

Resumen Ejecutivo

# El *Chief Communications Officer* del futuro

Factores y funciones que hacen de los *Chief  
Communications Officers* (CCO) profesionales de éxito

CORPORATE  
EXCELLENCE



CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

# ¿Qué determina el éxito del Chief Communications Officer (CCO)? ¿Hasta qué punto las habilidades personales son importantes en ese éxito? ¿Cuáles son las habilidades y aptitudes necesarias para el CCO del futuro? ¿Es un perfil más operativo, estratégico o una combinación de ambos?

## Factores y funciones que hacen de los CCO profesionales de éxito

Los CCO se convertirán en profesionales fundamentales para sus organizaciones si llegan a formar parte de la coalición externa e internas dominante. Además, han de contar con unas cualidades

específicas para un mejor desempeño de esta función. Los CCO del futuro han de dominar y combinar veinte características fundamentales para dar respuesta a cuatro funciones principales:

- Fomentar las relaciones entre los *stakeholders* clave.
- Llevar a cabo planes de comunicación efectivos.
- Alinear a los empleados con la estrategia de la compañía
- Ser un asesor de confianza del CEO.



El éxito de los CCO viene determinado por el dominio y combinación de las siguientes características:

1. Ser los “ojos” y “oídos” de la organización.
2. Dedicar tiempo a construir y mantener relaciones con los principales líderes de opinión.
3. Tener un buen nivel de comprensión del contexto político actual.
4. Dominar el lenguaje utilizado por los políticos y la administración pública.
5. Analizar y monitorizar riesgos y oportunidades reputacionales.
6. Pasar buena parte del tiempo construyendo y manteniendo relaciones con los principales medios de comunicación.
7. Mantener una red de contactos con los principales líderes de opinión del sector periodístico.
8. Conocer los entresijos del mundo de los medios de comunicación.
9. Hacer frente a las amenazas de forma diplomática.
10. Ser un estratega que conoce el negocio y su contexto.
11. Promover las funciones transversales para romper los silos de los diferentes departamentos de la organización.
12. Ser asesor de confianza del CEO.
13. Velar por la reputación del CEO.
14. Asesorar al resto de directivos en la toma de decisiones estratégicas.
15. Liderar proyectos ligados al cambio organizativo.
16. Conocer bien el negocio y el sector en el que está inmerso la organización.
17. Centrarse principalmente en los procesos de cambio interno.
18. Mejorar las relaciones con los *stakeholders* internos y externos.
19. Velar para que la organización cumpla e integre los valores corporativos en todos sus comportamientos y áreas de actuación.
20. Utilizar datos e indicadores para determinar las estrategias y acciones de comunicación.

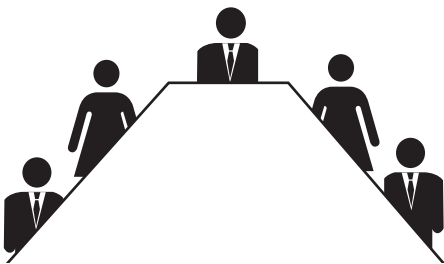
## Posición del CCO dentro de la coalición interna

Un CCO será efectivo y logrará un gran impacto si forma parte de la coalición interna dominante. Esto implica estar bien conectados con los distintos niveles de directivos de la compañía, contribuir de manera significativa al resto de áreas proporcionando información relevante para la toma de decisiones

estratégicas, y dar asesoramiento en temas relacionados con la estrategia y el posicionamiento corporativo, la reputación del CEO, y las decisiones que puedan afectar a la reputación global de la compañía. Los CCO han de entender el negocio y tener la capacidad para expresar opiniones de

forma clara y convincente de manera que ofrezcan soluciones a los problemas. Es necesario que los CCO dediquen tiempo suficiente para ejercer como asesores de confianza y que cuenten con los recursos profesionales y económicos necesarios para llevar a cabo las tareas encomendadas de manera óptima.

### Interacciones con los stakeholders internos clave



# 40%

El 40% de los CCO forma parte de los Comité de Dirección y mantiene una buena relación con sus CEO

### Responsabilidades y tareas

El 17% del tiempo diario de los CCO está dedicado a asesorar a las unidades de negocio y a la junta directiva, principalmente sobre cuestiones que forman parte de sus tareas y responsabilidades. También dan asesoramiento

sobre la reputación corporativa, la reputación del CEO, las estrategias de marca, comunicación, responsabilidad social corporativa y de asuntos públicos. Los CCO emplean la mayor parte de su tiempo en las relaciones con los medios y la comunicación interna (28%).

Los CCO creen que la distribución actual de sus tareas diarias les permite desempeñar con éxito sus funciones, aunque manifiestan que deberían dedicar más tiempo a la gestión de la reputación corporativa.

## Los CCO invierten la mayor parte de su tiempo en tareas y responsabilidades relacionadas con la comunicación corporativa



14% Relaciones con los medios

14% Comunicación interna

12% Gestión de la reputación

10% Identidad y posicionamiento de marca

50% El otro 50% está relacionado con el tiempo dedicado a asesorar las unidades de negocio y otras áreas de la organización, la responsabilidad social corporativa, asuntos públicos, marketing y relación con inversores.

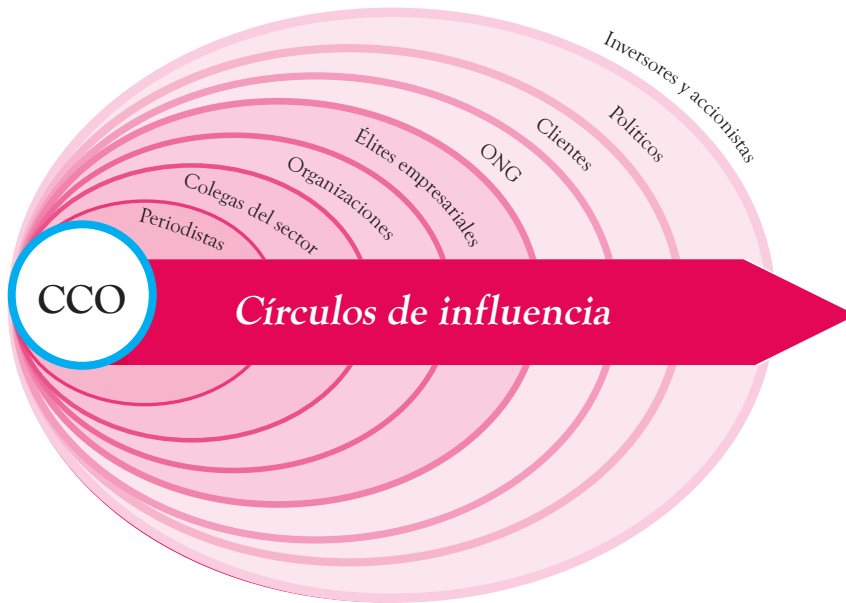
## Posición del CCO dentro de la coalición externa

Participar en la coalición externa dominante es clave para que los CCO desempeñen con éxito sus funciones. Los CCO han de estar bien conectados con los *stakeholders* clave y contribuir de manera significativa a los intereses de la compañía proporcionando

información relevante que afecte de manera significativa a la generación de percepciones positivas de los grupos de interés sobre la organización. Esto implica conocer y entender cuáles son los grupos más importantes para la organización y saber comunicar de

manera efectiva tanto con aquellos *stakeholders* considerados neutros como con los grupos más contrarios a la organización y aquellos que manifiestan abiertamente su apoyo a la compañía.

### Interacciones con los stakeholders internos clave

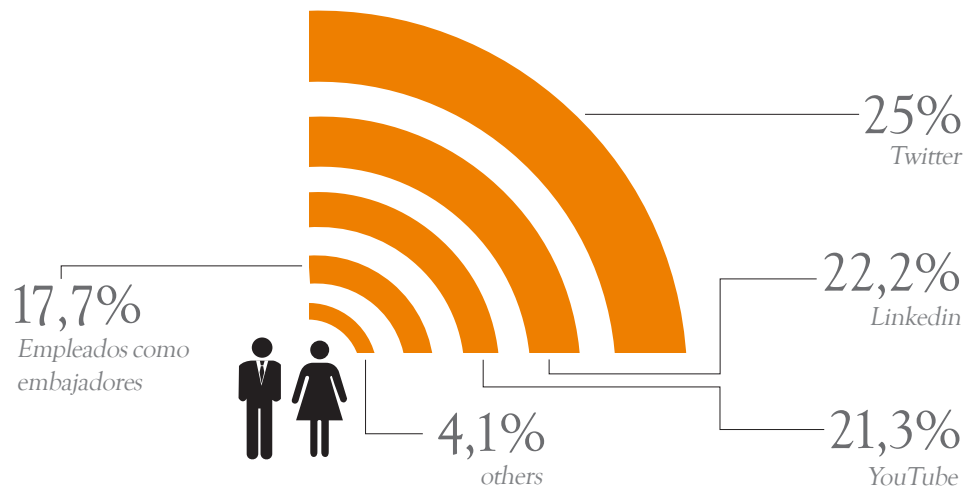


Los CCO se relacionan con un gran número de *stakeholders*, principalmente con periodistas. Su influencia con colegas del sector, clientes, élites y organizaciones empresariales es cada vez mayor.

Los CCO tienen una relación muy cercana con sus clientes. La mayoría de ellos tienen de 11 a 15 reuniones al año con este grupo de interés.

### Canales de comunicación

Los CCO utilizan los medios sociales y a los propios empleados como embajadores de marca (17,7%) para influir en sus grupos de interés clave. Dentro de los medios sociales, las plataformas más populares son Twitter (25%), LinkedIn (22,2%) y Youtube (21,3%).



## Aptitudes personales de los CCO y retos de futuro

La actividad de los CCO será más efectiva si estos cuentan con una combinación acertada de aptitudes para la comunicación, el negocio, el liderazgo, la integración de los distintos *stakeholders* en la estrategia, el apoyo a las ventas, así como capacidades para saber leer el contexto social. Las próximas generaciones de CCO tendrán como reto integrar y combinar el arte de comunicar con las métricas, la

estrategia y las ventas. Es fundamental que las instituciones académicas y las asociaciones de profesionales promuevan y promocionen esta evolución y desarrollo para los nuevos CCO del futuro.

Desde Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership estamos convencidos de que el éxito futuro de las organizaciones a largo plazo pasa

por la incorporación a las mismas de líderes capaces de entender el nuevo entorno social, profundos conocedores de las expectativas de todos sus grupos de interés, y con la suficiente capacidad para transformar sus organizaciones poniéndolas al servicio de los *stakeholders* clave.

# Niveles de excelencia de los *Chief Communications Officer*

Se pueden distinguir cuatro niveles de excelencia de los CCO, variando de CCO de una estrella a cuatro estrellas. Hay que tener en cuenta que no todas las organizaciones necesitan CCO de cuatro estrellas. Estos CCO de cuatro estrellas serán necesarios, por ejemplo, en organizaciones que desempeñen su labor en un sector en el que la emergencia de riesgos reputacionales sea elevado; en aquellas compañías de crecimiento

rápido o en aquellas otras que ya hayan alcanzado un nivel de madurez elevado y donde la gestión de la reputación sea compleja. Por el contrario, hay otro tipo de organizaciones que necesitan incorporar CCO con menos estrellas, por la singularidad de las mismas. Es importante destacar que tener menos

estrellas no significa que estos CCO estén menos cualificados; sus habilidades pueden ajustarse perfectamente a las demandas de una organización en un momento específico.



## Investigadores y autores de la investigación:



**Cees B.M. van Riel**, Profesor de Comunicación Corporativa de la Rotterdam School of Management (Erasmus University) y Cofundador de Reputation Institute.



**Marijke Baumann**, Consultora Investigadora Senior de la Rotterdam School of Management (Erasmus University).



**Ángel Alloza** CEO Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

El presente estudio recoge los resultados de una investigación cualitativa y cuantitativa con 117 Directores de Comunicación de grandes empresas de Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, España, Italia, Países Bajos, Brasil, México y Chile para definir la naturaleza y circunstancias que convierten a los *Chief Communications Officer* en profesionales de éxito.

## Colaboradores:

**Majorie Dijkstra**. Director de Investigación Aplicada, Centro de Comunicación Corporativa de la Rotterdam School of Management, Erasmus University. **Saida García**. Project Manager, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, **Magdalena Mut**. Doctora y profesora en la Universitat Jaume I de Castellón. **Nuria Villagra**., Profesora de la Universidad Complutense de Madrid. **Ana Casado**, Doctora en Comunicación, Universidad de Málaga. Profesora en la Universidad de Sevilla.

# Leading by reputation

[www.corporateexcellence.org](http://www.corporateexcellence.org)



#globalCCO

©2013, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Fundación empresarial creada por grandes empresas para profesionalizar la gestión de los activos intangibles y contribuir al desarrollo de marcas fuertes, con buena reputación y capaces de competir en los mercados globales. Su misión es la de ser el motor que lidere y consolide la gestión profesional de la reputación como recurso estratégico que guía y construye valor para las empresas en todo el mundo.

#### Aviso Legal

Este documento es propiedad de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y tiene por objetivo compartir el conocimiento empresarial sobre la gestión de la reputación, marca, comunicación, métricas de intangibles y asuntos públicos.

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership es titular de los derechos de propiedad intelectual sobre las imágenes, textos, diseños, o cualquier otro contenido o elementos de este producto y dispone de los permisos necesarios para su utilización, y por lo tanto, queda prohibida su reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, sin autorización expresa de su titular.