiques i directors de comunicació (Aerco, 2009):

- ‘Escollar’: detectar i monitorar les conversacions dels usuaris a Internet relacionades amb l'empresa, la competència i el sector.
- Informar: extreure la informació rellevant a partir de les dades obtingudes i transmetre-la a les àrees corresponents dins l'organització.
- Participar: conversar i participar activament en tots els mitjans socials en què l'empresa hi desenvolupa una presència *online* o en aquells on s'hi produeixen

mencions rellevants. El *Community Manager*, a més, ha de deixar clar el posicionament de l'empresa a Internet i moderar o dinamitzar les conversacions en els seus espais en cas necessari.

- Relacionar-se i connectar: identificar i relacionar-se amb els líders d'opinió (interns i externs) capaços d'influir en les percepcions dels usuaris sobre l'organització. També es poden trobar vies de col·laboració entre la comunitat i l'empresa que ajudin a millorar la seva relació.

Per dur a terme aquestes funcions són necessàries aptituds tècniques relacionades amb l'ús dels mitjans socials i les diferents eines i plataformes que ofereix Internet, així com coneixements de comunicació *online* i cultura 2.0, de màrqueting, publicitat i comunicació corporativa. El *Community Manager* ha de posseir, també, certes habilitats socials de bon conversador i ser resolutiu, empàtic i líder en l'exercici de la seva activitat mitjançant una actitud oberta i transparent (Aerco, 2009).

No existeix un manual d'ètica consensuat per part dels professionals que serveixi de pauta de comportament per al *Community Manager* en l'exercici de les seves funcions. Tanmateix, Pedro Rojas, especialista en estratègies de *social media marketing*, proposa deu principis fonamentals que han de regir l'actuació d'aquest perfil: respecte, honor, legitimitat, col·laboració, sentit comú, mesura, honradesa, diversitat, lleialtat i professionalitat (Rojas, 2010).

Tot i l'esmentat anteriorment, el paper d'home-orquestra del *Community Manager* és excessiu i es troba sobrevalorat per a alguns autors, ja que la seva capacitat per afrontar amb qualitat totes les tasques mencionades és limitada en el cas de grans corporacions.

El desenvolupament de la presència de l'organització a la web 2.0 i la gestió de la seva reputació *online* pot incloure un equip multidisciplinar amb perfils molt diversos (Hernández, 2011): Director de Comunitats (*Chief Community Officer*, CCO), Director de Mitjans Socials (*Social Media Director*), Estrateg de Mitjans Socials (*Social Media Strategist*), Formador de Mitjans Socials (*Social Media Trainer*), Moderador, Productor de Continguts, Analista, etc. Aquests professionals es troben en una formació constant i una situació que els exigeix actualitzar-se i reinventar-se permanentment (Cobos, 2011) per tal d'adaptar-se al ràpid desenvolupament d'Internet.

La gestió de la reputació online. Estudi del cas UOC

En l'organigrama empresarial, el més habitual és que el responsable de la reputació *online* i el seu equip pertanyin al departament de comunicació o de màrqueting (Aerco, 2009), en una posició de dependència i relació directa amb el Dircom.

La gestió de la reputació *online* requereix transversalitat i participació interdepartamental (Vaquero, 2012); cada departament ha de ser el “guardià de la reputació en l'àrea que l'afecta i li és pròpia” (Corporate Excellence, 2011b: 2). L'equip responsable d'aquest intangible ha de mostrar-se coordinat amb les altres àrees de l'organització (Polo, 2011), ja que per contribuir a la millora de la reputació global l'activitat *online* ha de desenvolupar-se de manera coherent amb l'estratègia global.

III. METODOLOGIA

3.1. Caràcter de la investigació

La present investigació respon a una tipologia de caràcter descriptiu, ja que pretén estudiar la importància de la reputació corporativa en la seva dimensió *online* i, alhora, detallar i analitzar un fenomen concret com és el cas de la gestió d'aquest intangible a Internet per part de la UOC.

En funció de la metodologia d'accés a les dades, la recerca es caracteritza per ser, d'una banda, bibliogràfica i documental; i en segon lloc, de tall qualitatiu, basada en el treball de camp per a l'estudi del cas esmentat. El procediment metodològic establert en consonància amb el caràcter de la investigació es detalla de forma més concreta en el següent apartat.

3.2. Procediment metodològic i disseny de la investigació

El procediment metodològic de la investigació es concreta en tres etapes diferenciades que serveixen de guia per al desenvolupament del present treball.

En primer lloc, s'efectua el disseny del projecte d'investigació en el qual es determinen aspectes com la problemàtica de coneixement i l'objecte d'estudi, així com els objectius i la metodologia en què es basarà el treball. Aquesta primera etapa comprèn, també, una revisió documental de les principals referències bibliogràfiques vinculades a l'objecte d'estudi seleccionat a fi de realitzar una aproximació teòrica i funcional entorn al concepte de la reputació corporativa i la seva dimensió *online*. Així mateix, es contribueix a confeccionar i construir el marc teòric que servirà de base per a resoldre el problema de coneixement plantejat i comprovar de quina manera és evidenciada la teoria analitzada amb la realitat, mitjançant l'estudi d'un cas concret.

Les informacions i dades rellevants sobre el tema d'estudi contingudes en el marc teòric han estat extretes a partir de diverses fonts i materials com llibres, articles de diaris i revistes especialitzades, publicacions en blogs temàtics, pàgines web i altres estudis sobre el tema a investigar.

La segona etapa de la investigació es fonamenta en el treball de camp i l'anàlisi d'un cas real i únic vinculat al segon objectiu general de la investigació, així com els objectius específics d'aquesta. El cas d'estudi que s'aborda és la **gestió de la reputació online a la UOC**, desenvolupat arrel d'una sèrie de categories d'anàlisi elaborades a partir dels principals ítems investigats en el marc teòric referencial. Cal

destacar que aquesta fase de la investigació no té la pretensió d'obtenir una generalització de la informació obtinguda, sinó tractar una situació concreta amb la finalitat de descriure-la i solucionar el problema de coneixement de la investigació.

En darrer lloc, la investigació finalitza amb l'anàlisi i interpretació de la informació obtinguda en el treball de camp, la seva classificació en les categories d'anàlisi establertes i la posterior redacció de les conclusions finals.

3.3. Tècnica d'obtenció de la informació

La informació necessària per dur a terme l'anàlisi de cas s'obtindrà a partir de la realització d'entrevistes personals semi-estructurades. Es tracta d'una tècnica qualitativa d'investigació, basada en la recollida d'informació a fonts primàries mitjançant un guió on es recullen els temes a tractar i caracteritzada per posseir una estructura flexible que permet alterar el seu ordre en funció del transcurs de l'entrevista.

El motiu pel qual s'ha optat per aquest instrument metodològic es justifica per la seva capacitat de proporcionar informació primària rellevant sobre l'objecte d'estudi de la recerca a partir del contacte directe amb els subjectes informants.

Els informants en el present cas d'estudi han estat escollits de manera intencional pel seu vincle i participació, directa o indirecta, en la gestió de la reputació *online* a la UOC. Per consegüent, s'han entrevistat els següents professionals:

- ❖ **Yolanda Franco**, directora de l'equip operatiu de Comunicació Digital.
- ❖ **Josep Puy**, editor web de Comunicació Digital.
- ❖ **Eva Asensio**, editora *social media* i analista web de Comunicació Digital.
- ❖ **María-Jesús Alonso**, membre del grup operatiu de Màrqueting Estratègic.

L'accés a algunes dades referents a la gestió de la reputació *online* a la UOC s'ha vist dificultat pel caràcter estratègic i confidencial de les informacions. D'aquesta manera, a banda de les entrevistes esmentades, també s'ha decidit recórrer a documents interns d'accés obert de la Universitat. L'objectiu és obtenir el màxim nombre de dades i informacions per aconseguir una visió el més completa possible sobre el cas d'estudi.

IV. INVESTIGACIÓ DE CAMP: ESTUDI DEL CAS UOC

4.1. Naturalesa del cas d'estudi

4.1.1. Missió i valors a la UOC

La Universitat Oberta de Catalunya és una universitat catalana en línia que té com a missió oferir a les persones una educació i un aprenentatge de llarga durada. Per aquest motiu, el seu principal objectiu se centra en proporcionar oportunitats educatives que permetin aconseguir una formació completa, mitjançant un ampli accés al coneixement i més enllà del model tradicional d'universitat (UOC, 2014a).

La UOC manifesta estar compromesa amb el progrés d'una sèrie de valors que guien la seva acció dins de la comunitat universitària, així com les relacions amb altres universitats, corporacions, institucions i la societat en general. Aquests principis rectors que constitueixen la cultura organitzativa de la institució són: la 'diversitat' cultural i lingüística per obrir fronteres i potenciar la internacionalització; la 'participació' de tota la comunitat en la dinàmica de la UOC; la 'qualitat', com a eix central dels serveis educatius i de l'organització per aconseguir una universitat d'excel·lència internacional; la 'innovació' en sentit ampli, englobant l'àmbit educatiu, tecnològic i l'activitat institucional; la 'sostenibilitat' per garantir la competitivitat de la institució en la seves accions; i la 'cooperació' entre el conjunt d'actors que formen el públic de la UOC per tal de reforçar la col·laboració i el treball en equip i potenciar l'aprenentatge conjunt (UOC, 2014a).

4.1.2. Un model educatiu propi d'e-learning

El principal tret distintiu de la Universitat és el seu model d'ensenyament virtual (*e-learning*). Aquest aprofita al màxim el potencial d'Internet i les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) per tal de garantir una educació i una formació a distància pioneres, centrades en l'estudiant i el seu procés d'aprenentatge (UOC, 2014b). Tanmateix, cal tenir present que "la tecnologia no és en si mateixa generadora d'una transformació de les pràctiques d'aprenentatge", sinó que cal dotar-les de "nous continguts i usos pedagògics" (Guitert, 2000: 11).

Els principis sobre els quals es fonamenta el model educatiu són: la 'interactivitat', la 'personalització', la 'cooperació' i la 'flexibilitat' (UOC, 2009).

Per dur a terme l'activitat d'aprenentatge, la Universitat facilita l'accés a una sèrie de recursos interactius: continguts, eines i espais com el Campus Virtual; que

garanteixen, a més, les competències digitals dels estudiants. El caràcter virtual de la UOC també permet un acompanyament continu mitjançant aquests recursos per tal d'oferir uns estudis personalitzats que satisfacin les necessitats educatives de cada estudiant. La UOC "promou un model propi de creació i gestió de coneixement en xarxa i a la Xarxa" (UOC, 2009: 21). Per això, la col·laboració, basada en el treball en equip i la construcció conjunta de coneixement entre alumnes i professors, també és d'especial rellevància per a aquest model.

Es tracta, doncs, d'un sistema flexible i dinàmic que progressa amb l'evolució del sistema universitari i el desenvolupament tecnològic per "potenciar el lideratge de la UOC en l'àmbit de l'aprenentatge virtual" (UOC, 2009: 7). L'objectiu és oferir una formació de llarga durada, ja que tal i com assenyala el rector de la UOC 1995-2005, Gabriel Ferraté, "en un món canviant, s'ha d'aprendre contínuament"¹.

4.1.3. Història i reconeixements

La Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya va néixer el 6 d'octubre de 1994, promoguda per la Generalitat de Catalunya, amb la finalitat d'oferir un ensenyament propi no presencial en el marc de la Societat de la Informació. La naturalesa *online* de la institució la va convertir en pionera en aquest àmbit i la va situar, segons afirma Manuel Castells, sociòleg investigador a l'Internet Interdisciplinary Institute (IN3) de la UOC, com a una de les primeres universitats al món construïda des dels seus orígens plenament sobre Internet².

L'activitat acadèmica es va iniciar el curs 1995-1996, amb les titulacions en català de Ciències Empresarials i Psicopedagogia cursades per 206 estudiants. Al llarg de la seva història, però, la UOC ha ampliat notablement tant l'oferta docent com la seva comunitat universitària (UOC, 2014c).

Actualment, la Universitat Oberta de Catalunya compta amb una comunitat de més de 60.000 estudiants, 250 professors propis i gairebé 3.400 col·laboradors docents (UOC, 2014d). L'oferta educativa engloba titulacions en català, castellà i anglès, tant oficials com pròpies, d'estudis de grau, màsters, postgraus, especialitzacions i doctorats. A

¹ UOC la primera universitat a la xarxa. Vídeo corporatiu produït per la UOC. Disponible a: <http://www.uoc.edu/portal/ca/universitat/coneix/index.html>. [Consultat: 10 gener de 2014].

² UOC la primera universitat a la xarxa. Vídeo corporatiu produït per la UOC. Disponible a: <http://www.uoc.edu/portal/ca/universitat/coneix/index.html>. [Consultat: 10 gener de 2014].

més, la UOC també permet gaudir de diversos serveis com l'Escola de Llengües o l'ateneu universitari.

En l'àmbit de la recerca i la innovació, participen més de 400 investigadors organitzats en més de 40 grups de recerca (UOC, 2014d). La UOC disposa, a més, de l'Internet Interdisciplinary Institute i l'eLearn Center, dos centres propis de recerca especialitzats en la Societat de la Informació i el Coneixement i en *e-learning*.

Tot i el seu caràcter essencialment virtual, la institució també compta amb una xarxa territorial de punts i seus físiques per rebre assessorament formatiu i realitzar gestions i tràmits acadèmics, entre d'altres.

La UOC és una universitat reconeguda internacionalment que manté convenis amb altres universitats d'arreu del món dels quals se'n beneficien 39.000 estudiants de més de setanta països. A més, pertany a nombroses xarxes internacionals com l'Academic Cooperation Association (ACA), l'European Distance and E-learning Network (EDEN), l'Europea University Association (EUA) i l'International Association of Universities (IAU) (UOC, 2014e).

Durant els seus anys d'activitat, la Universitat Oberta de Catalunya ha rebut diversos premis i reconeixements nacionals i internacionals que valoren la seva tasca. La institució va ser guardonada amb Premi Bangermann Challenge de la Unió Europea com a millor iniciativa europea d'ensenyament a distància l'any 1996-1997, i amb el premi a la millor iniciativa digital de l'Aliança Mundial de Tecnologia i Serveis (WITSA) el 1999-2000.

Els reconeixements també han valorat la seva excel·lència com a universitat en línia i a distància. Així mateix, el 2001 rep el Premi a l'Excel·lència del Consell Internacional per a l'Ensenyament Obert i a Distància a la millor universitat virtual i a distància; el 2002 és reconeguda com a Centre d'Excel·lència de SUN; el 2004 obté el Segell d'Or d'Excel·lència Europea de la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat (EFQM); i el 2009 és considerada com a Centre d'Excel·lència pel New Media Consortium (NMC).

Per últim, i en relació a la qualitat docent i a la innovació, s'atorga el Premi OEA de Qualitat d'Ensenyament l'any 2003 i el Premi d'Innovació i Qualitat en la Tecnologia el 2005.

4.1.4. Internet i xarxes socials

Com a universitat virtual, sorgida en el marc de les TIC i la Societat del Coneixement, la UOC presenta un ferm compromís amb les noves tecnologies i adopta una estratègia basada en una importat presència a Internet amb l'objectiu d'explotar tot el potencial d'aquest mitjà.

D'aquesta manera, la comunitat universitària disposa d'una varietat de recursos i aplicacions que faciliten la comunicació, la formació i la gestió. Alguns d'aquests recursos són, per exemple, el portal web de la UOC, que inclou diversos fòrums de debat i vint blogs temàtics de cultura, llengua, tecnologia, etc.; el Campus Virtual, com a principal espai de comunicació i seguiment dels cursos i les titulacions; o el Servei d'SMS per a notes al mòbil. Pel que fa a les aplicacions mòbils, destaquen l'aplicació del Campus Virtual anomenada 'La meva UOC', el 'UOC Maps' i el 'UOCMail'. La UOC també disposa de canals d'RSS i un compte a Netvibes que permeten a les persones interessades seguir la seva activitat.

La presència de la Universitat Oberta de Catalunya a Internet també queda reflectida en l'ús d'altres eines i espais virtuals com Flickr, SlideShare, Issuu, Delicious, Storify, Spotify i Grooveshark.

En relació a les xarxes socials, la UOC compta amb 10 pàgines obertes a Facebook (UOC Universitat, UOC Alumni, UOC Llatinoamèrica...), amb més de 13.000 seguidors i 259 interaccions mensuals. El canal de Twitter presenta 39 perfils diferents i comptes de diverses tipologies. Així, en aquesta xarxa de *microblogging* s'hi pot trobar des del perfil oficial de la Universitat (@UOCuniversitat), el qual disposa d'una versió en català i una altra en castellà, fins a perfils variats d'atenció a l'estudiant (@UOCestudiant), retransmissió d'activitats (@UOCdirecte), servei de biblioteca (@UOCbiblioteca), seus territorials (Ex. @UOCbarcelona) o relacionats amb diverses titulacions (Ex. @UOCartshum; perfil dels Estudis d'Arts i Humanitats), entre d'altres. Pel que fa al canal de Youtube, serveix com a plataforma de difusió de vídeos relacionats amb la institució (seminaris, conferències, vídeos informatius, etc.) i compta amb més de 2.270 vídeos, més de 2.000 subscriptors i més de 1.200.000 reproduccions acumulades. Altres de les xarxes socials utilitzades són LinkedIn, una xarxa social professional; i Foursquare, una xarxa social basada en la geolocalització.

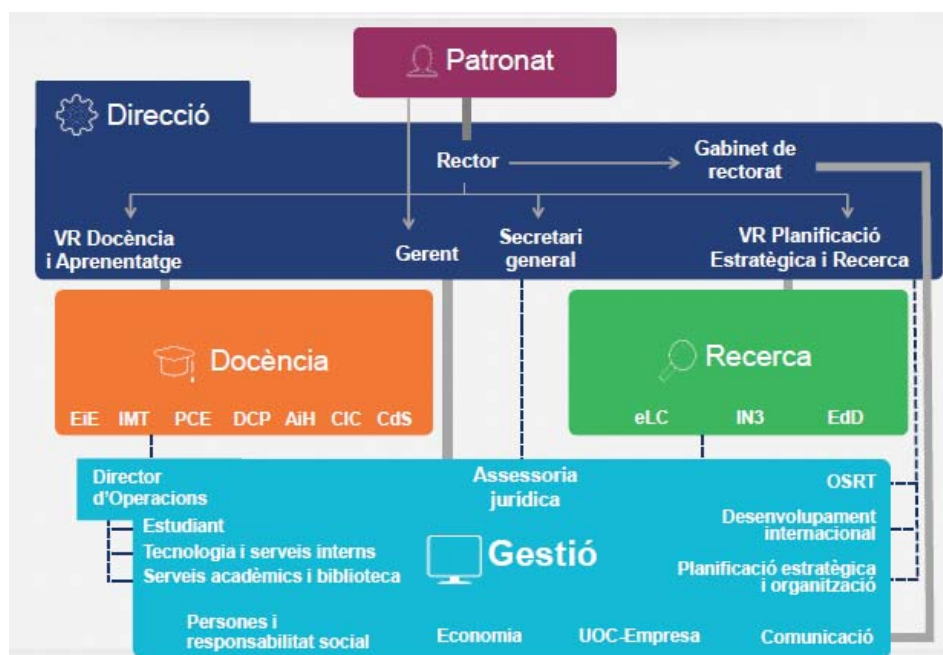
L'ús de tots aquests recursos requereix una adaptació continua al desenvolupament tecnològic i als canvis que pateix Internet. Per això, els reptes de futur de la UOC en

aquest àmbit es resumeixen en: “presència a Internet”, “connectivitat i mobilitat”, “navegació”, “accessibilitat” i “orientació a l’usuari” (UOC, 2012: 13).

4.1.5. Estructura empresarial

L'estructura organitzativa de la UOC s'articula en cinc grans blocs (UOC, 2013):

- ❖ **Patronat.** Màxim òrgan de representació, govern i administració de la FUOC (Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya).
- ❖ **Direcció.** Defineix les línies estratègiques globals de la UOC. És responsable de les relacions institucionals i internacionals, la relació amb els mitjans de comunicació i la representació de la Universitat.
- ❖ **Docència.** Vetlla per la qualitat de l'activitat docent i l'adequació dels plans i programes d'estudi. L'estructura acadèmica està formada pels diversos estudis, compostos per professorat propi i personal docent col·laborador.
- ❖ **Recerca.** Engloba l'equip investigador de la UOC, centrat especialment en la recerca en l'àmbit de les TIC i la societat del coneixement. Ofereix suport a l'equip docent i de gestió.
- ❖ **Gestió:** és responsable de la qualitat dels serveis, l'aplicació del model educatiu i el funcionament i administració de la UOC. S'organitza en àrees dividides en grups operatius especialitzats en diversos àmbits d'activitat.



Font: UOC, 2013: 23

4.2. Categories d'anàlisi

El desenvolupament de l'estudi de cas sobre la gestió de la reputació *online* a la UOC es construeix a partir d'una sèrie de categories d'anàlisi que guien l'obtenció de la informació i faciliten alhora la seva posterior organització en àmbits temàtics, basats en els objectius i les preguntes d'investigació també recollits en el marc teòric.

Les categories establertes per a l'anàlisi de cas són les següents:

- ❖ **Estratègia de participació i comunicació a Internet.**
- ❖ **Reputació global i *online* a la UOC.**
- ❖ **Model de gestió de la reputació *online*.**
- ❖ **Avaluació i monitoratge de la reputació *online*. Tècniques i eines.**
- ❖ **Responsables de la reputació *online*.**

4.2.1. Guió d'entrevistes

En la investigació de camp, s'ha fet ús d'un guió esquemàtic per guiar la conversació amb els informants durant les entrevistes i facilitar d'aquesta manera la posterior estructuració de la informació obtinguda en les categories d'anàlisi anteriorment mencionades.

El guió utilitzat és el següent:

- ❖ **Estratègia de participació i comunicació a Internet**
 - o Importància d'Internet i les noves tecnologies per a la UOC
 - o Importància de la participació i comunicació a Internet en la construcció de la reputació *online*
 - o Objectius de participació i comunicació a Internet
 - Què es vol aconseguir: visibilitat, relacions *stakeholders*, comunicació...
 - Com es determinen els objectius
 - o Bases i característiques de l'estratègia
 - Accions SEO, SEM...
 - Participació i comunicació a Internet i als mitjans socials

- o Plataformes de participació a Internet
 - Pròpies i alienes
 - Internes i externes
 - Ús i continguts
 - Rellevància de cadascuna
 - Connexió entre plataformes (estratègia de viralitat)
- o Comunicació a Internet (en funció de l'espai de participació *online*)
 - Com és la comunicació (unidireccional/bidireccional, transparència, etc.)
 - Justificació
 - Públics (valor estratègic, comportament, tipus i qualitat de relació, etc.)
- o Codi de conducta
 - Bases i finalitat
 - Continguts: guia ús xarxes socials, exemples de bones pràctiques, etc.
 - Característiques

❖ **Reputació global i *online* a la UOC**

- o Concepte de reputació global i *online* a la UOC
 - Relació/Diferències
 - Particularitats de la reputació *online* (Ex. Més distribuïda?)
 - Importància/valor estratègic per a l'organització (Ex. Conèixer necessitats dels públics i les seves experiències amb la marca, entendre el seu comportament, millorar les relacions, augmentar la influència de l'organització...)
 - Relació amb altres intangibles: identitat, cultura, imatge...
- o Visió reputacional (global i *online*)
 - Valors de reputació (per què vol ser reconeguda)
 - *Stakeholders*
 - Grups principals i motius
 - Com actuen
 - Relacions establertes
 - Variables: criteris de selecció
- o Objectius concrets de reputació
 - Què es vol potenciar/millorar a nivell reputacional
 - Curt, mig i llarg termini

❖ **Model de gestió de la reputació *online***

- o Característiques del model de gestió
 - Disseny propi/aliè
 - Vincle amb el model de gestió de la reputació global
 - Particularitats o especificitats
- o Processos i etapes
- o Elements configuratius: Pla d'acció, Pla de riscos, Pla de crisi *online*...
- o Evolució del model de gestió i possibles canvis introduïts (adaptació a les noves tecnologies)

❖ **Avaluació i monitoratge de la reputació *online***

- o Importància i valoració de les opinions dels *stakeholders*
- o Avaluació (investigació)
 - Què permet? Rellevància de l'avaluació
 - Què s'avalua
 - Mètode/sistema
 - Procés quantitatiu: rastreig *online*, selecció comentaris rellevants i criteris, plataformes, etc.
 - Procés qualitatiu: anàlisi del to dels comentaris i conclusions.
 - *Timing*
- o Monitoriatge (seguiment periòdic)
 - Què permet? Rellevància del monitoratge
 - Què es monitora
 - Mètode/sistema
 - Procés: selecció continguts que cal monitorar (organització, competència i sector) i criteris, rastreig *online*, anàlisi del to, seguiment periòdic...
 - *Timing*
- o Complementarietat de l'avaluació i el monitoratge

❖ **Tècniques i eines de monitoratge**

- o Cerca i rastreig *online*
 - Tècniques i eines
 - Característiques
 - Ús i funcionalitat

- o Panell de monitoratge
 - Tècniques i eines
 - Característiques
 - Ús i funcionalitat
- o Nivell d'automatització del monitoratge
- ❖ **Responsables de la reputació *online***
 - o Responsable principal (reputació *online*) i equip
 - Perfil professional
 - Antiguitat
 - Qui els designa
 - Formació i coneixements
 - Habilitats
 - Funcions
 - Relacions professionals
 - Àrea a què pertany i posició en l'organigrama empresarial
 - Relació amb el Dircom
 - o Coordinació i comunicació entre departaments
 - o Importància d'adaptar-se als canvis de l'entorn *online*

4.4. Estudi del cas UOC: Resultats

4.4.1. Estratègia de participació i comunicació a Internet

Totes les accions de la UOC estan encaminades a donar visibilitat a la Universitat i reforçar, en major o menor mesura, la seva reputació en l'entorn *online*. L'actual estratègia de presència i comunicació a Internet es caracteritza per un reposicionament de la marca que té com a objectiu equiparar la valoració i percepcions dels *stakeholders* amb els principis de la Universitat i el seu acompliment real.

La Universitat Oberta de Catalunya assumeix un canvi estratègic que ha modificat les seves línies d'acció. L'estratègia *online* ha d'adaptar-se a elles i, per aquest motiu, encara es troba en construcció. Els eixos establerts des de l'Àrea de Comunicació contemplen, simultàniament, el nou Pla Estratègic global i el Pla de Comunicació anterior.

Així doncs, l'estratègia de comunicació *online* i de reposicionament de la marca UOC segueix les directrius definides en el Pla Estratègic 2014-2020 i, per tant, es troba alineada amb l'estratègia global de l'organització. Aquest Pla defineix les línies generals que regeixen l'activitat de la UOC i serveix de fonament i guia per dur a terme totes les accions empreses pels grups i àmbits de Direcció, Docència, Recerca i Gestió.

Els principals eixos estratègics de la UOC són l'“impuls a la transversalitat i a la flexibilitat”, la “governança col·laborativa amb objectius comuns”, l'“aposta ferma per la internacionalització”, l'impuls de la “competitivitat i l'ocupabilitat” i el “foment de l'excel·lència en recerca” (UOC, 2014h: 9). Cadascun d'aquests eixos es divideix en tres o quatre objectius específics que concreten i sintetitzen les accions necessàries per assolir-los³. Per a la Directora de Comunicació Digital, la competitivitat i l'ocupabilitat representen finalitats i trets diferenciadors especialment importants per a la Universitat. Segons Yolanda Franco, constitueixen avantatges competitius respecte les universitats tradicionals, ja que el caràcter flexible de la UOC permet “adaptar l'oferta formativa i adreçar-se a les demandes de la societat per generar ocupació”.

El disseny i desenvolupament del full de ruta de la UOC per als propers set anys es basa en un procés participatiu en línia que ha permès al personal docent, investigador i de gestió enviar propostes que contribueixin a complementar i concretar els

³ Veure Annex 3. Eixos i objectius del Pla Estratègic 2014-2020 de la UOC.

fonaments del Pla. Mitjançant l'acció col·laborativa, la Universitat fa coneixedors i partícpis a tots els seus membres sobre l'estratègia global per tal que puguin desenvolupar amb criteri les estratègies específiques dels seus propis programes, àrees i grups de treball.

La Universitat Oberta de Catalunya adapta contínuament la seva estratègia digital als canvis constants esdevinguts amb el desenvolupament d'Internet i dels mitjans socials. L'actual paradigma comunicatiu *online* es caracteritza per la democratització i la sobresaturació d'informació. Aquests fets demanden una major visibilitat a les organitzacions, així com potenciar el diàleg i les relacions amb els seus públics mitjançant una comunicació horitzontal que abandoni, en certa manera, el discurs institucional.

L'estratègia de la UOC, per tant, cerca potenciar la relació amb l'usuari i els seus grups d'interès. Per fomentar la bidireccionalitat, la Universitat desenvolupa iniciatives col·laboratives i participatives com la Lliçó inaugural de curs d'enguany o diversos esdeveniments augmentats. Aquestes accions cerquen la participació del diferents públics a través dels mitjans *online*.

La Directora de Comunicació Digital, Yolanda Franco, opina que cal “donar un gir a tota la comunicació d'Internet i anar cap a un *Brand Journalism*, explicar històries – *storytelling*– i centrar-ho en la gent”. La millor opció per aconseguir-ho, segons Josep Puy, és “dirigir-se al públic objectiu en els espais on interactua, en el moment en què està receptiu” per consumir els continguts que vol oferir la Universitat i, a més, “presentar-li la informació de forma atractiva”. En l'actual context d'economia de l'atenció a Internet és necessari saber captar l'interès dels públics. Amb aquesta finalitat, el grup de Màrqueting Estratègic realitza diversos estudis, tests d'usuaris i altres accions, destinades a trobar la manera òptima per dirigir-se als *stakeholders* i presentar la informació.

La conversació i la interacció entre els usuaris es produeix a Internet i als mitjans socials i, per tant, la Universitat ha d'adquirir-hi una destacada presència i visibilitat. L'estratègia de la UOC és “ser on és la gent”. Amb aquestes paraules resumeix Eva Asensio, analista web de Comunicació Digital, un dels principals reptes *online*.

La UOC té com a objectiu posicionar la Universitat a Internet i als mitjans socials, tant en l'àmbit corporatiu global com de forma especialitzada a traves dels estudis, grups de recerca i àrees i equips de gestió. La presència *online* de cada grup respon a

diferents finalitats. D'aquesta manera, l'equip d'Atenció a l'Estudiant té com a objectiu donar resposta i agilitzar la gestió dels suggeriments i les queixes dels estudiants en l'àmbit digital. El posicionament dels experts de la UOC com a referents en la matèria en què són especialistes, en canvi, atén a objectius de notorietat, és a dir, al grau de coneixement del públic sobre una marca. Segons quines siguin les estratègies i necessitats comunicatives de cada grup, se seleccionaran unes o altres plataformes on establir la presència *online*.

Els principals espais de la UOC per a la participació i comunicació a Internet són el portal web i les xarxes socials. A més, la Universitat també disposa d'una varietat de plataformes digitals que són emprades per difondre informació i continguts de diversos àmbits. Exemple d'aquests espais són Slideshare, eina digital que ofereix un servei d'allotjament web per a emmagatzemar i compartir presentacions en diapositives; Issuu, plataforma per a publicacions digitals; o Grooveshark, servei per a reproduir música *online*. Cadascuna d'aquestes plataformes exigeix una reflexió estratègica per oferir informació d'interès i qualitat, adaptada a les especificitats i potencialitats de cada mitjà.

El portal de la UOC se centra en millorar l'experiència de l'usuari i s'utilitza, alhora, com a principal plataforma de difusió del model educatiu i del coneixement en obert generat per la Universitat. Combina, per tant, informació i continguts de qualitat ordenats, sistematitzats i jerarquititzats en diferents espais, amb eines i serveis d'interactivitat per als usuaris, com les aplicacions mòbil, els blogs, els fòrums de debat, els xats i l'enllaç a les xarxes socials. La majoria de continguts i pàgines del portal web inclouen, a més, l'opció de compartir-los i redifondre'ls en més de 340 serveis web i xarxes socials.

La Directora de Comunicació Digital és partidària d'abandonar el discurs estàtic i institucional amb alguns dels públics de l'organització. No obstant, considera que cal mantenir en el portal web la informació corporativa rellevant sobre la Universitat, com a mostra de transparència que permeti satisfer la demanda creixent de dades i informació per part de la societat.

L'anterior Pla de comunicació *online* de la UOC va iniciar i desenvolupar un *restyling* – remodelació – del portal. El projecte va incorporar noves prestacions i funcionalitats al web corporatiu fins aconseguir establir el model actual. Els principals canvis introduïts en el *restyling* van incloure una nova arquitectura de la informació basada en els principis d'usabilitat web per millorar la navegació dels usuaris. En aquesta línia, es va

establir una navegació per perfils i es va transformar el portal únic en una plataforma de *subhomes* i subportals que incorporava pàgines web específiques pels Estudis, les Escoles, els Instituts i Centres d'Investigació, els programes i els serveis de la Universitat (Xarxa Territorial, Sala de Premsa, UOC TV, Empreses Associades, Agenda UOC, Biblioteca virtual, etc.). Les seccions més innovadores van ser 'Coneixement en Obert' i 'Viu la UOC', ambdues molt vinculades als mitjans socials.

El subportal 'Coneixement en obert' és un espai de difusió per al coneixement generat per la UOC, construït en base al principi de democratització de la informació característic de la filosofia 2.0 que impera en l'organització. La secció inclou un recull de revistes acadèmiques i publicacions, *Open Apps* –aplicacions de codi obert relacionades, principalment, amb procediments pedagògics innovadors i serveis de gestió–, blogs temàtics impulsats per Estudis, investigadors, professors, projectes o àrees de gestió de la UOC i accés al repositori institucional O2 –'Oberta en obert'–, el qual ofereix publicacions digitals de lliure accés produïdes per la UOC en les seves activitats de docència, recerca i gestió. Aquesta secció és una mostra de la innovació en obert a la UOC basada en el *crowdsourcing*, una filosofia de treball que convida a la participació i la col·laboració conjunta de diverses persones per afavorir la intel·ligència col·lectiva en el desenvolupament de diverses iniciatives

En relació a la secció 'Viu la UOC', es concreta en una plataforma dinàmica i social que pretén fomentar la connexió i col·laboració entre els membres d'aquesta comunitat. Engloba espais diversos com l'Agenda UOC, 'Xarxes socials', 'Blogs', 'Les nostres Apps', 'Entrevistes', 'Alumni' –espais per a la comunitat de graduats de la Universitat– i 'Què diuen de nosaltres?', entre d'altres. Aquesta darrera secció –'Què diuen de nosaltres?'– recull les opinions i experiències d'estudiants i graduats a la UOC. Es tracta d'una iniciativa que pretén fomentar una imatge positiva de la Universitat mitjançant una comunicació més propera basada en el testimoni directe d'estudiants que acompanya de manera implícita el discurs institucional.

Per a Yolanda Franco, directora de Comunicació Digital, la secció 'Viu la UOC' hauria de convertir-se en un futur en la *home* del portal. Comparativament amb la resta de subportals, 'Viu la UOC' es troba més encaminada cap a l'estratègia de participació i continguts dinàmics en què vol treballar la Universitat. A més, la seva estructura de la informació vinculada als mitjans socials permet viralitzar i difondre la informació amb major facilitat.

Juntament al repte de presència a Internet, la Universitat Oberta de Catalunya també té la voluntat de fomentar la connectivitat i la mobilitat. Per aquest motiu, ha desenvolupat una versió mòbil del portal adaptada a la lectura i navegació a través d'*smartphones* i tabletas amb l'objectiu de potenciar l'ús de les noves tecnologies i arribar als seus *stakeholders* a través del màxim nombre possible de canals.

La finalitat del portal web és, en definitiva, esdevenir un espai de comunicació i difusió de coneixement “obert, personalitzable, mòbil i multiplataforma, accessible, participatiu, audiovisual i intel·ligent” (UOC, 2012: 53).

L'estratègia de la UOC per fomentar el posicionament web i la visibilitat del portal se centra, principalment, en accions de SEO (*Search Engine Optimization*) i SEM (*Search Engine Marketing*). Per aconseguir un bon posicionament en cercadors –SEO–, la Universitat ha d'optimitzar el seu web mitjançant una sèrie de tècniques i criteris que permeten millorar el contingut, el codi, l'aparença i l'accessibilitat. Exemple d'aquestes pràctiques són la creació de continguts de qualitat, l'ús de paraules clau, prestar atenció a les metadades o el disseny d'una estructura clara i funcional. A més, també es pot millorar la notabilitat del lloc web mitjançant referències o enllaços d'altres webs.

L'estratègia SEO és “una carrera de fons”, afirma Josep Puy. Es tracta, segons l'expert i editor web de Comunicació Digital, d'una pràctica diària que, si es realitza correctament, ajuda de manera considerable a posicionar un lloc web. No obstant, la gestió descentralitzada del portal dificulta el seguiment de tots aquests criteris, ja que els responsables web d'alguns grups operatius de la UOC ignoren els principals mecanismes de posicionament per manca de formació. “Si comences de nou, t'organitzes en la novetat, però és més difícil fer-ho quan ja tens unes rutines establertes”, valora Yolanda Franco. En aquest sentit, la Directora de Comunicació Digital subratlla la necessitat de centrar l'estratègia de la Universitat en “especialistes SEO i en arquitectura de la informació” per obtenir una major visibilitat.

El posicionament SEM, en canvi, és un mecanisme de mercadotècnia a Internet que permet posicionar un lloc web en les primeres posicions de les pàgines de resultats dels cercadors mitjançant el pagament per paraules clau. Aquest sistema és gestionat de forma exclusiva per l'Àrea de Màrqueting i, per tant, no requereix la formació del personal d'altres àmbits de la Universitat.

Les xarxes socials són, juntament amb el portal web, l'altre gran espai de participació i comunicació a Internet per a la Universitat. Aquestes plataformes ofereixen importants

avantatges comunicatius per a les empreses i institucions, ja que els permeten apropar-se a diferents *stakeholders* mitjançant una relació directa i horitzontal. Tot i això, la majoria de xarxes socials són eines externes en què les organitzacions ja no disposen del control absolut dels continguts que publiquen ni dels comentaris i opinions dels usuaris que participen en aquests mitjans. Per aquest motiu, la presència en elles requereix una reflexió estratègica que permeti explotar les potencialitats comunicatives i, alhora, preveure els possibles reptes i dificultats que sorgeixen en aquests canals.

La UOC disposa de diversos comptes a diferents xarxes socials que li permeten compartir l'activitat institucional i enfortir les relacions i els vincles amb els seus públics i comunitats. Les principals xarxes socials emprades per la UOC són Facebook i Twitter. Concretament, les pàgines i els perfils institucionals, gestionats pel grup de Comunicació Digital i dirigit a un públic objectiu global, és a dir, la societat en general. Els continguts que difonen provenen en gran mesura de la sala de premsa del portal i engloben, per exemple, informació sobre els estudis, programes, grups operatius i projectes de la UOC, actes d'agenda i alertes, dades acadèmiques, resultats de recerca publicats a les revistes acadèmiques i novetats. D'altra banda, des de Comunicació Digital també es busca participar en temes d'actualitat que es debatin a les xarxes socials i oferir continguts propis vinculats als trets identitaris de la UOC, com la Societat de la Informació i les TIC.

A banda dels comptes institucionals, la Universitat Oberta de Catalunya també disposa d'una gran varietat de perfils en diferents xarxes socials per a les diferents àrees i grups de treball. La comunicació i interacció que s'hi estableix en elles està dirigida a públics més específics i permet, per tant, elaborar estratègies, iniciatives i accions per satisfer necessitats particulars.

Els estudis de Multimèdia, per exemple, utilitzen un canal de Vimeo per difondre els seus projectes i treballs. L'elecció d'aquesta plataforma està justificada per la qualitat i l'ús professional d'aquest canal, adaptat als coneixements i les pràctiques dels estudiants. D'altra banda, el grup d'Alumni també presenta iniciatives innovadores i interessants, ja que proporciona plataformes per a la creació de grups i ajuda a generar conversacions i activitats. Una mostra d'això és el projecte 'COTalent', una plataforma de *networking* –creació d'una xarxa de contactes a Internet– que permet cercar i trobar talent, així com compartir experiències i coneixement entre els membres de la comunitat d'Alumni.

La segmentació dels públics als mitjans socials facilita la conversació i propicia l'establiment de relacions de confiança i la creació de comunitats. L'ús estratègic d'aquests factors contribueix a millorar les percepcions dels *stakeholders* i, en conseqüència, la reputació de la Universitat.

L'existència d'un model de gestió descentralitzat, no obstant, comporta un repte organitzatiu perquè els diversos comptes estiguin correctament coordinats. En aquest sentit, la guia d'usos i estils facilitada als membres de la UOC esdevé un dels principals recursos per dur a terme una adequada presència als mitjans socials que mantingui coherència amb els criteris i l'estratègia *online* de la Universitat. El personal de la UOC, a més, es troba connectat a través de la IntraUOC, el portal de comunicació interna de l'organització. A través d'aquesta intranet, la UOC satisfà les necessitats d'informació dels seus empleats i manté en contacte les àrees i grups operatius per agilitzar la comunicació i el treball en equip.

La Universitat Oberta de Catalunya es dirigeix als seus principals públics a través de múltiples canals, des de les principals eines de comunicació com el portal de la UOC i les xarxes socials, fins als butlletins de notícies, les revistes acadèmiques, els blogs temàtics, els canals i llistes de vídeo a Youtube o els espais en xarxa de la Universitat. Per aquest motiu, la UOC ha desenvolupat un directori –la “Llista A-Z”– que li permet identificar i establir el cens d'aquests recursos amb l'objectiu d'evitar duplicitats quan se'n volen crear de nous i connectar-los entre ells mitjançant referències o enllaços per crear estratègies de viralitat.

4.4.2. Reputació global i *online* a la UOC

La Universitat Oberta de Catalunya és una universitat de caràcter *online*, nascuda directament a la Xarxa el 1994, en el marc de les noves tecnologies i la Societat de la Informació. La defensa i aposta per una formació en línia de qualitat i de llarga durada, basada en un model d'ensenyament virtual propi, constitueixen la seva voluntat des del moment en què es va crear, la qual cosa la va convertir en pionera i referent dins d'aquest camp.

La importància d'Internet per a la UOC és bàsica i en representa el seu pilar principal, ja que, tal i com assenyala Josep Puy, periodista especialitzat en mitjans *online* i xarxes socials i editor web del grup operatiu de Comunicació Digital de la Universitat, “sense Internet i les noves tecnologies, la UOC no existiria”.

Totes les accions de la UOC o, si més no, la gran majoria d'aquestes, són realitzades o es vehiculen a través de l'àmbit digital, ja formin part d'activitats o programes de la docència, la recerca o la gestió de la Universitat. La manera en què la UOC es comunica i es relaciona amb els seus públics objectius, tant interna com externament, està condicionada per la seva identitat essencialment digital i el seu comportament a Internet. Aquests fets, per tant, incideixen en les percepcions i la representació de l'organització que elaboren els diferents *stakeholders* i contribueixen a forjar la seva reputació.

Ateses les circumstàncies i particularitats de la UOC, la Universitat no diferencia entre la reputació global i la seva dimensió *online*. "Considerem que la nostra activitat és *online* i, per això, no podem distingir entre com es percep la UOC *online* i *offline*. És el mateix", explica Eva Asensio, editora *social media* i analista web a la Universitat. Així doncs, aquest intangible és interpretat de manera holística i integrada per part de tota l'organització.

La visió de la UOC, redefinida en el nou Pla estratègic 2014-2020, és:

"Ser una universitat que, connectada en xarxa amb la resta d'universitats del món, impulsa la construcció d'un espai global de coneixement i la recerca de frontera en la Societat del Coneixement. Innova en el model educatiu propi que se centra en l'estudiant, oferint una formació de qualitat i personalitzable, per fomentar la seva competitivitat i contribuir al progrés de la societat" (UOC, 2014h: 5).

Per assolir aquesta projecció de futur, la Universitat ha d'establir prèviament la seva missió empresarial, la qual guiarà la seva activitat a curt i mig termini. La missió de la UOC se sintetitza en la següent declaració:

"La UOC és una universitat innovadora, arrelada a Catalunya i oberta al món, que forma les persones al llarg de la vida tot contribuint al seu progrés i al de la societat, alhora que fa recerca sobre la societat del coneixement. El seu model educatiu es basa en la personalització i l'acompanyament de l'estudiant mitjançant l'*e-learning*" (UOC, 2014h: 4).

Tant la visió com la missió empresarial de la UOC es fonamenten en els valors amb què afirma estar compromesa. Els cinc principals valors de l'organització són el "compromís" amb la comunitat UOC i la societat en general, amb la qualitat dels serveis i amb la innovació com a principi transversal; el "respecte" cap a les persones, les idees i les cultures del món; la "transparència" en la informació que transmet la

Universitat; la “professionalitat” de tots els seus membres; i la “sostenibilitat” de l’activitat de la UOC en l’àmbit econòmic, social i ambiental (UOC, 2014h: 7).

Aquests principis formen part del codi ètic de la Universitat; constitueixen el fonament de la seva cultura corporativa i, per tant, regeixen la seva acció diària i condicionen les relacions amb els seus *stakeholders*. L’objectiu reputacional de la UOC és ser reconeguda pels seus públics d’interès en base a aquests valors, ja que d’aquesta manera contribuirà a potenciar i millorar les relacions amb cadascun d’ells, així com les actituds i el comportament d’aquests envers l’organització.

La suma de valors posa de manifest el compromís social de la Universitat, un intangible que afavoreix de manera significativa la construcció d’una reputació favorable. La RSC (Responsabilitat Social Corporativa) de la UOC s’evidencia en iniciatives solidàries com el Campus per la Pau, un programa que té com a voluntat el manteniment de la pau i la solidaritat amb les persones menys afavorides i que, segons sosté la pròpia iniciativa, promou la cooperació en el desenvolupament, l’ajut humanitari i la sostenibilitat (UOC, 2014f). La Universitat Oberta de Catalunya, a més, també disposa d’altres organismes i accions vinculats a la responsabilitat social: el Comitè d’ètica en la recerca protegeix la dignitat de les persones en els projectes d’investigació de la UOC, la Comissió d’Igualtat vetlla pel respecte a la igualtat entre homes i dones en les polítiques organitzatives, docents i d’investigació, la Comissió Estratègica d’Accessibilitat té com a objectiu facilitar l’accés a la Universitat a persones que pateixen algun tipus de discapacitat i, en darrer lloc, la Càtedra UNESCO - Educació i Tecnologia pel Canvi Social promou la igualtat d’oportunitats en l’accés a les noves tecnologies (UOC, 2014g).

La UOC, tal i com succeeix amb la resta d’empreses i institucions, té múltiples *stakeholders* amb qui manté diferents diàlegs en funció dels objectius comunicatius que desenvolupa cap a cadascun d’ells. Les informacions i els canals amb què s’hi adreça, per tant, variaran segons les particularitats i característiques específiques de cada grup.

Entre els principals públics d’interès de la Universitat, destaquen els estudiants de totes les titulacions que oferta la UOC, l’equip investigador, els mitjans de comunicació, les empreses associades, Alumni –la comunitat de graduats de la UOC– i UOC Llatinoamèrica. El fet que la Universitat contempli aquest darrer grup entre els seus públics essencials és a causa de la dimensió i influència de la comunitat UOC a Llatinoamèrica. No es pot obviar, però, que la UOC és una universitat que té com a

finalitat formar persones al llarg de la vida, basant-se en un model propi d'ensenyament virtual. Per aconseguir-ho i dur a terme els seus plans de docència, ha de captar futurs estudiants. Aquests, per tant, són el públic primordial de la Universitat, ja que agrupa totes aquelles persones susceptibles de convertir-se en estudiants de la UOC i posteriors membres de la comunitat Alumni.

Les percepcions dels grups d'interès, sumades sovint a les seves experiències amb la Universitat, contribueixen a formar una imatge de l'organització en cadascun d'ells. La suma d'aquestes imatges consolidada al llarg del temps dóna lloc a la reputació. No obstant, la diversitat de públics desemboca en una diversitat d'imatges que poden arribar a distar de manera considerable entre si.

Tal i com reconeix Yolanda Franco, existeixen divergències entre la visió de la Universitat i les percepcions d'una part dels seus públics. Les diferències principals es produeixen, segons l'experta, entre el públic general de Catalunya i la resta de l'estat espanyol. Eva Asensio insisteix en què, mentre que a Catalunya la UOC és considerada com "la primera universitat a la Xarxa", pionera i innovadora en l'àmbit de les noves tecnologies i d'Internet, en altres comunitats autònomes s'atorguen atributs diferents a l'organització i es valoren altres universitats per sobre de la UOC en l'àmbit de la innovació, l'ús de les noves tecnologies i el sistema d'ensenyament virtual.

Els motius pels quals es produeixen les diferències en les percepcions dels públics de la UOC es basen, segons Yolanda Franco, en el desconeixement de l'activitat real de l'organització per part d'alguns *stakeholders*, així com l'actual context de canvi en l'àmbit universitari. D'una banda, la UOC ha de fer front a un escenari més competitiu, plasmat en un augment de l'oferta de titulacions oficials en modalitat no presencial. L'increment és causat per l'aparició de noves universitats en línia i per universitats presencials que ofereixen titulacions en modalitat no presencial. Aquest creixement, segons un estudi de competència sobre l'increment de l'oferta virtual realitzat pel grup d'Anàlisi i Investigació de Mercats de la UOC, s'han produït, principalment, a la resta d'Espanya en comparació a Catalunya⁴.

D'altra banda, la crisi econòmica també ha contribuït a capgirar les percepcions que els públics, sobretot els futurs estudiants, tenen sobre tot el sistema universitari. En aquest sentit, les universitats públiques tornen a ser valorades de forma més positiva que les concertades o les privades, ja que són més accessibles econòmicament.

⁴ Els resultats de l'estudi estan basats en la comparativa i l'evolució de les dades dels anys 2007-2008 i 2010-2011 (UOC, 2011a).

En l'àmbit europeu, però, la competència digital de la UOC respecte d'altres universitats és més evident. Segons el Rànquing Web d'Universitats, una iniciativa del Laboratori de Cibermetria del Consell Superior d'Investigacions Científiques (CSIC), el major centre nacional d'investigació a Espanya, la Universitat Oberta de Catalunya se situa en la posició 42/236 en l'àmbit espanyol, mentre que aconsegueix classificar-se en el 296/3332 del rànquing de la Unió Europea⁵. Aquests resultats són valorats positivament per part de la Universitat, atesa la seva vocació d'internacionalització.

La classificació del Rànquing Web d'Universitats, s'obté a partir d'una metodologia basada en indicadors d'impacte –combinació d'enllaços d'altres webs que referencien a les universitats i l'aparició d'aquestes en llocs web de referència–, presència –número total de pàgines web allotjades en el domini web principal–, obertura –número de fitxers publicats en diversos llocs web– i excel·lència –treballs acadèmics de la universitat publicats en revistes de reconegut prestigi–. La suma d'aquests indicadors dóna lloc al rànquing web basat en l'activitat i visibilitat a Internet de les universitats (CSIC, 2014).

Tots els fets anteriors, sumats al recent canvi de govern a la Universitat l'abril de 2013, han contribuït al desenvolupament d'un nou Pla estratègic basat en un reposicionament de la Universitat en general, i de la marca UOC en particular. L'objectiu del Pla és millorar les percepcions de tots els públics objectius de la UOC per tal que la Universitat sigui reconeguda en base a la realitat corporativa i el seu comportament. D'aquesta manera, inclou una profunda reflexió sobre quins són els principals grups d'interès de l'organització, quines relacions es volen millorar, com es pretén comunicar-se amb ells i amb quines informacions.

4.4.3. Model de gestió de la reputació *online*

Existeixen una gran varietat de models de gestió de la reputació corporativa, tant global com *online*, basats i adaptats a les necessitats i particularitats de les diverses empreses i institucions. En el cas de la Universitat Oberta de Catalunya, l'organització no disposa d'un model de gestió de la reputació definit explícitament com a tal. No obstant això, aquest fet no exclou la gestió proactiva i conscient d'aquest intangible per part de tots els membres de l'organització.

La UOC gestiona la seva reputació *online* en base a un "circuit cíclic" i àgil que avança i es modifica amb "informació que es retroalimenta constantment", assenyala María-

⁵ Dades obtingudes del Rànquing Web d'Universitats 2014. Font: <http://www.webometrics.info/es>.

Jesús Alonso, membre del grup operatiu de Màrqueting Estratègic. Aquest mecanisme, a més, segueix els processos i etapes característics de la majoria de models teòrics. D'aquesta manera, l'organització contempla la definició i establiment dels objectius reputacionals, així com els principals *stakeholders* amb qui ha d'interactuar per aconseguir-los i els valors que constitueixen l'essència de la seva cultura corporativa i pels quals vol ser reconeguda entre els diferents grups d'interès.

El model de gestió implícit de la UOC inclou també una avaluació puntual de la reputació que ofereix un diagnòstic sobre l'estat global d'aquest intangible. L'avaluació es complementa amb el monitoratge, el qual permet dur a terme un seguiment diari dels comentaris i les opinions emeses pels usuaris sobre la Universitat a les xarxes socials o als seus principals espais de participació *online*.

En darrer lloc, la gestió de la reputació gira entorn a una desenvolupada i extensa estratègia de participació i comunicació a Internet. L'objectiu que persegueix és posicionar i donar visibilitat a la Universitat amb la fi d'aconseguir el reconeixement desitjat per part dels seus públics objectius sobre l'activitat i el comportament real de l'organització.

A banda de les fases i els processos anteriorment citats, la UOC també disposa d'altres elements configuratius en el seu model de gestió de la reputació *online* que contribueixen a salvaguardar la integritat d'aquest valor intangible de les potencials crisis que puguin esdevenir en l'organització. Així doncs, existeix un equip de treball de gestió de crisi, format per membres dels grups operatius de Comunicació Digital, Màrqueting, Alumni i Servei d'Atenció a l'Estudiant. La seva funció principal és fer front a queixes, comentaris negatius d'usuaris d'Internet o altres problemes eventuais de l'organització que puguin danyar la seva imatge corporativa i, fins i tot, desencadenar una crisi de reputació *online*.

La metodologia del grup de treball de crisi consisteix en realitzar, primer de tot, un filtre i valoració de l'abast i la rellevància del problema. Una vegada determinada la seva transcendència per a la imatge o per a la reputació de l'organització, l'equip procedeix a dissenyar i establir l'estratègia per resoldre la crisi, així com les accions i els missatges pertinents per mitigar-la. A més, també és important realitzar una adequada tasca comunicativa a Internet i als diferents canals on s'ha produït la crisi per reparar els danys que hagi pogut ocasionar i recuperar la confiança dels públics envers l'organització. En cas de trobar-se davant d'una crisi de gran magnitud, l'equip haurà

d'eleva el problema fins al Director de Comunicació i treballar conjuntament per resoldre-la i fer-li front.

La tasca del grup de treball de crisi és fonamental per tal de detectar i gestionar amb rapidesa les controvèrsies derivades de les percepcions i opinions negatives dels usuaris a Internet i a les xarxes socials.

Segons recorda Eva Asensio, la Universitat Oberta de Catalunya va patir recentment una crisi *online* a l'inici del segon semestre del curs acadèmic, causada pel descontentament d'alguns dels estudiants del Grau de Psicologia respecte la càrrega lectiva que requerien un parell d'assignatures en relació als crèdits atorgats. La Universitat va dissenyar un nou Pla d'estudis que pretenia resoldre la desproporció, però no va poder ser aprovat per qüestions burocràtiques i de gestió. Com a conseqüència, alguns dels estudiants de Psicologia es van organitzar i van iniciar protestes en diversos mitjans socials. Es van crear pàgines de Facebook, *hashtags* a Twitter i, fins i tot, es va enviar una petició a Change.org, una important plataforma *online* que recull peticions de caràcter cívic, social i reivindicatiu, i ajuda a mobilitzar suport per aconseguir els canvis desitjats. Els fets van posar en joc la imatge de la UOC –segons Eva Asensio, fins i tot, la reputació– i, per tant, van requerir la intervenció de l'equip de crisi.

L'estratègia de l'equip de crisi es va enfocar en el diàleg i la transparència. Els responsables dels Estudis de Psicologia i els representants dels estudiants es van reunir per explicar quina era la situació i arribar a un acord. A més, des del grup de treball de crisi es van enviar un comunicat a tots els estudiants per informar sobre el problema i explicar les mesures que s'havia decidit adoptar.

“Les crisis que es produeixen a la Xarxa sovint s'han de solucionar fora la Xarxa”, explica la Directora de Comunicació Digital de la UOC. El caràcter de la comunicació a Internet i als mitjans socials redimensiona l'abast de les crítiques, en fomenta la rapidesa de propagació i propicia els malentesos dels missatges emesos en aquests canals. Per aquests motius, davant d'una crisi a Internet, l'organització ha de reconèixer les seves errades i establir un diàleg amb els públic d'interès que es puguin veure afectats per solucionar i reduir l'impacte de la crisi originada en l'entorn digital.

Algunes de les crisis que pateixen empreses i institucions poden ser previngudes mitjançant un Pla de riscos capaç d'anticipar-ne el desencadenament i les seves possibles conseqüències. La UOC n'és conscient d'això i, malgrat no disposar d'un Pla

de riscos, contempla entre els seus objectius el disseny i la incorporació d'un d'ells amb la fi d'optimitzar la gestió de la seva reputació en l'entorn digital.

El model de comunicació *online* de la UOC, que contempla alhora la gestió implícita de la seva reputació, es caracteritza per una considerable descentralització i fragmentació dels missatges destinats a cadascun dels públics concrets de l'organització. D'aquesta manera, els diferents programes, equips de treball, grups operatius i àrees de gestió de la Universitat, dirigits a *stakeholders* específics, gaudeixen d'una destacada autonomia en un circuit àgil que els permet establir les seves pròpies iniciatives i estratègies de comunicació.

Segons la teoria acadèmica, l'ideal en la gestió de la reputació *online* és establir un model centralitzat i global que permeti integrar totes les accions de les empreses i institucions. Tanmateix, la decisió d'implantar un model descentralitzat a la UOC no és arbitrària, sinó que atén a una sèrie d'avantatges que contribueixen a millorar la qualitat de les informacions i facilitar els processos de la Universitat.

L'elecció d'aquest tipus de model respon, d'una banda, a una finalitat pràctica, ja que permet agilitzar la gestió del volum de continguts i informacions emeses per la UOC, el qual seria inabastable de coordinar per part d'un únic grup. D'altra banda, la Universitat també ha adoptat la fragmentació i descentralització de la seva comunicació per 'filosofia', ja que entén que són els diversos equips de treball i els grups operatius de cada àrea els emissors idonis per transmetre les seves pròpies activitats i informacions. L'estratègia té sentit, tal i com assenyala Josep Puy, perquè "cadascú és expert i coneixedor del seu públic" i, per tant, sap com adreçar-se a ell.

L'experiència anterior de la Universitat amb models de gestió més centralitzats li ha permès valorar amb criteri i coneixement de causa els avantatges i inconvenients d'ambdues opcions. Segons Yolanda Franco, un model centralitzat "és un embut", ja que "entren moltes informacions i acabes sense poder donar sortida a tot". Aquest mecanisme, no obstant, ajuda a jerarquitzar i prioritzar els missatges que es volen transmetre en sintonia amb la comunicació global de l'organització.

L'augment de la demanda de visibilitat de les empreses, propiciat pel desenvolupament d'Internet i els mitjans socials, ha estat el motiu principal que ha decantat la tria de la UOC per la descentralització. Aquesta li ha permès, en paraules de Yolanda Franco, "augmentar el volum d'espais des d'on es comunica i fer créixer la presència de la Universitat a les xarxes socials". No obstant, el sistema descentralitzat

propicia l'aparició de possibles divergències entre els missatges dels seus múltiples emissors. Per donar solució a això, la Universitat disposa de mecanismes per facilitar criteris, pautes mínimes i formació als diferents perfils comunicatius de la UOC amb l'objectiu que tots treballin d'acord amb la visió global de l'organització. L'objectiu és, segons Josep Puy, que tots els missatges emesos per la Universitat siguin coherents entre si i segueixin la mateixa línia per aconseguir “mantenir un discurs unitari i amb consistència com a tal”.

Els principals recursos i eines facilitats per la UOC es troben agrupats en un web anomenat ‘Guies d'estil (portal i xarxes socials)’, el qual aglutina i recull en un sol espai tots els manuals, guies d'usos i estils i altres documents de les diverses àrees de la Universitat. Les Guies d'estil es divideixen, alhora, en diferents subapartats com ‘Portal i web’ –inclou indicacions generals d'estil, criteris de redacció digital i optimització per a motors de cerca, una guia de posicionament SEO a Google, criteris per a la construcció d'URL i subdominis, tutorials de gestió, un manual d'usuari de l'OpenCMS, el gestor de continguts del Portal, etc.–, ‘Marca UOC’ –reuneix informació d'utilitat referent a les especificitats amb què s'ha d'utilitzar la imatge de marca de la Universitat–, ‘Serveis Audiovisuals’ –inclou les pautes i aspectes formals que cal seguir per realitzar els enregistraments i els vídeos corporatius de la UOC–, i ‘Xarxes Socials’, entre d'altres.

Aquesta darrera eina resulta de gran utilitat per a la gestió dels perfils de la UOC a les xarxes socials, ja que reuneix totes les claus per homogeneïtzar la seva presència corporativa *online*. Inclou diverses pautes sobre com obrir comptes corporatius de projectes informatius, divulgatius, de recerca, d'innovació, de gestió o de programes de docència a la UOC a les xarxes socials, els usos d'aquests comptes, la tipologia dels continguts que es publiquen en funció de l'espai, la freqüència d'actualització, els criteris d'estil comunicatiu de la Universitat –basats, principalment, en la claredat, la precisió i la concisió–, el tractament de l'usuari i recomanacions genèriques per a una presència adequada en els mitjans socials. Entre aquests consells, destaca la importància de no emetre opinions personals, no desvetllar informació confidencial, respectar la privacitat i la intimitat dels usuaris, mantenir una actitud i un llenguatge respectuosos, publicar informació veraç o acceptar crítiques i respondre de forma mesurada (UOC, 2011b). Tot i que els criteris i les recomanacions de la guia sobre l'ús de les xarxes socials estan destinats específicament als comptes corporatius de la UOC, poden ser igualment vàlids per als usos personals dels seus treballadors.

El model de gestió de la presència corporativa de la UOC a les xarxes socials és un recurs de gran utilitat per al personal de la UOC, ja que mostra les claus, accions i etapes per aconseguir una adequada participació en els mitjans socials⁶. El document es recull en la secció 'Què s'ha de fer per a tenir presència corporativa a les xarxes socials?' de la 'Guia d'usos i estil a les xarxes socials de la UOC'.

Actualment, les 'Guies d'estil' es troben recollides a la intraUOC, el portal de comunicació interna de la Universitat, i per tant, només poden ser consultades per l'equip propi i els responsables de continguts. No obstant, la voluntat de la UOC és obrir aquests recursos perquè siguin accessibles per a tothom a qui puguin resultar d'interès i d'utilitat, com a mostra del valor de transparència i en sintonia amb la filosofia de coneixement en obert de la Universitat.

4.4.4. Avaluació i monitoratge de la reputació a la UOC

La reputació corporativa en l'àmbit *online* és una reputació distribuïda, suma de les percepcions i les opinions que transmeten els usuaris que són presents a Internet i que interactuen amb la Universitat. La gestió de la reputació és prioritat de màxima importància a la UOC, ja que permet comprovar l'encert de l'estratègia de comunicació i presència *online* i conèixer el clima d'opinió existent a Internet sobre la Universitat.

El recurs principal per conèixer la reputació *online* de la UOC és el monitoratge diari dels comentaris que emeten els usuaris a Internet i que realitza el Grup de Treball de Xarxes Socials, format per membres de Comunicació Digital, Màrqueting Estratègic, Alumni i Atenció a l'Estudiant. Màrqueting Estratègic, concretament, no realitza el seguiment dels perfils corporatius de la Universitat a les xarxes socials –aquesta tasca és responsabilitat dels gestors de cada compte en particular–, sinó que monitorea els comentaris sobre la marca UOC en general, emesos per persones que no es dirigeixen de manera directa a la Universitat. El grup operatiu d'Atenció a l'Estudiant, en canvi, avalua i gestiona les percepcions dels estudiants de la UOC. D'aquesta manera, canalitzen i solucionen les queixes i els dubtes d'aquest públic a través del canal d'atenció al client en obert de la Universitat –@uocestudiant i @uocestudiante–.

El procés de monitoratge a la UOC s'inicia amb la selecció de les paraules clau que formen part del vocabulari de la marca i que identifiquen la Universitat. El següent pas és el rastreig *online* i el seguiment d'aquests conceptes en els mitjans socials. Una vegada detectats els comentaris, es classifiquen de forma immediata en un panell de

⁶ Veure Annex 4. Model de gestió de la presència corporativa de la UOC a les xarxes socials.

monitoratge i s'avalua la seva repercussió. Així doncs, s'analitza el to del comentari – positiu, negatiu o neutre– i el perfil de l'usuari que l'emet, és a dir, la seva influència i visibilitat a Internet. El sistema que utilitza la UOC combina l'anàlisi quantitatiu i qualitatiu, ja que, tal i com assenyala María-Jesús Alonso, el primer “no pot donar resposta per sí mateix”. En darrer lloc, es defineixen les respostes necessàries que cal donar. Les actuacions formen part d'un circuit àgil i dinàmic que valora cada cas per separat.

Tot i que els equips del Grup de Treball de Xarxes Socials segueixen la mateixa metodologia per al monitoratge dels comentaris de la UOC a Internet i les xarxes socials, treballen de forma descentralitzada i, per tant, utilitzen mecanismes i eines diferents. Eva Asensio, per exemple, monitorea 'UOC', el 'rector' i tres o quatre paraules clau. Per realitzar el seguiment dels comentaris relacionats amb aquests conceptes, utilitza Hootsuite i una plataforma pròpia de la Universitat. Hootsuite és una aplicació *online* per administrar xarxes socials –Facebook, Twitter, LinkedIn, Foursquare, MySpare i Wordpress, entre d'altres– que ofereix serveis per programar missatges, analitzar el trànsit dels mitjans socials i monitorar mencions de marca per a organitzacions.

Segons María-Jesús Alonso, “el que la gent diu de nosaltres a la Xarxa no ho podem controlar, sorgeix”. Per aquest motiu, la Universitat Oberta de Catalunya contracta els serveis externs d'Intellecta, una assessoria de comunicació i màrqueting *online* que també investiga i analitza la reputació de persones, marques i organitzacions. L'objectiu és donar suport a la tasca i al treball dels grups operatius de Comunicació Digital, Màrqueting Estratègic, Alumni i Atenció a l'Estudiant en el monitoratge dels comentaris sobre la UOC en l'àmbit *online*.

Intellecta envia un informe mensual a la Universitat on inclou la definició dels objectius de reputació i les paraules clau establertes per la UOC, la metodologia que segueix per monitorar i analitzar els comentaris i temes recurrents a Internet i les xarxes socials, la presència a la web, la distribució de canals i un resum executiu dels resultats. L'informe és revisat a posteriori, ja que, segons Eva Asensio, l'automatització de l'eina sovint provoca que s'interpretin com a negatius comentaris que en realitat no ho són per a la Universitat.

El procés de monitoratge diari permet detectar amb rapidesa problemes que puguin afectar la imatge i reputació de la UOC i establir les actuacions necessàries per fer-los front. A més, proporciona informació i dades rellevants a partir de les quals s'elabora

mensualment l'Informe intern de monitoratge de l'activitat a les xarxes socials' per part de Màrqueting Estratègic i l'informe anual que realitza el grup d'Anàlisi i Investigació de Mercats. Aquests documents tenen un caràcter més reflexiu, ja que recullen els resultats del monitoratge, avaluen els aspectes positius i negatius i estudien amb detall les percepcions dels *stakeholders* i els valors que atorguen a la Universitat.

Tot i que la UOC considera que els principals recursos per conèixer l'estat de la seva reputació són el monitoratge diari del clima d'opinió *online* i els informes d'avaluació periòdics mencionats anteriorment, també contempla altres factors vinculats a la seva visibilitat a Internet i l'impacte del portal web i de la seva presència en els mitjans socials. D'aquesta manera, el grup de Comunicació Digital confecciona 'La UOC a Internet', un informe mensual de les mètriques dels webs, usuaris i xarxes socials de la Universitat. Les dades s'obtenen d'Alexa, una empresa subsidiària d'Amazon.com que ofereix serveis d'analítica web.

Els continguts principals de l'informe són: un "resum de les dades més remarcables", les "mètriques generals de la UOC a Internet (subdominis, directoris i portal)", el "detall de directoris i subdominis (detall mensual i visitants únics)", els resultats de "Xarxes socials (Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn, iTunes U)" i l'avaluació dels "Blogs"⁷.

En relació a les mètriques generals del web, s'inclou informació sobre el nombre de visitants únics, les visites –classificades també per país, ciutat, dispositiu mòbil d'accés i percentatge de visites recurrents–, les pàgines vistes i les pàgines per visita, les fonts de trànsit, el temps dels usuaris en el web i les paraules més cercades per part d'aquests. Les mètriques detallades dels directoris i subdominis, en canvi, ofereixen dades específiques sobre els visitants, les visites, les pàgines vistes, les pàgines per visita i el temps dels usuaris en el web dels diferents espais del portal de la UOC i la comparativa respecte el mateix mes de l'any anterior. A més, s'afegeix el nombre de subscriptors als canals RSS i als butlletins digitals.

La secció dedicada a les xarxes socials de la UOC recull informació sobre els seguidors i el nombre de perfils a Twitter; els simpatitzats, el nombre de pàgines i la conversa –comentaris per publicació–, l'afinitat –'m'agrada' per publicació– i l'amplificació –publicacions compartides– a Facebook; les reproduccions, els subscriptors i els vídeos penjats a Youtube; els subscriptors, els visitants i les

⁷ Sumari de l'informe *La UOC a Internet. Mètriques de webs, usuaris i xarxes socials* de març de 2014. La descripció dels continguts que es detalla a continuació ha estat extreta a partir de dades del mateix document. Font: http://cv.uoc.es/UOC/a/intrauoc/uocxfres0/metricues_web_intrauoc.pdf

descàrregues d'iTunes U; i, en darrer lloc, els subscriptors de LinkedIn. A banda d'aquestes anàlisis de caràcter general, cadascun dels responsables i gestors dels perfils corporatius de la UOC a les xarxes socials avalua individualment els resultats de la seva estratègia en funció dels objectius que ha fixat.

Per últim, i en relació a l'anàlisi dels blogs, s'inclouen pràcticament els mateixos indicadors que en el portal de la UOC i s'hi afegixen dades relacionades amb les pàgines de destinació des de cercadors i els llocs web que enllacen als blogs.

La Universitat Oberta de Catalunya no és aliena al seu entorn i, per tant, també efectua investigacions i estudis de la competència, el sector, les quotes de mercat, el comportament del sistema universitari, el perfil dels estudiants o la seva posició en rànquings d'universitats. El *benchmarking* de la competència és d'especial importància per a la UOC, ja que, d'acord amb María-Jesús Alonso, proporciona informació estratègica i condiona la seva actuació. El grup d'Anàlisi i Investigació de Mercats elabora monogràfics mensuals que recullen informació sobre l'estat de la competència a la UOC i que s'envien a través de *newsletters* que reben tots els membres de la Universitat. S'inclouen notícies relacionades amb l'ensenyament d'idiomes, notícies d'àmbit internacional i d'altres referents a universitats presencials que presenten alguna iniciativa que competeix directament amb les de la UOC. A més, se segueixen d'a prop les següents universitats *online*: UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia), UNID (Universidad Internacional de la Rioja), UDIMA (Universidad a Distancia de Madrid), VIU (Universidad Internacional de Valencia) i UI1 (Universidad Isabel I).

L'avaluació i monitoratge de la reputació són, en definitiva, aspecte estratègics de gran rellevància per a la Universitat, ja que permeten conèixer quines són les percepcions dels seus *stakeholders* i, consegüentment, encaminar la seva estratègia per aconseguir els objectius i el reconeixement desitjat.

4.4.5. Responsables de la reputació

La Universitat Oberta de Catalunya desenvolupa una estratègia proactiva de participació i presència *online* basada en la fragmentació dels públics objectiu i un model de gestió descentralitzat. Aquest sistema potencia l'autonomia dels diversos grups de docència, recerca i gestió per elaborar estratègies i missatges específics que responguin a les demandes dels seus *stakeholders* i, en conseqüència, millorin el reconeixement –reputació– de la UOC. D'aquesta manera, cadascun dels equips de la

La gestió de la reputació online. Estudi del cas UOC

Universitat és responsable parcial de la seva reputació i de crear relacions de confiança amb els seus públics d'interès a partir de la participació i la presència corporativa en els mitjans socials.

D'altra banda, el personal de la UOC també ha d'adaptar-se de forma individual a l'ús exhaustiu de les noves tecnologies i la participació a Internet i a les xarxes socials que caracteritzen la filosofia de la Universitat. Els membres de la UOC representen a l'organització i, per tant, han de crear la seva pròpia identitat digital i tenir cura de la seva reputació *online*.

“La filosofia de la UOC és que tothom ha de ser, en certa manera, una mica *Community Manager*”, afirma Eva Asensio, membre del Grup de Treball de Xarxes Socials. Tanmateix, és necessària l'existència d'un grup d'especialistes i professionals que liderin l'execució del Pla de comunicació i presència *online* i siguin capaços de gestionar la reputació de la UOC de forma estratègica per aconseguir els objectius fixats.

La responsabilitat recau, principalment, en mans del Grup de Treball de Xarxes Socials, Màrqueting Estratègic i Comunicació Digital. Els equips col·laboren entre si i treballen de manera coordinada, tot i que cadascun desenvolupa tasques i accions específiques del procés de gestió.

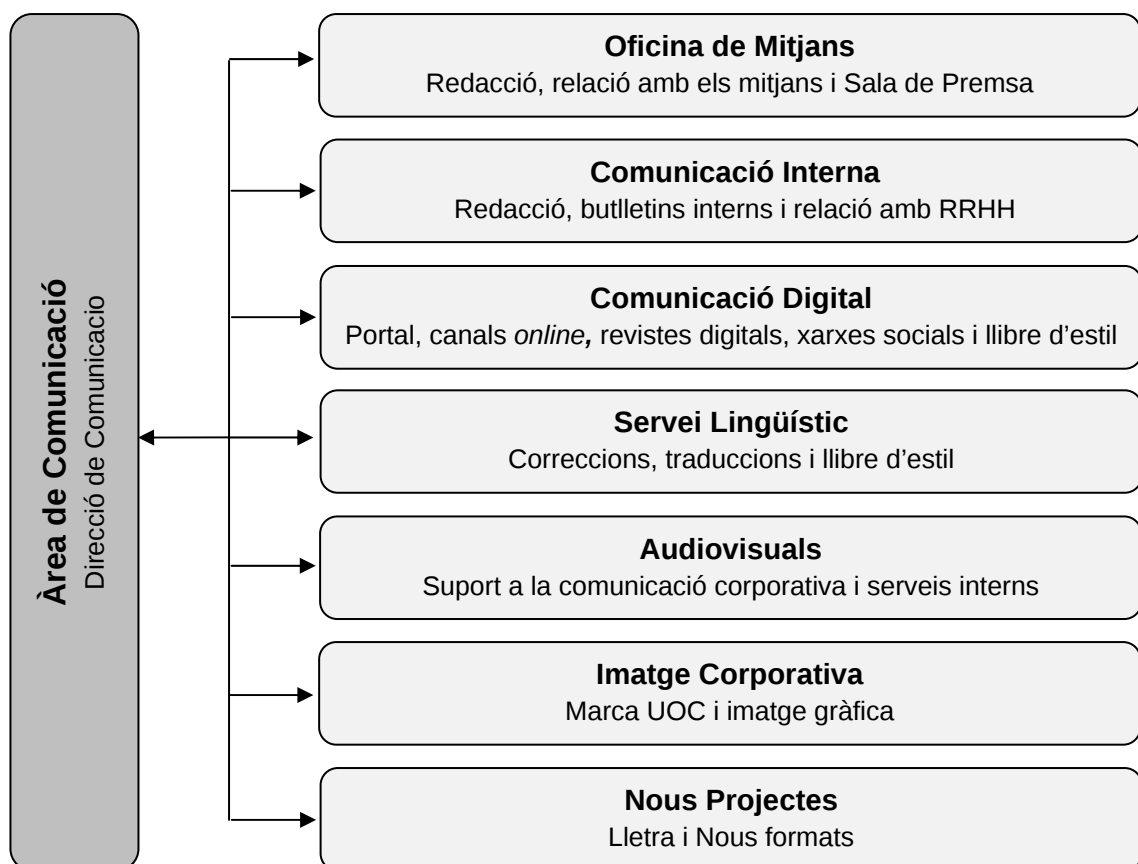
El Grup de Treball de Xarxes Socials, format per membres de Màrqueting Estratègic, Comunicació Digital, Alumni i Atenció a l'Estudiant, té la funció d'establir el seguiment i monitorar les variables de reputació amb l'objectiu de copsar el clima d'opinió existent a les xarxes socials i donar solució als possibles conflictes que es puguin generar. Aquest grup, a més, ofereix l'assessorament necessari als equips docents, de recerca i de gestió per dur a terme una presència corporativa *online* que sigui coherent amb l'estratègia de la Universitat.

El grup operatiu de Màrqueting Estratègic complementa i amplia les competències del Grup de Treball de Xarxes Socials. Aquest equip és el màxim responsable del monitoratge i l'avaluació de la reputació de la Universitat i, per tant, obté una visió global del clima d'opinió dels *stakeholders* de la UOC als mitjans socials. D'altra banda, l'equip d'Anàlisi i Investigació de Mercats realitza estudis de la competència i el sector amb la finalitat d'obtenir informació estratègica que pugui ser utilitzada com a recurs per posicionar i millorar la reputació de la UOC.

La gestió de la reputació online. Estudi del cas UOC

En darrer lloc, l'equip de Comunicació Digital és el principal responsable de transmetre el model educatiu propi de la UOC i desenvolupar l'estratègia de comunicació *online*. Aquesta és una funció especialment rellevant, ja que la reputació de la Universitat es genera, essencialment, a partir de la seva presència i interacció amb els públics objectiu a través d'Internet i els mitjans socials. El grup, a més, treballa conjuntament amb l'equip de Màrqueting per decidir l'estructura del portal. Màrqueting gestiona l'espai 'Estudia a la UOC', mentre que Comunicació Digital s'ocupa de la resta de webs específics i subportals.

El grup operatiu de Comunicació Digital té un caràcter transversal i ofereix suport als diversos programes, equips de treball i àrees de la UOC per desenvolupar amb èxit les seves iniciatives de participació *online*. D'aquesta manera, reforça la formació dels gestors de les xarxes socials respecte l'ús de les noves tecnologies i elabora la 'Guia d'usos i estil (portal i xarxes socials)', que inclou directrius i recomanacions per harmonitzar la presència de tots els perfils corporatius de la UOC als mitjans socials.



Font: UOC. Elaboració pròpia.

El Director de Comunicació lidera el Pla de comunicació de la Universitat, ideat de forma conjunta amb la resta de grups operatius de l'àrea: Oficina de Mitjans, Comunicació Interna, Comunicació Digital, Servei Lingüístic, Nous projectes, Imatge Corporativa i Audiovisuals.

La relació establerta amb el Dircom i els grups operatius és considerablement ascendent i bidireccional. Tal i com sintetitza Yolanda Franco, el Dircom “marca les estratègies”, les “línies de treball” i les “prioritats” de comunicació, tot i que també cedeix molta autonomia als grups operatius i escolta les seves propostes i opinions.

La responsabilitat de la reputació *online* a la UOC recau en mans d'un nombre considerable de professionals amb perfils i funcions molt diverses, des de responsables de xarxes socials i gestors web fins a desenvolupadors de projectes *online*, editors de continguts web, formadors de mitjans socials, analistes i dinamitzadors de comunitats.

No obstant, tots ells gaudeixen d'una àmplia formació i experiència en l'ús de la web 2.0, les TIC i els mitjans socials, així com coneixements de comunicació corporativa i comunicació *online*, màrqueting, *community management*, *e-learning* i multimèdia.

Eva Asensio, per exemple, és editora *social media* del grup de Comunicació Digital i analista web de la Universitat. La seva expertesa es basa en la “creació de guies d'estil per a l'ús de les xarxes socials”, la “dinamització d'iniciatives de participació en entorns digitals dels estudiants, el personal docent i tota la comunitat educativa” i el “disseny d'estratègies d'implantació a les xarxes socials”⁸. Yolanda Franco, en canvi, és especialista en comunicació digital com a coordinadora web de projectes *online* i té formació en gestió multimèdia, periodisme digital i desenvolupament de sistemes i tecnologies d'Internet⁹. En darrer lloc, l'especialitat de María-Jesús Alonso, membre del grup operatiu de Màrqueting Estratègic, és la “gestió de la reputació corporativa”, la “gestió i organització d'actes i accions de relacions públiques en línia i fora de línia” i l’“estudi i disseny de la presència de la Universitat a les xarxes socials”¹⁰.

El personal de la UOC està format per un equip multidisciplinar de professionals. La seva formació és constant, ja que per desenvolupar la presència de la Universitat a Internet i als mitjans socials, així com gestionar proactivament la reputació *online*, han d'adaptar-se contínuament als canvis inevitables produïts en l'entorn digital.

⁸ Fitxa personal d'Eva Asensio a la guia d'experts de gestió de la UOC (UOC, 2014i).

⁹ Perfil de Yolanda Franco a LinkedIn. Font: <http://es.linkedin.com/in/yfranco>

¹⁰ Fitxa personal de María-Jesús Alonso a la guia d'experts de gestió de la UOC (UOC, 2014j)

V. CONCLUSIONS

5.1. Conclusions

La recerca documental sobre la gestió de la comunicació *online* efectuada a partir de diverses aportacions acadèmiques sobre el tema i l'estudi de la seva aplicació pràctica en el cas de la Universitat Oberta de Catalunya han permès extreure les següents conclusions en el present Treball de Fi de Grau:

- ❖ **La definició de la reputació és abordada en la comunicació corporativa des de dues principals perspectives: imatge i *stakeholders*.**

D'una banda, la reputació és el resultat de la imatge corporativa consolidada al llarg del temps. D'altra banda, aquest concepte també s'entén com el resultat d'una relació compromesa de l'empresa amb els seus públics d'interès.

- ❖ **La reputació corporativa és un actiu intangible amb un important paper estratègic que aporta valor a les organitzacions.**

La reputació és una font d'avantatges competitiu per a les empreses i institucions, ja que augmenta la confiança dels grups d'interès i, per tant, provoca comportaments favorables d'aquests envers l'organització. Una bona reputació augmenta la influència i el prestigi de les organitzacions.

- ❖ **La reputació corporativa adopta una nova dimensió en l'entorn digital: la reputació *online*.**

L'auge d'Internet i dels mitjans socials ha donat pas a un nou escenari en què pren rellevància la reputació *online*. Aquesta nova perspectiva de la reputació és entesa com el reconeixement que manifesten els *stakeholders* a Internet sobre el comportament corporatiu de l'organització. En el cas de la UOC, la Universitat no diferencia entre aquestes dues dimensions de la reputació, ja que la seva activitat es desenvolupa essencialment en l'entorn digital.

- ❖ **La reputació *online* és una reputació més distribuïda.**

La reputació corporativa es troba influenciada per l'entorn digital. És resultat de la suma d'opinions a Internet que configuren les percepcions sobre l'empresa creades pels seus públics d'interès. En aquest context, la construcció de la reputació esdevé més col·laborativa, ja que els *stakeholders* tenen més en compte l'opinió de tercers.

- ❖ **Perquè la reputació generi valor, cal gestionar-la proactivament. La UOC és una universitat de naturalesa *online* i, per tant, la gestió de la reputació a Internet i als mitjans socials és especialment important.**

Existeixen diversos models de gestió de la reputació, tant global com *online*, adaptats a les particularitats de cada organització. La Universitat Oberta de Catalunya adopta un model de gestió molt descentralitzat que permet l'autonomia de les diverses àrees i equips de treball per dirigir-se a públics concrets. No obstant, la UOC ofereix directrius bàsiques a tots els membres de l'organització perquè totes les accions siguin coherents amb la comunicació i estratègia global.

- ❖ **La UOC adopta una estratègia de presència activa a Internet i als mitjans socials amb l'objectiu de potenciar la relació amb els seus públics d'interès i aconseguir visibilitat.**

L'estratègia de presència i comunicació *online* de la UOC es caracteritza per un reposicionament de la marca que pretén equiparar les percepcions dels públics d'interès amb els principis i l'acompliment de la Universitat. Els principals eixos estratègics de la UOC són: la transversalitat i la flexibilitat, la governança col·laborativa amb objectius comuns, la internacionalització, la competitivitat i l'ocupabilitat i l'excel·lència en recerca.

Les accions per aconseguir el reconeixement dels *stakeholders* se centren en el diàleg i la interacció amb els usuaris en els principals espais de participació *online*, és a dir, en el portal web, els blogs i les xarxes socials.

- ❖ **Les principals etapes de la UOC per gestionar la reputació són: la investigació de la reputació, el pla de presència i comunicació *online* i el monitoratge del clima d'opinió sobre la Universitat a Internet i als mitjans socials.**

La UOC disposa d'un circuit àgil per gestionar la seva reputació. A banda de les etapes mencionades, també duu a terme altres accions que contribueixen a la gestió de la seva reputació com, per exemple, estratègies SEO i SEM per aconseguir visibilitat web o un grup de treball de crisi per donar solució a les crisis que puguin perjudicar la seva imatge o reputació.

- ❖ **La investigació de la reputació i el monitoratge del clima d'opinió dels *stakeholders* a Internet és un dels aspectes més estratègics per a la gestió de la reputació de la UOC.**

L'avaluació i monitoratge de la reputació és vital per a la Universitat, ja que li permet descobrir les necessitats dels seus públics objectiu i entendre els motius de les seves percepcions. D'aquesta manera, la UOC pot adaptar la seva estratègia de comunicació *online* per potenciar els aspectes positius i donar solucionar a les valoracions negatives dels seus grups d'interès.

- ❖ **La gestió de la reputació *online* a la UOC s'aborda de manera global per part de tots els membres de l'organització.**

La Universitat Oberta de Catalunya no assigna la tasca de gestió de la seva reputació a un únic professional. Els empleats de la Universitat treballen de forma descentralitzada i, per tant, cadascun del grups de treball és responsable de la reputació amb els seus *stakeholders* específics. La gestió de la reputació, per tant, és transversal a tota la Universitat.

No obstant això, hi ha grups concrets que adopten un paper més destacat. L'equip de Comunicació Digital té la missió de definir l'estratègia de presència i comunicació *online*, mentre que els grups de treball de Xarxes Socials i de Màrqueting Estratègic són els principals responsables del monitoratge dels comentaris sobre la UOC a Internet i als mitjans socials.

Tots aquests professionals estan completament adaptats a l'entorn digital, ja que gaudeixen d'una àmplia experiència en l'ús de les noves tecnologies i dels mitjans socials. A més, posseeixen habilitats comunicatives i formació específica per desenvolupar cadascuna de les seves funcions.

5.2. Futures línies d'investigació

L'evolució de la reputació corporativa, tant global com *online*, com a un dels conceptes més emergents en la gestió empresarial fa necessari el fet de contemplar la possibilitat d'avançar cap a noves línies d'investigació que podrien desenvolupar-se com a continuació del present treball.

La reputació *online* es manifesta com una nova dimensió de la reputació corporativa i, per tant, encara no ha estat estudiada amb la mateixa profunditat que la perspectiva global d'aquest actiu intangible. Així doncs, cal subratllar la importància de seguir aprofundint en aquest tema i englobar les aportacions teòriques que es van construint, tant des de la vessant acadèmica com a partir de la pràctica professional.

La present investigació ha estat limitada pels recursos de temps i l'equip humà definits en el model establert pel Treball de Fi de Grau. No obstant això, resulta d'interès continuar en un futur amb la recerca iniciada en aquest treball. La proposta sobre les futures línies d'investigació se centra en l'estudi d'un nou cas empresarial. Concretament, una universitat presencial, però amb presència a Internet i als mitjans socials. D'aquesta manera, s'enriquiria l'estudi amb una anàlisi comparativa centrada en les dues realitats empresarials i les seves particularitats i models per a la gestió de la reputació *online*. A més, també es podria abordar la creació d'un nou model de gestió de la reputació *online* per a alguna de les dues organitzacions esmentades, amb l'objectiu d'optimitzar la gestió estratègica d'aquest intangible i potenciar i millorar el reconeixement dels públics d'interès sobre l'acompliment real de la Universitat.

VI. BIBLIOGRAFIA

6.1. Bibliografia

Aced, C. et al. (2009). *Visibilidad. Cómo gestionar la reputación en Internet*. Barcelona: Gestión 2000.

Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.

Bel, J. I. (2004). "La comunicación externa en las organizaciones" en Bel, J. I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A (EUNSA). pp. 155-171.

De Quevedo, E. et al. (2010). "Gestión de riesgos y oportunidades reputacionales en Villafañe, J (dir.), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe anual 2010*. Madrid: Ediciones Pirámide. pp. 173-186.

Del Fresno, M. (2012). *El consumidor social. Reputación online y 'social media'*. Barcelona: Editorial UOC.

Fombrun, C. (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Fombrun, C. (2001). "La ciencia de la reputación corporativa" en Villafañe, J. (dir.), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe anual 2001*. Madrid: Ediciones Pirámide. pp. 273-279.

Freixa, R. (2004). "El Director de Comunicación" en Bel, J. I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A (EUNSA). pp. 125-139.

García, I. (2004). "Búsqueda de información en Internet. Criterios de calidad de la información on-line" en Bel, J. I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A (EUNSA). pp. 345-363.

Guitert, M. (coord.) (2000). *Multimèdia i comunicació a la UOC*. Barcelona: UOC.

Madroñero, M^a G. (2008). "El Dircom en el nuevo milenio" en Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat de la UAB (ed.), *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona. pp. 5-49.

Martínez, J. C. (2010). "El nuevo rol del experto en reputación e intangibles" en Villafañe, J. (dir.), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe anual 2010*. Madrid: Ediciones Pirámide. pp. 233-238.

Moreno, E. i A. Pimentel (2004). "La empresa dialogante" en Villafañe, J. (dir.), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe anual 2004*. Madrid: Ediciones Pirámide. pp. 189-234.

Leiva-Aguilera, J. (2012). *Gestión de la reputación online*. Barcelona: Editorial UOC.

Levine, R., Locke, C., Searls, D. i D. Weinberger (2000). *El manifiesto Cluetrain*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Peñalva, J. (2004). "De la comunicación tradicional a la comunicación digital: oportunidades y amenazas" en Bel, J. I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A (EUNSA). pp. 363-378.

Villafañe, J. (2000). "La reputación corporativa" a Villafañe, J. (dir.), *El estado de la publicidad y el corporate en España. Informe anual 2000*. Madrid: Ediciones Pirámide. pp. 161-194.

Villafañe, J. (2004). "Cómo valoran la reputación corporativa los CEO españoles" en Villafañe, J. (dir.), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe anual 2004*. Madrid: Ediciones Pirámide. pp. 235-256.

Villafañe, J. (2008). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. (2^a ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

Zapata, L. (2010). "Reputación corporativa, el resultado de una labor integrada. El intangible que agrega valor" en *LZC Imagen y comunicación*. N^o 10. Septiembre de 2010, pp. 30-33.

6.2. Webgrafia

Aerco-psm (2014). "Community Manager" en *Aerco-psm* [pàgina web]. Disponible a: <http://www.aercomunidad.org/nuestros-socios/> [Consultat: 13 de febrer de 2014].

Aerco-psm i Territorio creativo (2009). "La función del *community manager*. Cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades" en *Territorio Creativo* [pàgina web]. Disponible a:

<http://www.territoriocreativo.es/etc/2009/11/community-manager-whitepaper.html>

[Consultat: 13 de febrer de 2014].

Alcalá, M. A (2001). "Reputación corporativa. Fundamentos conceptuales" en *Mind Value* [en línia]. Disponible a: <http://www.mindvalue.com/reputacion.pdf> [Consultat: 12 de febrer de 2014].

Alloza, A. (2012). "Reflexiones sobre la reputación necesaria" en *ad Comunica* [en línia]. Nº 3. Juny de 2012. Disponible a:

<http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/47/73>

[Consultat: 12 de febrer de 2014].

Alonso, J. (2011). "Identidad y reputación digital" en Cerezo, J. (dir.), *Cuadernos de comunicación evoca. Identidad digital y reputación online* [en línia]. Nº 5. pp. 5-10. Disponible a: <http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos5.pdf> [Consultat: 19 de febrer de 2014].

Arboleya, J. (2007). "Los 4 fantásticos de la comunicación: blogs, foros, wikis y redes sociales" en *El blog de Jesús Arboleya* [pàgina web]. Disponible a:

<http://jarboleya.com/2007/08/31/los-4-fantasticos-de-la-comunicacion-blogs-foros-wikis-y-redes-sociales/> [Consultat: 01 de març de 2014].

Capriotti, P. (2010). "De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias" en *Razón y Palabra* [en línia]. Nº 70. Novembre-gener de 2010. Disponible a:

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/index_N70.html [Consultat: 10 febrer de 2014].

Celaya, J. (2008). "Introducción y conceptos generales" en Mouriz, J. (dir), *Web 2.0 y Empresa. Manual de aplicación en entornos corporativos* [en línea]. pp. 4-15. Disponible a:

<http://comunicacionempresarial.blogs.grupobpmo.es/media/01/00/a2b7b32b192335e1aa2b85cd6802dba2.pdf> [Consultat: 20 de febrer de 2014].

Centro Superior de investigaciones Científicas (2014). "Metodología" en *Ranking Web de Universidades* [pàgina web]. Disponible a:

<http://www.webometrics.info/es/metodologia> [Consultat: 15 d'abril de 2014].

Cobos, T. (2011). "Y surge el Community Manager" en *Razón y Palabra* [en línea]. N°75. Febrer-abril de 2011. Disponible a:

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/15_Cobos_V75.pdf [Consultat: 28 de febrer de 2014].

Comissió Europea (2001). *Llibro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Brussel·les. Disponible a: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf [Consultat: 12 de febrer de 2014].

Corporate Excellence (2011a). "Del seguimiento a la evauación de la reputación: mitos y leyendas on-line en la nueva era digital 2.0" en *Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership* [pàgina web]. Disponible a:

<http://www.corporateexcellence.org/index.php/Centro-de-conocimiento/Seguimiento-y-evaluacion-mitos-y-leyendas-online-en-la-nueva-era-digital-2.0> [Consultat: 21 de febrer de 2014].

Corporate Excellence (2011b). "Información relevante para la reputación: mapas de alertas y stakeholders" en *Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership* [pàgina web]. Disponible a: <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Centro-de-conocimiento/Informacion-relevante-para-la-reputacion-mapas-de-alertas-y-stakeholders> [Consultat: 19 de febrer de 2014].

Corporate Excellence (2011c). "Un sistema de control y seguimiento de riesgos para proteger mejor la reputación" en *Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership* [pàgina web]. Disponible a:

<http://www.corporateexcellence.org/index.php/Centro-de-conocimiento/Sistemas-de-control-y-seguimiento> [Consultat: 21 de febrer de 2014].

Corporate Excellence (2012). "El *Chief Communications Officer* en la nueva 'economía de la reputación'" en *Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership* [pàgina web]. Disponible a:

<http://www.corporateexcellence.org/index.php/Centro-de-conocimiento/El-CCO-en-la-nueva-economia-de-la-reputacion> [Consultat: 18 de febrer de 2014].

Del Santo, O. (2012). "Reputación Online: Revisando la Monitorización Online" en *Oscar Del Santo. Reputación online, márketing personal y social media* [blog]. Disponible a:

<http://www.oscardelsanto.com/reputacion-online-revisitando-la-monitorizacion-online/> [Consultat: 21 de febrer de 2014].

Enrique, A. M^a. (2013). "La gestión de la comunicación de crisis en las redes sociales" en *Orbis* [en línia]. N^o 24. Març de 2013. Disponible a:

<http://www.revistaorbis.org.ve/pdf/24/art7.pdf> [Consultat: 12 de febrer de 2014].

Fombrun, C. i M. Shanley (1990). "What's in a name? Reputation building and corporate strategy" en *Academy of Management Journal* [en línia]. Vol. 33, n^o 2. pp. 233-258. Disponible a:

<http://www.mv.helsinki.fi/home/aula/Top20/What's%20in%20a%20Name%20Reputation%20Building%20and%20Corporate%20Strategy.pdf> [Consultat: 13 de febrer de 2014].

López, L. (2012). "Comunicación corporativa y redes sociales: *cambiarlo todo para que nada cambie*" en *ad Comunica* [en línia]. N^o3. Juny de 2012. Disponible a:

<http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/46/72> [Consultat: 02 de març de 2014].

Hernández, J. (2011). "Reputación online: necesidad de un marco conceptual y un modelo de gestión" en *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-de-un-marco-conceptual-y-un-modelo-de-gestion_261.pdf [Consultat: 13 de febrer de 2014].

Martínez, D. (2011). "Las marcas y las redes sociales" en Cerezo, J. (dir.), *Cuadernos de comunicación evoca. Identidad digital y reputación online* [en línia]. N^o 5. pp. 17-22. Disponible a:

<http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos5.pdf> [Consultat: 19 de febrer de 2014].

Monitor Español de Reputación Corporativa (2014). “¿Qué es merco?” en *Merco* [pàgina web]. Disponible a: <http://www.merco.info/es/pages/1-que-es-merco> [Consultat: 13 de febrer de 2014].

Nannini, B. (2013). “El reto de la comunicación en la Economía de la Reputación” en *Reputation Institute* [pàgina web]. Disponible a: <http://reputationinstitute.es/reputacion/el-reto-de-la-comunicacion-en-la-economia-de-la-reputacion/> [Consultat: 03 de març de 2014].

Polo, F. (2011). “La gestión de la reputación 2.0” en Cerezo, J. (dir.), *Cuadernos de comunicación evoca. Identidad digital y reputación online* [en línia]. N° 5. pp. 11-16. Disponible a: <http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos5.pdf> [Consultat: 19 de febrer de 2014].

Prado, F. (2010). “Respeto + confianza = reputación” en *Reputation Institute* [en línia]. Disponible a: http://www.reputationinstitute.com/frames/press/Estrategias_RC_Sep2010_clean.pdf [Consultat: 13 de febrer de 2014].

Prado, F. (2013). “Los seis errores capitales en la medición de la reputación corporativa” en *Reputation Institute* [en línia]. Disponible a: <http://reputationinstitute.es/reputacion/los-seis-errores-capitales-en-la-medicion-de-la-reputacion-corporativa/> [Consultat: 01 de març de 2014].

Pulido, J. (2013). “Reputación online: una cuestión estratégica” en *Capital Humano* [en línia]. N° 273. Febrer de 2013. Disponible a: http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/10069/c385_reputacion_online_una_cuestion_estrategica.pdf [Consultat: 13 de febrer de 2014].

Reputation Institute (2014). “El modelo Reprtrak” en *Reputation Institute* [pàgina web]. Disponible a: <http://reputationinstitute.es/acerca-de-reputation-institute/category/el-modelo-reprtrak> [Consultat: 13 de febrer de 2014].

Rojas, P. (2010). “Manual de ética del Community Manager o Responsable de Comunidad” en *El blog de @SeniorManager* [pàgina web]. Disponible a: <http://www.seniorm.com/manual-de-etica-del-community-manager-o-responsable-de-comunidad/> [Consultat: 01 de març de 2014].

La gestió de la reputació online. Estudi del cas UOC

Universitat Oberta de Catalunya (2009). "El model educatiu de la UOC. Evolució i perspectives" en *UOC* [en línia].

Disponible a: http://www.vpaper.net/vpaper/catalogos/uocme09cat/model_educatiu.pdf
[Consultat: 12 de gener de 2014].

Universitat Oberta de Catalunya (2011a). "Increment de l'oferta virtual" en *IntraUOC* [en línia]. Disponible a:

http://cv.uoc.edu/UOC/a/opinio/recull_prensa/newsletter42/Increment_oferta_virtual.pdf
[Consultat: 25 d'abril de 2014].

Universitat Oberta de Catalunya (2011b). "Guia d'usos i estil a les xarxes socials de la UOC" en *IntraUOC* [en línia]. Disponible a:

http://cv.uoc.edu/UOC/a/intrauoc/docs/einesrecursos/publi_internet/guia_usos_estil_xarxes_socials_uoc.pdf [Consultat: 30 d'abril de 2014].

Universitat Oberta de Catalunya (2012). *Restyling: cap a un nou portal* [slideshare]. Presentació de la secció de Publicacions a Internet de l'Àrea de Comunicació de la UOC. Disponible a: <http://pt.slideshare.net/uocuniversitat/portal-uoc-restyling>
[Consultat: 15 gener de 2014].

Universitat Oberta de Catalunya (2013). "Adaptar l'organització al full de ruta" en *IntraUOC* [en línia]. Disponible a:

http://www.uoc.edu/portal/ca/estrategia/documentacio/20131010_Sessio_Informativa_UOC_Organitzacio.pdf [Consultat: 2 de maig de 2014].

Universitat Oberta de Catalunya (2014a). "La Universitat. Coneix la UOC" en *UOC* [pàgina web]. Disponible a: <http://www.uoc.edu/portal/ca/universitat/coneix/index.html>
[Consultat: 10 de gener de 2014].

Universitat Oberta de Catalunya (2014b). "La Universitat. Model educatiu" en *UOC* [pàgina web]. Disponible a: <http://www.uoc.edu/portal/ca/universitat/model-educatiu/caracteristiques/index.html> [Consultat: 12 de gener de 2014].

Universitat Oberta de Catalunya (2014c). "La Universitat. Coneix la UOC. La nostra història" en *UOC* [pàgina web]. Disponible a:

<http://www.uoc.edu/portal/ca/universitat/coneix/cronologia/index.html> [Consultat: 12 de gener de 2014].

Universitat Oberta de Catalunya (2014d). “La Universitat. Coneix la UOC. Fets i xifres” en *UOC* [pàgina web]. Disponible a:

<http://www.uoc.edu/portal/ca/universitat/coneix/fets-xifres/index.html> [Consultat: 12 de gener de 2014].

Universitat Oberta de Catalunya (2014e). “La Universitat. La UOC internacional. En *UOC* [pàgina web]. Disponible a:

<http://www.uoc.edu/portal/ca/universitat/internacional/index.html> [Consultat: 12 de gener de 2014].

Universitat Oberta de Catalunya (2014f). “Coneix el Campus per la Pau” en *UOC* [pàgina web]. Disponible a: http://www.uoc.edu/portal/ca/campus_pau/coneix/quesom/index.html [Consultat: 10 de gener de 2014].

Universitat Oberta de Catalunya (2014g). “Compromís social” en *UOC* [pàgina web]. Disponible a: <http://www.uoc.edu/portal/ca/universitat/compromis-social/index.html> [Consultat: 04 de maig de 2014].

Universitat Oberta de Catalunya (2014h). “Pla estratègic 2014-2020” en *UOC* [pàgina web]. Disponible a:

http://www.uoc.edu/portal/ca/estrategia/documentacio/20131010_Sessio_Informativa_UOC_Pla_estrategic.pdf [Consultat: 08 d'abril de 2014].

Universitat Oberta de Catalunya (2014i). “Eva Asensio Castelló. Guia d'experts de gestió” en *UOC* [pàgina web]. Disponible a:

<http://www.uoc.edu/portal/ca/universitat/contacte-seus/directori-persones/guia-experts-gestio/fitxes/eva-asensio.html> [Consultat: 9 de maig de 2014].

Universitat Oberta de Catalunya (2014j). “María-Jesús Alonso Villa. Guia d'experts de gestió” en *UOC* [pàgina web]. Disponible a:

<http://www.uoc.edu/portal/ca/universitat/contacte-seus/directori-persones/guia-experts-gestio/fitxes/maria-jesus-alonso.html> [Consultat: 9 de maig de 2014].

Vaquero, A. (2012). “La reputación *online* en el marco de la comunicación corporativa. Una visión sobre la investigación de tendencias y perspectivas profesionales” en *ad Comunica* [en línia]. Nº 3. 2012. Disponible a:

<http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/48/74>

[Consultat: 13 de febrer de 2014].

Viana, B. (2012). "Metodología: El modelo RepTrak" en *Wom Reputation* [pàgina web]. Disponible a: <http://womreputation.wordpress.com/2012/05/07/metodologia-el-modelo-reptrak/> [Consultat: 20 de febrer de 2014].

Villafañe, J. (2001). "La reputación corporativa como factor de liderazgo" en *Área Abierta* [en línia]. Nº 1. Noviembre de 2001. Disponible a: <http://revistas.ucm.es/index.php/ARAB/article/view/ARAB0101110004A/4305> [Consultat: 12 de febrer de 2014].

Villafañe, J. (2009). "Reputación corporativa y RSC. Bases empíricas para un análisis" en *TELOS* [en línia]. Nº 79. Abril-juny de 2009. Disponible a: <http://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articulocuaderno.asp@idarticulo=3&rev=79.htm> [Consultat: 12 de febrer de 2014].

Villafañe, J. (2011). "¿Quién evalúa al evaluador?" en *Villafañe & Asociados* [pàgina web]. Disponible a: http://www.villafane.com/data/pdf/Quien-evalua-al-evaluador.pdf_258.pdf [Consultat: 22 de febrer de 2014].

Villafañe, J. (2012). "La injusticia en tiempos de crisis" en *Villafañe & Asociados* [pàgina web]. Disponible a: http://www.villafane.com/data/pdf/La-injusticia-en-tiempos-de-crisis---ABC---Justo-Villafane.pdf_472.pdf [Consultat: 21 de febrer de 2014].

VII. ANNEXOS

Annex 1. Transcripció de l'entrevista al grup operatiu de Comunicació Digital de la UOC

Entrevistats:

- ❖ Yolanda Franco, directora del Grup Operatiu de Comunicació Digital.
- ❖ Josep Puy, editor web de Comunicació Digital.
- ❖ Eva Asensio, editora *social media* i analista web de Comunicació Digital.

Entrevista:

P. Quina és la importància d'Internet i les noves tecnologies a la UOC?

JOSEP PUY: La importància d'Internet per a la UOC és bàsica, n'és el pilar. Sense Internet i les noves tecnologies, la UOC no existiria. De fet, la UOC es va crear el 1994 i, ja des del principi, va ser completament *online*. Era una universitat basada en Internet quan molts de nosaltres encara no en teníem a casa. L'aposta de la UOC per la formació en línia forma part de la seva voluntat des del primer moment en què es va crear.

YOLANDA FRANCO: Per a nosaltres, Internet ho és tot.

P. La vostra marcada presència a Internet i als mitjans socials us proporciona una reputació *online* basada en el vostre comportament a la Xarxa. Tenint en compte que la reputació *online* és una dimensió de la reputació global, quin vincle s'estableix a la UOC entre aquestes dues perspectives?

EVA ASENSIO: Per a nosaltres, la reputació *online* i *offline* és la mateixa. Considerem que la nostra activitat és *online* i, per això, no podem distingir entre com es percep la UOC *online* i *offline*. És el mateix.

P. Quin valor estratègic atorgueu a la reputació i com la gestioneu?

YOLANDA FRANCO: D'una banda, considerem que totes les accions que fem estan pensades en clau de difondre i donar visibilitat a la UOC amb els valors que té la Universitat. Precisament ara estem en un moment de canvi de Pla estratègic basat en un reposicionament de la marca i una reflexió sobre com ens volem posicionar; quins grups d'interès tenim, com podem adreçar-nos a ells i amb quines informacions. Tenim

La gestió de la reputació online. Estudi del cas UOC

molt en compte també el tema de la transparència. Són una sèrie de mesures que no estan 100% aplicades, però que el seu objectiu és guanyar en reputació.

D'altra banda, també fem una gestió de la reputació des del punt de vista de les xarxes socials, que consisteix en monitorar els comentaris, tant positius com negatius, sobretot negatius, que hi ha a la Xarxa.

EVA ASENSIO: A la UOC, tenim un equip especialitzat que gestiona les xarxes socials i que fa un seguiment diari i un informe mensual de monitoratge. A banda d'això, també es fa un informe anual des de l'Àrea de Màrqueting, concretament des d'Investigació de Mercats, on es mira amb més detall com es percep la UOC i quins valors se'ns atorguen. Podríem dir que els altres informes es basen més en el dia a dia i pretenen solucionar petits problemes que pugin afectar a la reputació, com ara una crisi; l'altre informe, l'anual, busca conèixer com ens perceben els nostres públics.

P. Considereu que la vostra reputació, la que teniu actualment, està en consonància amb la vostra identitat i cultura corporativa?

YOLANDA FRANCO: Crec que hi ha divergències entre quina és la visió de la Universitat, és a dir, cap a on ens enfoquem en un futur, i com ens percep una part del nostre públic. No casa al 100%. Suposo que no passa mai, però precisament per això està aquest Pla de reposicionament de la Universitat en general, i la marca en particular, i tota l'estratègia que haurem de fer al voltant d'això.

EVA ASENSIO: Si bé som una universitat *online*, és cert que a Catalunya ens perceben d'una manera diferent a com ho fan fora de Catalunya. A la resta d'Espanya, per exemple, ens coneixen menys i ens atribueixen diferents atributs que els nostres públics de Catalunya.

P. Per exemple?

EVA ASENSIO: Aquí som considerada una universitat pionera, innovadora... Som la primera universitat a la Xarxa. En altres llocs, en canvi, potser hi ha altres universitats que són considerades més pioneres que nosaltres a Internet. A la UOC vam ser els primers que vam néixer a Internet, mentre que moltes altres universitats primer van començar enviant els cursos per correu i després van fer el salt a Internet. Tot i així, fora de Catalunya aquesta diferència no es percep.

P. Quin creieu que són els motius pels quals us percep d'aquesta manera una part del vostre públics?

YOLANDA FRANCO: Estem en un context molt canviant en l'àmbit universitari. Hi ha universitats en línia que abans no hi eren i, a més, moltes universitats presencials també fan cursos en línia. Per tant, tenim més competència. D'altra banda, la crisi econòmica també ha canviat les percepcions que els públics, sobretot els futurs estudiants, tenen de nosaltres. La percepció que tenen sobre tot el sistema universitari ha fet un gir. La gent torna a percebre millor les universitats públiques, potser perquè són a les que s'hi pot accedir més fàcilment pel preu. Per això, necessitem reposicionar-nos en aquest context més competitiu.

P. En relació a la gestió de la vostra reputació, teniu algun pla estratègic?

YOLANDA FRANCO: No tenim un Pla estratègic concret per a la reputació. Teníem un Pla de comunicació que es va fer l'any 2008 i que ja contemplava, en certa manera, el tema de la reputació i el posicionament de la UOC a Internet. Ara estem, justament, en ple Pla estratègic, treballant en el reposicionament de la marca.

JOSEP PUY: L'actual Pla estratègic de la Universitat és de 2014-2020. Coincideix aquest canvi perquè l'abril de l'any passat va entrar el nou rector. Hi ha hagut un canvi de govern, ja que l'etapa són set anys i, per tant, s'ha de treballar en un nou Pla estratègic que marqui les línies mestres de cap a on intentarà anar la Universitat durant aquest període.

YOLANDA FRANCO: Estem treballant en el nou Pla, però encara no tenim completament definits els objectius ni l'estratègia a nivell comunicatiu.

P. Si no teniu definida encara la vostra estratègia comunicativa, en què baseu actualment les vostres accions?

JOSEP PUY: Es basen, en certa manera, en el Pla anterior i en el que nosaltres creiem que ha de ser cap a on ha d'anar la nostra comunicació.

P. Dissenyeu vosaltres el Pla de comunicació o utilitzeu alguns serveis d'una agència externa?

YOLANDA FRANCO: Es realitza internament des de l'Àrea de Comunicació i amb tots els equips operatius. El Pla de Comunicació es fa internament, des de Comunicació, i el lidera el DirCom.

P. De quina manera coordineu i gestioneu la comunicació a Internet?

YOLANDA FRANCO: La veritat és que tenim un model força descentralitzat per públics. Cada àrea o departament es dirigeix a uns públics específics i estableix, en certa manera, la seva pròpia estratègia per relacionar-se i comunicar-se amb ells. Tots els perfils del portal, per exemple, són una part dels nostres públics específics que gestionem de manera fragmentada. Té sentit perquè cadascú és expert i coneixedor del seu públic.

P. Quins són els principals públics de la Universitat?

YOLANDA FRANCO: L'Àrea de Màrqueting, per exemple, està enfocada als futurs estudiants. Atenció a l'Estudiant es dirigeix als estudiants actuals de la UOC i són qui, a més, reconduïxen les queixes o percepcions que pugin tenir. També hi ha l'Oficina de Mitjans, dins l'Àrea de Comunicació, que intenta posicionar el professorat, és a dir, l'expertesa de la UOC als mitjans, ja que aquest és un dels aspectes més importants de notorietat per a les universitats; que el seu professorat sigui percebut pels públics com a referència en la matèria que tractin. En aquest sentit, hi ha tota una estratègia de premsa que, a la vegada, ha de fomentar que el professorat tingui una presència digital i que tingui a la seva disposició les eines i plataformes necessàries per realitzar-la, com Twitter o els diferents blogs temàtics de la UOC. L'estratègia no consisteix en què el professorat aparegui únicament als mitjans, sinó que busca posicionar el coneixement en molts altres espais a Internet. Nosaltres, des de Comunicació Digital, estem enfocats cap a un públic més global, la societat en general, tot i que en certa mesura també estem dirigits a futurs estudiants.

Per exemple, tots els perfils del Portal són una part dels nostres principals públics objectius. Són públics específics que abordem de manera fragmentada i té sentit perquè cadascú és expert i coneixedor del seu públic.

P. Quines tasques i funcions desenvoleu des de Comunicació Digital?

JOSEP PUY: Som l'equip que gestiona el portal i l'estratègia digital. Treballem transversalment per decidir l'estructura del web amb Màrqueting, tot i que el nostre equip s'ocupa més del Portal, els *subhomes* i la resta de seccions i webs específics que no formen part d'Estudia a la UOC', ja que aquest apartat és gestionat, principalment, des de Màrqueting.

La gestió de la reputació online. Estudi del cas UOC

A Comunicació Digital tenim la missió de transferir a la societat tot el coneixement que es genera a la Universitat i que pot ser útil per aquesta, ja sigui sobre les titulacions, la recerca, actes institucionals que es fan, com l'organització de congressos, etc. Es tracta de transmetre-ho bé a la societat perquè arribi.

A més, també tenim l'objectiu de traslladar el model educatiu propi de la UOC, que és un sistema que no té ningú més i que es va crear *ad hoc*. I tot això relacionat amb com s'estudia a la UOC, quin és el mètode d'aprenentatge, què fa de diferent i per què diem que la UOC és una universitat en línia *versus* les que diem que són universitats a distància. No són el mateix perquè a la UOC fem un seguiment continu de l'estudiant, hi ha un acompanyament i diferents figures tutorial... Tot el sistema docent és diferent. La nostra missió també consisteix en explicar tot això, i fer-ho clar, per fer veure als futurs estudiants o a la societat en general que estudiar a la UOC és molt més que matricular-se un dia i rebre una gran pila d'apunts, haver-los d'estudiar al llarg del semestre i, a final d'aquest, deixar-ho anar tot en un examen. Hem d'explicar que la UOC no és això. És una metodologia innovadora creada aquí, i per la qual un dels centres de recerca de la UOC, l'eLearn Center, es destina específicament a això; la seva activitat de recerca és precisament la innovació i la millora de tots aquests sistemes d'*e-learning* propis de la UOC.

P. Abans, l'Àrea de Comunicació Digital es deia Publicacions a Internet. Per què va canviar el nom?

YOLANDA FRANCO: El primer portal de la UOC va ser un *login password*, o sigui, la UOC va néixer dins, com el Campus, i poc a poc va anar traient coses fora. Primer es va enfocar cap a un portal comercial i, després, cap a un portal de coneixement que va acabar derivant en les revistes digitals de la Universitat. Nosaltres fèiem les publicacions de les revistes i també la memòria de la Universitat. Amb el canvi de Direcció, vam veure que Publicacions a Internet era un nom una mica estrany perquè intentava conjugar el servei de publicacions habitual d'una universitat, que és des d'on es gestionen les revistes acadèmiques, i la part de portal. Al final, crec que Comunicació Digital parla més del que realment fem, que és estratègia a la Xarxa, no importa amb quina plataforma ho estiguis fent.

P. Com aconseguíu que tota la informació i comunicació que es genera des dels diferents departaments, àrees i equips estigui més o menys coordinada?

YOLANDA FRANCO: el problema amb què ens trobem és que d'emissors de missatges, n'hi ha molts a la Universitat. No som els únics, ni podem controlar-ho tot. Per això, no sempre aconseguim que tot vagi en sintonia. Tenim molta dispersió perquè, com en totes les universitats, cada facultat o equip de gestió fa una mica el que vol i, de vegades, és complicat gestionar-ho tot.

A Comunicació Digital, precisament, intentem ser un equip que doni un suport transversal a tota la Universitat. A la casa hi ha molts emissors d'informació com nosaltres. De webs en fa gairebé tothom. Per això, intentem tenir un model de gestió descentralitzat d'aquests *sites* perquè, si no, seria impossible que un sol equip pogués gestionar tots els webs de l'organització.

La Sala de Premsa la gestiona l'Oficina de Premsa, el web dels Estudis d'Educació els gestiona els Estudis d'Educació, el web de l'eLearn Centre, l'eLearn Centre... Nosaltres intentem posar uns criteris: descentralització basada en llibres d'estil que puguin seguir tots els equips per intentar donar coherència a les informacions. Establim llibres d'estil de redacció, de marca, d'ús de xarxes socials, etc. per garantir unes pautes mínimes que tothom faci servir. En el fons, està relacionat amb la reputació de la Universitat, ja que tots els missatges que transmetem als nostres públics han de ser mínimament coherents entre sí.

JOSEP PUY: Hem d'intentar mantenir una mateixa reputació o imatge de marca per a tots els nostres públics dins d'aquesta dispersió i intentar que tothom tingui uns mínims criteris. La idea és que, des de fora, no es noti que el discurs no està fet per la mateixa persona, sinó que es vegi que tot el que es comunica va a la una i que tota la gent de la Universitat que treballa, edita i fa continguts pel portal, pel Campus o per tot el que transmet la UOC aconsegueixin mantenir un discurs unitari i amb consistència com a tal.

P. Per què decidiu tenir aquest model tan descentralitzat?

JOSEP PUY: El model descentralitzat té els seus avantatges, sobretot, principalment, perquè un sol equip no pot dedicar-se a mantenir tot el volum d'informació que hi ha a la UOC perquè és inabastable. Hauríem de ser moltes persones, i no ho som.

També hem escollit aquest model una mica per filosofia. Entenem que qui pot explicar millor el que es fa en el seu centre de recerca, en els seus estudis o en el seu departament que la gent que allà hi treballa. Intentem tenir perfils comunicatius que sàpiguen fer accions de comunicació, que sàpiguen escriure i que tinguin una visió

global comunicativa del que es fa perquè ells, des de la seva expertesa pròpia, ja transmetin, amb les línies mestres que des de l'Àrea de Comunicació s'intenten donar, l'activitat que fa el seu propi centre, departament, institut, etc. Amb això també volem aconseguir l'autonomia de cadascú.

YOLANDA FRANCO: Un model centralitzat, a més, com a model de gestió, és un embut. Entren moltes informacions i acabes sense poder donar sortida a tot. Anys enrere havíem tingut models menys descentralitzats, però no hi havia tanta demanda de visibilitat cap enfora com la que tenim ara; ningú demanava una xarxa social. Crec que els model descentralitzat ens ha donat millors resultats.

P. En quin sentit?

YOLANDA FRANCO: Ens ha permès augmentar el volum d'espais des d'on es comunica i fer créixer la presència de la Universitat a les xarxes socials. Això ha estat precisament per la descentralització, perquè de forma centralitzada és impossible tenir tant volum d'informació. Tot i això, cal tenir mecanismes per donar criteris i formació. Sempre cal revisar el circuit perquè poden haver coses que no estiguin al 100% en consonància. L'important és que sigui un circuit àgil que permeti que cadascú pugui tenir les seves pròpies iniciatives.

P. D'aquesta manera, és més senzill definir uns missatges específics per a cada tipus de públic...

YOLANDA FRANCO: Exacte. Una vegada acotats els públics, és més fàcil dirigir els missatges en funció dels objectius i allò que es vol comunicar a cadascú. Aquest sistema provoca que, de vegades, es puguin percebre missatges que no estan totalment en sincronia. La realitat és així i seria enganyós dir el contrari, però s'intenta que tothom treballi en la mateixa línia.

P. Des de Comunicació Digital intenteu enviar pautes perquè la resta de departaments actuïn en sintonia. Quins documents teniu?

JOSEP PUY: Ara mateix tenim unes guies d'estil del portal i les xarxes socials en construcció. Està dins del Campus Virtual i, per tant, només és accessible per a l'equip propi. Però en línia amb la nostra voluntat de transparència i de posicionament, ho volem obrir perquè considerem que pot ser útil per a molta gent. Volem que aquests continguts siguin accessibles per a tothom.

La gestió de la reputació online. Estudi del cas UOC

Les Guies d'estil estan organitzades en un web on hem recollit tots els manuals, guies i altres documents d'altres àrees per agrupar-ho tot en un sol espai. Hi ha diferents espais com ara 'Portal i web', 'Xarxes Socials', 'Marca UOC', ja que s'ha de respectar la marca com en totes les institucions i empreses, tot i que no sempre és així. Aquesta informació és molt útil també de cara enfora, per a periodistes o col·laboradors, ja que els permet saber com utilitzar la Marca UOC, quin logotip, quin color, quin espai, etc. A 'Serveis Audiovisuals' s'engloba totes les qüestions relacionades amb els vídeos corporatius i enregistraments de la UOC, com ara els formats, enquadraments, ús de les caretes, entrades i sortides, àudio, tractament d'imatge, etc. També tenim una 'Guia de canals *online*', és a dir, un directori amb els recursos i canals *online* de la Universitat, etc.

Dins de la guia d'estil del Portal, per exemple, trobem criteris per fer les URL i els subdominis, una guia de Google pel tema de SEO, un manual d'usuari de l'OpenCMS, el gestor de continguts que fem servir pel portal, diversos tutorials, etc. A 'Xarxes Socials' apareix una guia d'ús i d'estil de les xarxes socials en què es mira el seu ús des de la perspectiva de la marca o la comunicació corporativa, no tant a nivell d'usuari.

Creiem que tot això és un coneixement que pot ser útil, ja que treballem amb la filosofia de coneixement en obert i considerem que, a més, tenir una guia d'usos i estils et posiciona com a referent i mostra que et preocupes per això com a organització.

YOLANDA FRANCO: És important tenir en compte que hem aconseguit fer un cens de totes les xarxes socials i recursos amb què comuniquem, i que hem englobat en l'Índex A-Z'. Abans, el que ens passava era que no sabíem on i com es comunicava sobre nosaltres. Ara, almenys hem aconseguit tenir un cens d'URL i de tots els canals *online* amb què treballem des de totes les àrees a la Universitat.

L'anterior estratègia de presència i comunicació de la UOC a Internet va ser un *restyling* (reorganització) de tot el Portal. Quines són les línies d'acció actuals i cap a on enfoqueu la vostra estratègia?

YOLANDA FRANCO: Crec que hem de donar un gir a tota la comunicació d'Internet i anar cap a un *Brand Journalism*, explicar històries i centrar-ho en la gent. De vegades dic: "Deixem de fer webs perquè això dels webs s'acabarà". En realitat, has de treballar perquè el missatge arribi allà on és la gent. I la gent està a les converses. I les

converses són les xarxes. El que impactarà en les converses no és una informació estàtica, sinó l'*Storytelling*, les experiències... El repte que tenim i que haurem de començar des de Comunicació és precisament fer aquest gir, tant des de l'Oficina de Mitjans, com des de Comunicació Digital i la resta d'equips.

D'alguna manera, ja hem començat a fer aquest canvi. Per exemple, l'apartat Viu la UOC del Portal està format per una comunitat de persones que expliquen les seves experiències a la Universitat. A més, també inclou espais per a les xarxes socials, la comunicació audiovisual... Aquest és ara un apartat del Portal, però jo crec que hauria d'arribar a ser la *home* del web algun dia. Si estructurem d'aquesta manera la informació és més fàcil viralitzar continguts i que se'n faci més difusió.

Un repte és aquest i l'altre, la mobilitat. Va tot lligat, ja que tot aquest tipus de continguts també són més consumibles des d'un mòbil.

P. De quines formes podeu aconseguir aquests nous reptes comunicatius?

JOSEP PUY: El problema està en què el paradigma comunicatiu ha canviat molt i que rebem un munt d'impactes que fins fa només cinc anys no rebíem. Avui dia, tothom té accés a una pantalla, o dues, quan va pel carrer. Hi ha una sobresaturació d'informació que fa que, en qualsevol moment, puguem ser bombardejats per un volum immens d'informació. L'estratègia ha de consistir en dirigir-se al públic objectiu en els espais on interactua, en el moment en què està receptiu per consumir els nostres continguts i, a més, presentar-li la informació de forma atractiva. D'aquesta manera, hem de fer tota una pensada important perquè un discurs molt més institucional potser no hi té cabuda en aquest nou context.

YOLANDA FRANCO: Tot i que volem abandonar una mica el discurs institucional amb alguns dels nostres públics, el web corporatiu amb la informació corporativa també ha d'estar-hi present perquè és una mostra de transparència. També volem anar cap a aquí, cap a publicar més coses en obert i donar més informació sobre la Universitat, ja que també és el que ens demana la societat, més dades i més informació.

Hem de fer un gir a la comunicació, anar a les conversacions que hi ha a les xarxes socials i animar la gent perquè les utilitzi.

P. Per tant, voleu potenciar encara més en la vostra estratègia l'ús dels mitjans socials?

YOLANDA FRANCO: Jo crec que sí. El professorat ha d'estar més present a les xarxes socials i la Universitat també, de manera descentralitzada. El problema és que tenim un gran repte organitzatiu perquè és molt fàcil obrir una xarxa, però és molt difícil fer-ho bé.

EVA ASENSIO: Tot i que tenim moltes xarxes, per darrere estan coordinades. Si hi ha un problema de matrícula o queixes d'estudiants, tothom sap que tenim dos comptes de Twitter que són d'Atenció a l'Estudiant, @uocestudiant i @uocestudiante, i que han de reenviar a aquestes persones la informació pertinent. Ells són qui s'encarreguen d'enviar les peticions al Campus perquè no en quedi cap de penjada. Si algun grup té peticions d'informació sobre la Universitat que volen viralitzar, per exemple, al compte institucional de Twitter, també saben que, en aquest cas, s'han d'adreçar a nosaltres. Hi ha descentralització, però, alhora, estem coordinats per darrere.

En relació a les diferents plataformes de participació a Internet, per què heu escollit les que teniu?

EVA ASENSIO: La nostra estratègia és ser on és la gent. Els nostres usuaris són a Twitter, a Facebook, a LinkedIn... La resta de plataformes, almenys la majoria, són eines i repositoris que utilitzem per penjar informació, com ara presentacions a Slideshare o Issuu, etc. No s'utilitzen tant com a idea de xarxa, sinó per tenir els continguts i difondre informació.

YOLANDA FRANCO: Hem de tenir en compte que, a l'utilitzar un model descentralitzat, cada àrea, estudis, etc. utilitza les seves pròpies xarxes per comunicar-se amb els seus públics. Des de Comunicació Digital gestionem els perfils més institucionals, però també hi ha altres xarxes i iniciatives d'altres departaments de la Universitat que també són molt encertades i que cobreixen necessitats que potser nosaltres no tenim, però que sí que es donen en altres àrees. Per exemple, nosaltres hem optat per crear un canal de Youtube, però els estudis de Multimèdia han optat pel Vimeo, per la reputació que vol aconseguir amb el seu públic d'interès, ja que pels professionals Vimeo és una plataforma de millor qualitat que Youtube. De vegades, aquesta segmentació de públics, que cada vegada va més, ajuda a cobrir necessitats més específiques.

P. Quines són les plataformes més importants per a la UOC?

YOLANDA FRANCO: Twitter i Facebook, i concretament, els perfils institucionals.

EVA ASENSIO: A més, tenim aquestes plataformes, com per exemple Twitter, en tres idiomes diferents. Això comporta un treball addicional perquè no ens limitem a traduir només un tuit, sinó que hem de pensar en el nostre públic i adaptar-ne el contingut. Es tracta més en pensar en el públic i la informació que li pot interessar, que no pas en l'idioma.

P. Quins tipus de continguts difoneu en aquests perfils institucionals?

EVA ASENSIO: Bàsicament, informació que prové de la Sala de Premsa, com ara informació sobre estudis, novetats de la UOC, dades acadèmiques com, per exemple, resultats de recerca. A més, també busquem continguts propis sobre temes que estiguin parlant-se en aquell moment a les xarxes socials. Busquem participar-hi d'alguna manera.

YOLANDA FRANCO: Difonem temes que considerem que formen part de l'ADN de la UOC, de la seva identitat: continguts en obert, temes de tecnologia, de xarxes socials, de mobilitat... Aquesta sí que és una estratègia molt clara de posicionar els continguts que fem sobre aquests temes. Per exemple, des de l'Oficina de Premsa s'intenta posicionar els experts, sobretot en aquests àmbits.

Hem d'aconseguir que els continguts que emet la Universitat estiguin en consonància amb els trets distintius de la UOC: la Societat de la Informació i les TIC. Ara bé, també hem de diferenciar-nos perquè aquests temes s'han generalitzat més. Som una empresa amb una base tecnològica i a Internet, però això ja no és un fet diferenciador.

P. Com us voleu diferenciar, llavors?

YOLANDA FRANCO: Encara hem de trobar-ho. Estem en el procés d'anàlisi i en pla estratègic. Volem posicionar-nos com una Universitat de qualitat. Ja no val dir: "som els primers". Ser els primers està bé, però ja no és suficient. Hem de mirar més cap al futur i posicionar-nos com a una universitat de qualitat, professionalitzadora i que dona ocupació, ja que és un dels avantatges davant de les universitats tradicionals; és més fàcil adaptar l'oferta formativa i adreçar-se a les demandes de la societat per generar ocupació.

JOSEP PUY: De fet, els consultors de la UOC són en la seva major part experts vinculats al món professional. La visió laboral està integrada des del minut 0 a la UOC.

P. Quines accions realitzeu a la UOC per aconseguir més visibilitat a Internet?

JOSEP PUY: Ens centrem bàsicament en el SEO i el SEM. De fet, el SEM també es gestiona des de l'Àrea de Màrqueting; a Comunicació no es duu a terme cap acció en aquest camp. A més, des de Màrqueting també fan algunes campanyes per donar visibilitat a la Universitat i han realitzat molts estudis i tests d'usuaris per saber quina és la millor manera de presentar la informació: què es diu, com es diu, com s'hi arriba, etc. Són tot un seguit de reflexions que estan molt treballades des d'aquesta àrea.

Pel que fa al posicionament en cercadors, és molt de sentit comú. S'han de tenir en compte una sèrie de criteris d'escriptura a l'hora de crear els continguts, cal tenir present amb quines paraules clau et vols posicionar, el concepte de *long tail*, etc. També prestem atenció a les metadades, establim criteris per a les URL, que han de ser el més *friendly* possible, etc. El SEO s'aconsegueix amb un conjunt de mesures que es fan al dia a dia. És una carrera de fons, i els resultats es veuen al cap del temps. És una feina molt de 'formigueta', però val la pena fer-la perquè ajuda molt a l'hora de posicionar.

YOLANDA FRANCO: El Josep té la tasca de donar aquesta formació a les persones d'altres departaments que porten altres *sites* de la Universitat. Aquesta és la part on hi ha més dificultat perquè el nostre equip té la formació adequada i coneix els criteris de posicionament en cercadors. Però quan descentralitzes i cedeixes la comunicació a altres grups aquestes qüestions es descuiden bastant perquè moltes persones no utilitzen els mecanismes per donar visibilitat al web per desconeixement.

Nosaltres tenim un avantatge i un inconvenient. Som els primers, però això també significa que fa molt de temps que treballem a Internet. Si comences de nou, t'organitzes en la novetat, però és més difícil fer-ho quan ja tens unes rutines establertes. Crec que hem d'enfocar-nos en especialistes en SEO i en arquitectura de la informació, el que es necessita per posicionar-se.

P. Com busqueu que sigui la vostra comunicació amb els públics?

YOLANDA FRANCO: Volem entrar una mica en la conversació.

P. Ho esteu aconseguint?

YOLANDA FRANCO: Hi ha col·lectius amb qui la conversació és més fàcil d'establir que per a nosaltres, que anem a un públic molt ampli que no forma part d'una comunitat concreta. La gent d'Estudiant i d'Alumni, per exemple, tenen més possibilitats de conversació perquè es dirigeixen a públics més concrets. De fet,

La gestió de la reputació online. Estudi del cas UOC

Alumni té projectes molt innovadors en la línia de la UOC: donen plataformes per la creació de grups, tant territorials com temàtics, i els ajuden a generar la conversa i les activitats. També tenen un projecte que es diu 'COTalent' que està format per gent que és Alumni i que et pot ajudar a resoldre dubtes, etc. És com una plataforma de *networking*, de persones que s'ajuden entre ells i busquen talent.

JOSEP PUY: Quan realment aconsegueixes més èxit en la conversa és quan acotes i parles amb públics més específics.

EVA ASENSIO: La nostra és una feina diària, però al llarg termini te n'adones que potser sí que aconsegueixes els resultats que estaves buscant. De vegades, també fem iniciatives participatives en sí, com la Lliçó inaugural, que aquest any no l'hem fet presencial, sinó que hem penjat una sèrie de vídeos amb uns debats *online*, etc. Estem fent proves per veure si aconseguim traspasar el model, fins ara força unidireccional, a una cosa una mica més bidireccional.

JOSEP PUY: Volem potenciar també el tema col·laboratiu.

EVA ASENSIO: A més, organitzem molts esdeveniment augmentats. En comptes de fer una jornada en què tothom que hi assisteixi se'n torni a casa amb un resum de l'acte, organitzem debats paral·lels a Twitter amb un *hashtag* a partir d'unes conclusions prèvies que ja s'han debatut, es fa *streaming* en directe i després, a més, es pot continuar amb el debat en altres plataformes perquè els vídeos de l'acte estaran penjats a Youtube.

YOLANDA FRANCO: La gestió de la reputació està molt fraccionada i el repte nostre és intentar que tot transmeti el mateix missatge; ser qui posa les pautes i els criteris. Hem d'intentar tenir també un circuit perquè les coses ens arribin i poder intervenir, no en senti jeràrquic, sinó com a servei i acompanyament.

P. Internet també té els seus riscos, ja que els comentaris que difonen els vostres usuaris arriben més ràpidament a tothom. En cas de rebre comentari negatiu a través d'alguna xarxa social o patir qualsevol tipus de crisi, teniu algun Pla de gestió de crisi per fer-li front?

EVA ASENSIO: Quan hi ha alguna crisi a la UOC, tenim un petit equip de treball que fa un primer filtre i valora la importància d'aquesta. Si es tracta d'una crisi normal, la gestionem directament des del grup de treball de crisi. Si considerem que és una crisi més important, parlem amb el Cap de Comunicació i ho elevem per donar-hi solució.

P. Per qui està format aquest equip de crisi?

EVA ASENSIO: L'equip està format per personal d'Atenció a l'Estudiant, Comunicació Digital, Màrqueting i Alumni. Aquestes persones som les que estem en el dia a dia de la crisi, quan encara no està completament estesa, i ens encarreguem de fer-li front.

P. Heu patit alguna crisi recentment a la UOC?

EVA ASENSIO: Sí, a l'inici d'aquest semestre. Els estudiants del Grau de Psicologia fa un semestre o dos que es queixen de que la càrrega lectiva que demanen un parell d'assignatures no es correspon amb els crèdits que donen. El problema que tenien era que la percepció sobre la càrrega de feina era molta. Des dels Estudis de Psicologia, es va detectar aquesta desproporció i es va preparar un nou Pla d'estudis que contemplava això, però que no es va poder aprovar per qüestions del Ministeri. Coincidint amb l'inici del semestre, doncs, una sèrie d'estudiants es van organitzar i van crear diversos perfils a les xarxes socials per protestar. Van crear un *hashtag* per dir que no volien assignatures de tres crèdits, una pàgina de Facebook i, fins i tot, una petició a Change.org.

P. Com vau aconseguir solucionar el problema?

EVA ASENSIO:

Els representants dels estudiants de Psicologia es van reunir amb els responsables dels Estudis, els van explicar la situació i es va aconseguir solucionar el problema i arribar a acords. A més, vam enviar un comunicat a tots els estudiants explicant el que havia passat.

YOLANDA FRANCO: Les crisis que es produeixen a la Xarxa sovint s'han de solucionar fora la Xarxa. Mai has de posar llenya al foc. Sobretot, quan algú està enfadat per algun motiu, cert o no cert, o per una percepció, cal reconèixer l'errada i intentar solucionar-la fora de la Xarxa. Una persona enfadada dins la Xarxa pot dir moltes coses i, si t'hi adreces a ella, pot malinterpretar el teu missatge. Cal intentar solucionar-ho fora perquè el problema quedi diluït.

EVA ASENSIO: Una vegada 'solucionat' el problema, també hem d'intervenir en els diferents canals on s'ha produït la crisi per intentar posar-hi solució o reparar els danys. D'una banda, s'ha de fer front a la crisi des de fora –la Xarxa–, però, d'altra banda, també s'ha de fer una important tasca comunicativa a la Xarxa.

P. A banda d'un equip de crisi, teniu algun Pla de gestió de riscos que permeti prevenir aquesta mena de conflictes?

YOLANDA FRANCO: No, aquest és un dels objectius que tenim presents. Som un equip molt petit a Comunicació Digital i encara ho hem de treballar.

P. En relació a l'avaluació de la reputació i el monitoratge de les opinions a Internet, quina és la feina que feu en aquest sentit?

EVA ASENSIO: Aquest treball el fan els responsables de les xarxes socials de la Universitat, que som membres de Comunicació, Màrqueting, Alumni i Atenció a l'Estudiant. Tenim contractada una empresa amb una eina *online*, Intellecta, que fa un seguiment de tot el que es va parlant a les xarxes socials i que ens envia cada dia un petit informe sobre temes negatius. A banda d'això, cadascun dels responsables de les xarxes monitorem també els comentaris i, si hi ha algun comentari negatiu, intervenim més ràpidament que quan ens envien l'informe. Si algun tema no l'hem detectat, ens arriba des de l'informe d'aquesta empresa. Al cap del mes, fan un informe més valoratiu i global sobre quins han estat els temes més crítics, la reputació general, etc.

P. Qui estableix els objectius i els conceptes que cal monitorar?

EVA ASENSIO: Nosaltres i Màrqueting establim els objectius i, des d'Intellecta, fan un seguiment de volums i de temes recurrents que van sorgint. Els conceptes que van monitorant també els establim nosaltres. Ells busquen, bàsicament, paraules clau que sovint donem nosaltres per les cerques.

L'informe inclou els objectius, la metodologia, la presència a la web, la distribució de canals, un resum executiu, etc., però també s'està repensant aquest informe perquè pugui obtenir més informació qualitativa.

El problema que també trobem, de vegades, és que és una eina automàtica que detecta si els comentaris són positius, negatius o neutres. Molts cops interpreta alguns aspectes com a negatius, quan en realitat no ho són.

P. Teniu un panell de monitoratge?

EVA ASENSIO: Intellecta treballa amb un panell de monitoratge, però després cada equip també té el seu. Jo monitoro 'UOC', el 'rector' i 3-4 paraules clau. Atenció a l'Estudiant, per exemple, té mecanismes de monitoratge de les queixes i de com

solucionar aquests problemes. Cada equip busca el seu panell i mecanismes en funció d'allò que li va millor.

P. No utilitzeu les mateixes eines?

EVA ASENSIO: Jo faig servir Hootsuite i una pròpia. Però cada àrea fa servir la seva. Estem descentralitzats.

P. El monitoratge és un seguiment diari dels comentaris als mitjans socials. Però hi ha algun moment en què establiu moment més periòdics d'avaluació general?

EVA ASENSIO: un cop a l'any es fa un informe anual amb valoracions més generals sobre com han anat els resultats del monitoratge, l'estat de la reputació, conclusions sobre temes negatius, com es poden atacar, etc. A més, de vegades també es fan informes de notorietat des de Màrqueting, com ara enquestes a usuaris a partir d'una mostra.

P. A la UOC, hi ha perfils específics de *Community Manager* que s'encarreguin de dinamitzar comunitats a les xarxes socials i gestionar la comunicació amb els diferents públics?

EVA ASENSIO: La filosofia de la UOC és que tothom ha de ser, en certa manera, una mica *Community Manager*. Tothom ha de tenir la seva identitat digital i ha de vigilar la seva reputació personal. A banda d'això, els diferents professionals de la Universitat han de tenir coneixements suficients d'Internet i les xarxes socials com per saber gestionar un compte de Twitter d'uns estudis específics o d'una determinada àrea de gestió, per exemple.

P. Hi ha responsables específics de la reputació *online*?

EVA ASENSIO: Ho som tots una mica, tot i que el Grup de Treball de Xarxes Socials som qui més treballa en aquest aspecte.

P. Quina formació cal tenir?

EVA ASENSIO: Som tots bàsicament de Comunicació o Màrqueting, amb experiència en *online* i xarxes socials. Hem assistit a petites formacions, però és tot molt autodidacta.

P. Quina és la relació que s'estableix amb el Director de Comunicació?

YOLANDA FRANCO: és molt bidireccional. Ell marca les estratègies i les pautes, però tenim molta autonomia des dels diferents equips operatius. En un principi, cada equip es reuneix amb ell i li proposa cap a on considera que ha d'anar l'equip. Ell, després, marca les pautes generals que li donen des del Consell de Govern de la Universitat. Escolta les opinions de l'equip en aquest sentit, tot i que, evidentment, és ell qui marca la línia de treball sobre el que hem de fer i qui estableix les prioritats i els focus.

Annex 2. Transcripció de l'entrevista al grup operatiu de Màrqueting Estratègic de la UOC

Entrevistats:

- ❖ María-Jesús Alonso, membre del grup operatiu de Màrqueting Estratègic de la UOC.

Les seves funcions són: monitoratge del clima *online*, generació d'*engagement* – comunitat– a les xarxes socials i xarxes socials com a mitjà publicitari.

Entrevista:

P. Quina és la importància de gestionar la reputació a la UOC?

R. La importància és màxima. Nosaltres sempre estem pendents del que s'està dient de la UOC a les xarxes socials. És prioritat número 1. I la resolució també. D'una banda, tenim un canal d'atenció al client en obert, @uocestudiant i @uocestudiante, des d'on es canalitzen totes les queixes i dubtes dels estudiants. A més, tot el que es diu de la UOC a la Xarxa està monitorat.

P. Qui són els responsables del canal d'atenció al client?

R. El grup d'Atenció a l'Estudiant.

R. Hi ha un model específic que defineixi els passos i etapes per gestionar els comentaris que puguin estar relacionats amb la UOC?

R. Hi ha un model, sí, però no és tan lineal. Som una empresa bastant complexa i, per tant, tenim un circuit. Normalment no passa sempre per les mateixes persones. L'origen és el monitoratge, o no, però el circuit s'adapta a cada cas.

R. Quan no tens res i comences de 0, és ideal separar els punts d'avaluació, desenvolupament de l'estratègia de presència *online* i monitoratge. Però una vegada comences, és un model cíclic. No pots deixar de fer res. És constant i has de fer-ho sense parar. És a dir, has de tenir-ho tot en moviment. És un model que està viu. Nosaltres ho fem tot alhora. És informació que es retroalimenta constantment i, per això, es van fent modificacions. Hi ha un Pla, però aquest Pla no és inamovible. Hi ha un eixos, però es modifiquen a mesura que s'avança.

P. Quines tasques i funcions realitzeu des del grup de Màrqueting?

R. Nosaltres tenim la visió global de tot el que es diu de la UOC a les xarxes socials. Ho monitorem nosaltres i, per tant, tot el que es diu passa per les nostres mans.

P. En què consisteix el monitoratge que feu?

El monitoratge consisteix en veure quins comentaris es produeixen en xarxes socials que no siguin pròpies per a nosaltres, paraules que per a nosaltres són clau i ens identifiquen. Rastregem els comentaris de persones que no es dirigeixen directament a nosaltres. Això és el que nosaltres monitorem des de Màrqueting.

Monitorar no vol dir que fem un seguiment dels nostres comptes a les xarxes socials; això ho fa el responsable de cada xarxa. Nosaltres monitorem el que es diu de la marca en general, allà on sigui.

El que la gent diu de nosaltres a la Xarxa no ho podem controlar, sorgeix. Són comentaris que no tenim previsió que sorgeixin, ni qui els diu, ni com, ni quan, sorgeix. Això és el que nosaltres gestionem.

P. Quines eines i tècniques utilitzeu per saber on es produeixen aquests comentaris fora de les vostres xarxes socials?

R. Això ja no t'ho puc dir perquè és informació molt estratègica per a nosaltres.

P. Com és la metodologia que seguïu?

R. Nosaltres tenim un vocabulari de la marca i d'aquest vocabulari escollim les paraules que creiem que més ens identifiquen. Aleshores es fa un monitoratge i, quan es detecten els comentaris es classifiquen de forma immediata. Segons el tipus de comentari, es decideix actuar o no actuar. Bàsicament és això.

P. Utilitzeu un sistema d'avaluació quantitatiu, qualitatiu o combineu els dos?

R. Nosaltres sempre valorem les dues coses i analitzem cada cas per separat. Depèn molt de qui fa el comentari, com ho fa i què podem fer nosaltres. Crec que un model només quantitatiu no pot donar resposta per si mateix. Has d'anar més enllà.

P. Analitzeu i actueu cas per cas. Quines serien algunes possibles accions?

R. Les actuacions són diferents en funció de cada cas, segons si el comentari va dirigit directament a un usuari de la marca, o no. Si no va dirigit a un usuari de la marca, es valora el perfil de la persona i, en funció del perfil i del tipus de comentari, decidim fer o no fer.

P. Com reaccioneu en cas de trobar un comentari negatiu que es dirigeix a la Universitat en general?

R. Depèn de la persona que emet el comentari i del to. De vegades, en alguns comentaris decidim no actuar perquè creiem que és la millor opció o, pel contrari, algú ja li ha contestat sense que nosaltres hàgim fet res i han positivat allò. O al contrari. Altres vegades, quan considerem que la persona necessita una resposta, se li dóna.

Hi ha un circuit d'actuació, però no és fix. S'avalua i, a partir d'aquí, es busquen possibles respostes. Es valora cas per cas.

P. Externalitzeu algunes funcions a una empresa especialitzada?

R. Tot els temes relacionats amb el monitoratge global, de quina forma ho fem, eines, etc. prefereixo no explicar-ho perquè crec que és estratègic per la marca. Però del monitoratge s'extreuen dades i aquestes dades són informació a disposició de tota l'empresa per prendre decisions en els punts que cal potenciar o resoldre conflictes

P. A banda del monitoratge diari, realitzeu informes periòdics més globals?

R. Nosaltres fem informes perquè a llarg termini es pugui treure informació. Aquests informes ara mateix són mensuals i d'ús intern.

P. De quina manera considereu la vostra competència?

R. Això ho porta el departament d'Investigació de Mercats i és informació molt estratègica per a nosaltres. Ens condiciona molt.

P. El Grup de Treball de Xarxes Socials està format per personal de Comunicació Digital i de Màrqueting. Quina relació s'estableix amb aquest grup?

R. Aquest grup és estratègic i s'encarrega de desenvolupar diversos projectes. A més, els temes que puguin ser conflictius se solucionen també des d'aquest grup. Es treballa conjuntament des de diferents perspectives. El monitoratge, el dia a dia, es fa des de Màrqueting. Si hi ha alguna cosa que no es pot solucionar immediatament i cal aprofundir-hi, se soluciona a través del grup.

P. Quina relació manteniu amb el grup operatiu de Comunicació Digital?

R. Normalment, quan es fa l'estratègia relacionada amb els estudis, Màrqueting i Comunicació anem de la mà. En l'àmbit institucional, no.

P. Qui són els responsables de gestionar la reputació?

R. Al tractar-se d'un model descentralitzat, tothom comunica. Tot i que a Comunicació Digital ho centralitzen en certa manera.

Annex 3. Eixos i objectius del Pla Estratègic 2014-2020 de la UOC

A continuació es detallen els eixos i objectius del Pla Estratègic 2014-2020 de la UOC:

1. Impuls a la transversalitat i a la flexibilitat

- ❖ Assolir un entorn d'aprenentatge per a una experiència educativa intel·lectualment estimulat, socialment transformadora, i inclusiva.
- ❖ Oferir formació d'alta qualitat, multidisciplinar, que permet personalitzar l'itinerari curricular i satisfer expectatives personals i professionals.
- ❖ Disposar de la tecnologia adient per assolir que la formació i l'atenció siguin ubiqües.

2. Governança col·laborativa amb objectius comuns

- ❖ Aconseguir un entorn de confiança, lideratge distribuït, compromís institucional, i el reconeixement d'expectatives i èxits professionals, per a la retenció i atracció de talent.
- ❖ Estructurar la UOC, acadèmia i gestió, coma sistema orientat a l'experiència educativa de l'estudiant.
- ❖ Exercir un lideratge basat en l'autonomia i la rendició de comptes, fonamentat en la participació, la discussió prèvia i la transparència en els processos i decisions.
- ❖ Prendre les decisions tenint present la sostenibilitat econòmica de la institució.

3. Aposta ferma per la internacionalització

- ❖ Posicionar la UOC com a referent entre les millors universitats no presencials del món i ser presents al rànquing general.
- ❖ Augmentar el nombre d'estudiants de fora de Catalunya amb titulacions pròpies, conjuntes, dobles i formació a mida.
- ❖ Augmentar les competències internacionals i interculturals dels professionals i col·laboradors de la UOC.

La gestió de la reputació online. Estudi del cas UOC

- ❖ Incorporar al currículum formatiu les dimensions internacional i intercultural perquè s'assoleixin amb independència de l'àmbit geogràfic.

4. Potenciant la competitivitat i ocupabilitat

- ❖ Ser reconeguts per l'orientació a les necessitats de la societat i l'aprenentatge actiu, amb èmfasi en la realitat laboral i integrant les competències transversals en tots els àmbits de coneixement.
- ❖ Fer visible el retorn social que representa l'activitat de la universitat per provocar un canvi cultural que atregui la filantropia.
- ❖ Aconseguir que la comunitat UOC sigui una xarxa activa en benefici de la mateixa comunitat i de la societat en general.

5. Foment de l'excel·lència en recerca

- ❖ Ser una universitat reconeguda per la recerca de frontera en societat del coneixement i per l'excel·lència en recerca translacional en *e-learning*.
- ❖ Augmentar la productivitat de recerca excel·lent i establir una estratègia de difusió i transferència del coneixement de tota l'activitat de la UOC.
- ❖ Oferir una formació de doctorat per al món acadèmic i professional basada en la recerca d'excel·lència i els àmbits de coneixement de la UOC.

Annex 4. Model de gestió de la presència corporativa de la UOC a les xarxes socials

Es presenta el model de gestió de la presència corporativa de la UOC a les xarxes socials, disponible a la 'Guia d'usos i estil a les xarxes socials de la UOC' (UOC, 2011b):

1. Reflexionar i definir un pla

- ❖ Qui són els destinataris?
 - o Estudiants, professorat, personal de gestió, graduats, investigadors, empreses associades, societat en general?
 - o D'un àmbit temàtic determinat?
 - o De quina àrea geogràfica?
- ❖ Quins objectius es pretenen assolir?
 - o Millorar la implicació?
 - o Obtenir més visibilitat d'una àrea, d'una unitat, d'una publicació?
 - o Obtenir més visites en una pàgina web?
 - o Aconseguir persones inscrites en una activitat?
 - o Aconseguir més matriculacions?
- ❖ Els objectius poden quedar coberts per les xarxes socials institucionals de la UOC o per algun altre canal que la UOC posa al vostre servei?
- ❖ Com s'integraran les xarxes socials dins del pla de comunicació de l'àrea, unitat, equip o projecte?
- ❖ De quins recursos es disposa per mantenir la presència pròpia?

- 2. Escoltar:** abans d'obrir un espai corporatiu a les xarxes socials, és recomanable que com a mínim la persona que l'ha de mantenir hi tingui presència de forma personal, per veure quins continguts desperten més interès, quin tipus d'interaccions s'hi produeixen...

Un exemple d'aquest tipus d'escolta és l'"Informe intern de monitoratge de l'activitat a les xarxes socials" que elabora mensualment el grup operatiu de Màrqueting Estratègic.

La gestió de la reputació online. Estudi del cas UOC

3. **Concretar els objectius i definir com se'n mesurarà el compliment:** quines mètriques es faran servir, amb quina periodicitat s'analitzaran...
4. **Definir una línia editorial pròpia:** les xarxes socials no han de competir amb altres espais web de la Universitat, sinó reforçar-los. Per tant, és convenient que no siguin una mera duplicació de continguts del portal.
5. **Identificar un responsable:** cal que tingui disponibilitat per a actualitzar o revisar el canal com a mínim un cop al dia.

Cal definir la visibilitat que tindrà el responsable. Si bé per a gestionar la presència institucional de la UOC a les xarxes socials es recomana no identificar les persones responsables dels canals, en alguns casos es poden plantejar excepcions. En ocasions el mateix funcionament del canal pot obligar que el responsable sigui visible, com en el cas dels grups de LinkedIn o dels grups de Facebook.

6. **Escollir els canals:** cal triar primer un canal i treure'n el màxim profit, abans d'obrir tots els canals i no mantenir-los.
7. **Definir un nom d'usuari:** haurà d'estar format per la paraula 'UOC' en majúscules, seguida del nom de l'espai en minúscules. Es recomana que el nom de l'espai sigui el mateix que es faci servir com a subdomini o directori al portal de la UOC.

El nom del canal, allà on es pugui especificar més àmpliament, haurà d'estar format per la paraula UOC, seguida del nom de la unitat o de l'espai.

Nom d'usuari: **UOC + nom de l'espai en minúscula**

Ex. UOCelc

Nom complet: **UOC + nom de l'espai**

Ex. UOC eLearn Center

8. **Completar el formulari de sol·licitud i enviar-lo al grup de treball de Xarxes Socials** perquè gestioni l'alta i digui a termes les personalitzacions essencials.