



Entrevista con Leslie Gaines-Ross, chief reputation officer de Weber Shandwick

“El community manager debería depender del director de Comunicación”

Tras 25 años dedicada a la investigación de la imagen pública, la directora de Estrategias de Reputación del gigante de la Comunicación Weber Shandwick se ha concentrado en la reputación online, un auténtico campo de batalla para defender el prestigio de las empresas. En esta entrevista, además de presentar su manual para los dircom en sus 100 primeros días de trabajo, ofrece algunas claves para luchar contra la mala prensa y sobrevivir a las crisis.

Texto: Pilar Pérez Ramírez (www.pereznews.es), periodista. Twitter...@pereznews

Ficha técnica

Autor: PÉREZ RAMÍREZ, Pilar

Título: "El community manager debería depender del director de Comunicación".

Fuente: Revista de Comunicación, nº 15, pág. 22. Junio 2010

Resumen: La directiva de Weber Shandwick desmonta algunos mitos de la Comunicación 2.0, como que los community managers deberían ser unidades independientes. Además, la autora de la guía para los 100 primeros días de un dircom les recomienda que estén alineados con la estrategia de la compañía y en conversaciones directas con el máximo ejecutivo de la empresa para reaccionar con celeridad ante cualquier crisis.

Descriptores: Reputación / Comunicación 2.0

En nómina desde hace unos años de Weber Shandwick, anteriormente trabajaba en la competencia (Burson-Masteller) como Chief Knowledge & Research Officer Worldwide y también fue directora de Marketing y Comunicación de la prestigiosa revista "Fortune". Leslie Gaines-Ross confiesa que lleva el periodismo en la sangre y despacha sus ansias de escribir en su blog <http://reputationxchange.com/> y

colaborando en el prestigioso periódico online "The Huffington Post".

Es autora de "Salvaguardando la reputación", que identifica las estrategias para el mantenimiento y recuperación de la reputación de la empresa, y el año pasado coordinó un amplio estudio sobre la reputación online: "Online Reputations: risky business" (www.online-reputations.com). Además, Gaines-Ross ha impulsado la corriente de análisis: "La nueva normalidad: un cambio constante", que aboga por un nuevo orden en Relaciones Públicas y Comunicación.

¿Su frase favorita? "Si pierdes dólares de la firma porque has tomado malas decisiones, lo entenderé. Pero si afectas negativamente a su reputación, entonces seré implacable". Warren Buffett dixit.

¿Por qué cree que la reputación online es un negocio de riesgo?

Es muy arriesgado porque las compañías no tienen ningún control sobre la pérdida de información confidencial y de la filtración de documentos por parte de sus empleados. Además, a menudo, las firmas no controlan a los consumidores insatisfechos ni a los periodistas o competidores, y tienen que ser muy transparentes y tener mucho cuidado

con su reputación. Conseguir esto en Internet es mucho más difícil, aunque bien es cierto que gracias a la Red, las compañías pueden contraatacar. Si un periodista escribe algo negativo en la portada de "The Wall Street", antes apenas podías defenderte. Ahora lo puedes hacer en tu web, poner un twitt con tu versión de los hechos... Han aumentado las posibilidades de comunicación de las empresas.

¿Cree que las compañías de gran tamaño necesitan contratar a un especialista en reputación online?

Creo que es el propio consejero delegado el que debe convertirse en el *chief reputation officer*, es el guardián de la reputación de su compañía, y no puede delegar este trabajo. Salvaguardar la reputación es algo crítico para el éxito de una empresa. Así que más les vale encontrar algo de tiempo para hacer esta labor. En EE.UU. ya estamos viendo que las compañías europeas realmente se están dando cuenta de lo importante que es la reputación. Lo mismo ocurre con las de la región Asia-Pacífico. Lo reconocen ahora, después de la crisis de Toyota.

Se están creando muchos puestos 2.0 en las empresas. ¿Qué diferencias cree que hay entre un responsable de reputación online y un community manager?

Da igual cómo se llame el profesional. Me gusta el hecho de que tantas empresas quieran contratar a community managers, hay incluso quien dice que deberían estar en todo el organigrama, no solo en un puesto concreto. Esta mezcla existe en todas partes, las empresas intentan saber cómo manejarán su reputación, pero nadie tiene la respuesta correcta, todas están haciendo experimentos, acciones diferentes. La estrategia adecuada es que todos los empleados y la dirección estén familiarizados con el

Si escribes un blog de empresa, debes rotar el trabajo entre tus empleados y ejecutivos

entorno online, que sepan cómo utilizar Twitter, Facebook o LinkedIn. Pero nadie tiene la llave maestra.

En alguna compañía existe incluso el puesto de director de quejas...

La mayor parte de las líneas aéreas y muchas de las compañías que se relacionan mucho con sus clientes han decidido estar en Twitter para responder a las quejas, es una de las áreas de mayor crecimiento del sector. Es como un servicio de atención al cliente online, algo que han puesto en marcha con mucho éxito compañías como Comcast o Dell, que fue quien empezó a hacerlo.

¿Pero cree que las compañías no se lo están tomando en serio? En España es muy conocido el caso de Ikea. Un bloguero criticó a la compañía en 2005 y, todavía, su ataque ("Ikea: cómo engañan a sus clientes") permanece en el sexto puesto de Google...

En Estados Unidos alguien ya hubiera "enterrado" las malas noticias y las hubiera sustituido por cosas positivas.

Nosotros tuvimos un caso parecido, el de United Airlines. Al músico canadiense Dave Carrol, que viajaba con ellos, le rompieron su guitarra. Él protestó, escribió cartas de reclamación diciendo que le pagaran el coste de la guitarra (1.000 dólares), pero United nunca le ayudó. Así que decidió escribir una canción llamada "United break guitars". La colgó en Youtube (<http://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>) y recibió cuatro millones de visitas (su visión es altamente recomendable). Es el ejemplo perfecto para alertar de que hay que hacer caso a todos los clientes.

¿Qué compañías están haciendo una buena estrategia online?

General Motors lo está haciendo muy bien gracias a su Fastlane Blog. Ahí se pueden leer entrevistas con sus ejecutivos, chats, blogs, los clientes pueden hacer preguntas y obtener respuestas... facilita información a los periodistas... Además, muchas compañías están utilizando muy bien Twitter.

¿Cómo cree que se están haciendo las cosas en España?

Realmente no lo sé. En EE.UU. la mayor parte de las compañías están en Facebook e intentan ayudar y conversar con sus fans. No sé cómo será en España, aunque he oído que Europa está como un año por detrás de este desarrollo.

¿Hasta qué punto hay que ser auténtico en la conversación con los internautas?

Totalmente. En EE.UU. hay un gran debate sobre el tema, no es una buena idea contratar a alguien para que escriba posts en lugar de un directivo en un blog o que escriba los mensajes de su Twitter o de su Facebook. En Internet hay que ser auténtico. Nunca recomiendo a un ejecutivo que contrate a alguien para su blog. Mi consejo es que si escribes un blog de empresa, debes rotar el trabajo entre tus empleados y ejecutivos. Es imposible hacer este trabajo continuamente.

LOS 100 PRIMEROS DÍAS DE UN DIRCOM

¿Perdido en su nuevo puesto? ¿Sin conocer a su equipo todavía? ¿Desconocedor de las políticas de su nueva empresa? No se preocupe: Weber Shandwick ha publicado un e-book, escrito por Leslie Gaines-Ross, con los principales consejos prácticos para los dircom recién designados.

Primer consejo: escuche y aprenda (y aprecie el trabajo que se ha hecho hasta la fecha). Segundo: esté dispuesto a evaluar a su equipo desde el primer día y a hacer cambios inmediatos, pero intentando ganarse su respeto. La clave es hacerlo mejor pronto que tarde. Así el cambio será menos traumático. Gaines-Ross también es muy tajante con respecto a que no hay que criticar al predecesor y que se debe escribir una agenda de los pasos a seguir. Y como la información es poder, otro consejo es acudir a las reuniones mensuales de los departamentos y tomar todas las notas posibles. Pero no solo hay que acudir a los canales oficiales: también hay que conocer la empresa "en la sombra". Es decir, detectar quiénes son los líderes naturales y quedar con ellos para comer y desayunar para así obtener información de primera mano. Y, por supuesto, estar preparado para todo tipo de sorpresas. Jamás la compañía es como uno piensa. No se duerma en los laureles: los 100 primeros días de trabajo son vitales para impulsar o destruir una carrera profesional.

Contratar a alguien para que escriba los posts de un directivo es una mala idea

Hay quien opina que no siempre es positivo que las empresas tuvieran una página en Facebook. ¿Está de acuerdo?

Quizás dependa de la compañía, pero no comparto esta idea. Si eres una empresa de consumo, el apoyo de tus fans es fundamental, puedes tener una crisis en cualquier momento y necesitarás su ayuda. Tienes que cultivar a tus fans en Facebook y tener una relación con ellos.

Ha escrito "Los 100 primeros días de un dircom", ¿cuáles son las claves principales?

Hasta ahora se ha prestado mucha atención a los directores de Marketing, a los directores generales, pero creo que los directores de Comunicación son ahora más importantes que nunca. Hoy día se producen crisis continuamente y hay que asegurarse de que estos profesionales puedan gestionarlas inmediatamente.

¿En qué lugar del organigrama situaría al community manager?

Debería depender del director de Comunicación: todo lo digital es simplemente un canal, es otra forma de comunicar las noticias de tu empresa. No debería estar en una unidad especial. Y el director de Comunicación debería reportar directamente al consejero delegado. Hicimos un estudio con Spencer Stuart que indicó que el 58% de los directores de Comunicación así lo hacen. Saber responder inmediatamente cuando hay un problema es algo crítico: tardar cuatro días es demasiado.

¿Algunos consejos?

Los directores de Comunicación deberían hacer un plan por escrito para sus 100 primeros días y tener línea directa con el consejero delegado. También, adaptarte a la cultura de la empresa: cuando alguien llega de nuevas a una compañía tiene percepciones erróneas, lleva tiempo entender la cultura, debes dar tiempo a que la gente te demuestre lo que vale, darles una oportunidad. Yo he cometido este



Leslie Gaines-Ross, de Weber Shandwick.

error: cuando llegas, siempre comparas lo que se hace en la empresa con lo que tú hacías en otras que, por supuesto, crees que era mejor. Debes dejar de hacerlo.

¿Cuál es el nuevo paradigma del que habla en su tesis en el campo de las Relaciones Públicas y la Comunicación?

Se refiere a que antes los directores de Comunicación hacían planes a tres años, ahora tiene que ser a 36 horas porque todo cambia muy rápidamente. Debe estar muy preparado para hacer cambios rápidos y para una crisis. Creo que en un par de años veremos que los departamentos de Marketing y de Comunicación se unificarán. Ahora, los responsables de Marketing se preocupan por los clientes, y los de Comunicación, por los medios, empleados, competidores... dentro de poco habrá más directores de Marketing y Comunicación. Todo junto. Igual que los informes de Responsabilidad Social Corporativa y las memorias anuales. Se van a unificar.

¿Cómo "escondería" los comentarios negativos que se hagan a su empresa?

El consejo es contrarrestar las críticas con informaciones positivas, con más notas de prensa que aparezcan más fácilmente en los buscadores... También, mejorar la página web, escribir el nombre de la compañía en los títulos, estar presente en Twitter, Facebook o LinkedIn, escribir en blogs... •

edirectivos™

Este e-book forma parte de una serie llamada Liderazgo de Ideas (Thought Leadership), que amplía el conocimiento sobre las funciones del dircom. Está disponible en:

www.edirectivos.com/resources/447