



# El nuevo CCO: Transformando las empresas en un mundo cambiante

**Autor original: Arthur W. Page Society**

Adaptación y actualización al español: Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

## RESUMEN EJECUTIVO

### PRESENTACIÓN

Corporate Excellence comparte los principios establecidos en el «Nuevo Modelo de Comunicación» impulsado por Arthur W. Page Society, una de las asociaciones más relevante de directivos de comunicación en el ámbito internacional. Además, ha firmado un convenio de colaboración con esta asociación y con el Foro para la Investigación y el Conocimiento de la Comunicación, que reúne a las facultades de comunicación de un grupo de universidades españolas y latinoamericanas, para avanzar en la validación académica y empresarial del Modelo.

A continuación se recoge la adaptación realizada por Corporate Excellence del informe *The New CCO: Transforming Enterprises in a Changing World*, elaborado por Arthur W. Page Society en 2016.



# El nuevo CCO: Transformando las empresas en un mundo cambiante

## INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

Cualquier director de comunicación (CCO) que lea este informe podrá ver reflejados en él los cambios drásticos que ha sufrido su trabajo en la última década.

Este informe, cuyo título original en inglés es *The New CCO: Transforming Enterprises in a Changing World*, sigue la línea que empezó la Arthur W. Page Society en 2007 con la publicación de *The Authentic Enterprise* y que se continuó con *Building Belief* —o *El Nuevo Modelo de Comunicación: Construir Creencias Compartidas*, tal y como se publicó en español desde Corporate Excellence. Ya se hablaba entonces de las transformaciones radicales que estaban viviendo las empresas: la aparición de grupos de interés activos, informados, comprometidos y empoderados por la revolución digital para organizarse y ejercer su influencia; la apertura de nuevos mercados a causa de la creciente globalización y el auge de las redes sociales, que ha redefinido completamente cómo las personas conectan y comparten ideas entre ellas y con las compañías. Desde entonces, los cambios previstos se han intensificado. Es más, los cambios en la demografía de los grupos de interés, tanto interna como externamente, demandan a las empresas mayor diversidad, no solo en el aspecto social, sino como un imperativo estratégico para el éxito del negocio.

Tras identificar estas tendencias hace dos años, la Page Society decidió trazar el mapa del futuro para los CCO. Este informe es el resultado de aquellos esfuerzos. El Nuevo Modelo de Comunicación presentado en *Building Belief* explicaba cómo una empresa puede establecer relaciones de éxito con sus grupos de interés construyendo un sistema de creencias compartidas capaz de generar identificación y adhesión. Este informe —*El nuevo CCO*— profundiza todavía más en el papel que ejerce el director de comunicación en ese modelo: qué y quién es, ahora y en el futuro.

En el desarrollo de este proyecto han participado directores de comunicación y expertos de todo el mundo.

El presente documento será de gran utilidad a la hora de liderar algunas de las compañías más importantes del mundo en el futuro. De hecho, muchas de ellas ya actúan al servicio de sus grupos de interés —aquellos encargados de su supervivencia a largo plazo— y lideran por su reputación, es decir, por el reconocimiento que estos grupos le otorgan, en un mundo donde las fronteras empresa-sociedad cada vez están más diluidas. Por eso, para conectar de forma efectiva con la sociedad, es fundamental impulsar iniciativas integradas entre equipos y construir plataformas y procesos. Nos encontramos ante una profesión totalmente nueva y de gran valor. Es un gran momento para ser CCO.

<sup>1</sup> Adaptado del prólogo de Gary Sheffer, presidente de la Arthur W. Page Society (2014-2015) en el informe *The New CCO: Transforming Enterprises in a Changing World*.



## RESUMEN EJECUTIVO

La profesión del CCO se encuentra hoy en día en un punto de inflexión. El entorno en el que operan las empresas está lleno de retos: nuevos competidores que reinventan los modelos de negocio tradicionales; cambios en las condiciones demográficas, normativas y sociopolíticas; formas de trabajo nunca antes vistas; y la constante transformación en el modo de relacionarnos con el resto de personas y con las organizaciones. Motivados por estos cambios y con la ayuda de las redes sociales, los grupos de interés tienen ahora más poder, son más proactivos y están mejor organizados. En vista de esta nueva realidad, las empresas deben evolucionar y colocar la figura del CCO en el centro de su estrategia para poder dirigir con éxito este cambio de paradigma. En este documento se describe cómo está evolucionando el CCO para enfrentarse a todos estos retos.

### La transformación del CCO y de la función de comunicación

Igual que ocurre en la naturaleza, solo las organizaciones *alineadas* con las condiciones del ecosistema, o más capaces de adaptarse al entorno para ganar ventaja competitiva, prosperarán. El CCO, como vigilante de los cambios del contexto social y puente de conexión con la empresa, debe ser el eje del proceso de transformación al que deben someterse las organizaciones. Tras investigar sobre esta idea, se han definido cinco patrones que reflejan los cambios en el ámbito de la comunicación:

#### 1. Cambio en las inversiones

Los CCO están redirigiendo los recursos de la organización hacia iniciativas centradas en involucrar a los grupos de interés a través de la generación de contenidos relevantes. Muchas empresas están creando incluso sus propias plataformas editoriales.

#### 2. Mayor integración

Los CCO y el resto de miembros de los comités de dirección —el llamado C-Suite— trabajan cada vez más estrechamente y de forma transversal para coordinar las relaciones con los grupos de interés y codirigir temas específicos: diversidad y cultura, marketing y promoción de ventas o construcción de sistemas digitales.

#### 3. Nuevas funciones

Las estrategias de *engagement* actuales demandan empleados con nuevas competencias y responsabilidades orientadas al diseño de contenidos, iniciativas para conseguir la vinculación de los grupos de interés, estrategia digital, ciencias de la conducta... A menudo, los CCO se encargan también de atraer, crear y distribuir el talento en la organización.

#### 4. Nuevas alianzas

Los CCO combinan el conocimiento y habilidades internas de la organización con el saber de expertos externos en áreas como comportamiento, análisis de datos y creación de contenido. Al mismo tiempo, se forjan nuevas alianzas con organizaciones no gubernamentales (ONG) para enfrentarse más fácilmente a los retos sociales y medioambientales del contexto actual.

#### 5. Nuevas métricas e indicadores clave de rendimiento (KPI)

Los CCO adoptan nuevas métricas al considerar factores como el compromiso de los empleados, la fidelización del cliente, la predisposición a recomendar un producto o servicio a



otras personas, la influencia social o el comportamiento futuro en función del análisis de las acciones pasadas.

Si consideramos todos estos patrones de modo holístico, podemos entender los cambios que están experimentando los CCO en particular y el departamento de comunicación en general. Estas tendencias conducen a las que serán, en nuestra opinión, las tres funciones clave del CCO en el futuro.

### **Función 1: el CCO fundacional**

El CCO es una figura fundamental a la hora de liderar los esfuerzos de la compañía para conseguir el compromiso de los *stakeholders* y para gestionar la reputación, pero hay mucho más. En la actualidad, el CCO lidera también la construcción de la identidad corporativa y asesora a su organización sobre estrategias empresariales clave. Hemos considerado oportuno subdividir este rol fundacional en tres grupos:

#### **1. Líder estratégico del negocio y asesor**

Las empresas necesitan ver en el director de comunicación a un asesor informado, buen comunicador, convincente y capaz de generar confianza como líder. La perspectiva de la visión de los CCO es extraordinariamente amplia, y por ese motivo, el resto de directores esperan que el departamento de comunicación identifique e interprete bien los cambios que se producen en el entorno exterior y actúe en consecuencia; se anticipe a los eventos futuros a partir de la información recogida en medios tradicionales y redes sociales; se involucre con órganos regulatorios y responsables políticos, organismos internacionales (OIG) y organizaciones no gubernamentales (ONG) y construya relaciones duraderas y honestas con los grupos de interés.

#### **2. Servidor de la reputación corporativa**

La responsabilidad del CCO como «proveedor de inteligencia y de conciencia» es la de garantizar que los comportamientos de la compañía coinciden con su discurso, que se ponen en práctica los valores que se predicán y que se actúa de manera responsable, transparente y teniendo en cuenta los intereses de los grupos de interés.

#### **3. Comunicador efectivo**

Debido a la proliferación de los canales digitales y la influencia indirecta que ejercen las empresas a la hora de moldear las percepciones, hablar de manera honesta y efectiva sobre la empresa es más importante que nunca.

Si bien la función fundacional del CCO se ha situado en el centro de las responsabilidades del CCO, la gestión de los riesgos reputacionales ha multiplicado su alcance y relevancia como una de las tareas clave de la profesión.



## **Función 2: el CCO como integrador**

Este nuevo modelo de liderazgo emergente no se centra tanto en la estructura o «propiedad» dentro de un sistema organizativo sino en cómo repartir la responsabilidad dentro la empresa, es decir, en quién debe hacerse cargo de los asuntos relacionados con el comportamiento de la organización y de la relación con los grupos de interés. En este sentido, es esencial que el CCO sea capaz de impulsar la colaboración entre departamentos y ayudar a que se integren prioridades estratégicas. Los CCO colaboran codo con codo con los directores de información (CIO) en asuntos relacionados con ciberseguridad y plataformas digitales de *engagement*; con la dirección de R.R.H.H., en temas de contratación, relaciones con los empleados y retención de talento y con el departamento jurídico en temas de mitigación de riesgo y creación de alianzas con los grupos de interés.

A pesar de no haber podido establecer patrones claros sobre la integración o predominio de los departamentos de Comunicación y de Marketing, ambas funciones colaboran cada vez más a medida que los medios de pago (*paid media*), los medios ganados (*earned media*) y los medios propios (*owned media*) se interrelacionan en las redes sociales y conforme las compañías otorgan mayor importancia a su propósito social, considerándolo una parte integral de su estrategia empresarial y su identidad de marca.

Esto no significa que ambos departamentos deban fusionarse; de hecho, el valor diferencial que aporta cada uno de ellos debe preservarse y ensalzarse. La mayoría de directores de comunicación piensa que, sea cual sea la estructura formal de la organización, en el futuro se necesitarán más planteamientos ad-hoc fluidos que exigen capacidades de coordinación, colaboración e integración estratégica. Independientemente del enfoque organizativo que decida adoptar la empresa, esta investigación sugiere que:

- El CCO debe tener una relación directa con el CEO y el resto de miembros del C-Suite.
- El comité de dirección al completo debe colaborar en la activación de la identidad corporativa y en la tarea de involucrar a los *stakeholders* en torno a la misma.
- El CCO debe responsabilizarse de gestionar sistemáticamente las relaciones con los grupos de interés a través de las redes sociales y del resto de canales.

## **Función 3: El CCO como constructor de sistemas digitales**

Llegamos a la función más reciente —y quizás la que más retos plantea— para el CCO del siglo XXI: conectar con las personas de manera individual y personalizada para motivar que recomienden de manera auténtica y a gran escala a las empresas, sus productos y sus servicios. Para poder hacerlo, el CCO debe crear sofisticadas plataformas que le permitan identificar a los grupos de interés, entender cómo piensan (normalmente a través de la información que comparten y las expresiones que generan) y sistematizar el proceso de *engagement* para conectar con ellos como individuos y no solo como segmentos.



Esperamos que el CCO centre sus esfuerzos, junto al resto de líderes del departamento de comunicación, en desarrollar lo que llamamos «sistemas digitales de *engagement*». Dichos sistemas permiten que las organizaciones «te conozcan» a partir de ciertos datos y apliquen dicho conocimiento para ofrecer contenidos personalizados (información, herramientas, respuestas, etc.). Crear y trabajar con sistemas de *engagement* para conectar con las personas de manera individual y a gran escala requiere que la función del CCO y la de todo el departamento de Comunicación cumplan con las siguientes responsabilidades:

- **Aprovechar los datos para entender a las personas.** Los datos ofrecen una gran ventana para observar quién es relevante, para quién es relevante, y cómo se puede conectar mejor con esas personas. De hecho, con el fin de crear un sistema de *engagement*, el contenido que creamos e introducimos en el discurso público, así como el contenido generado por otras personas, forma parte de la información que debe analizarse de forma exhaustiva.
- **Crear canales y plataformas para conectar con las personas directamente.** Combinando la información recopilada con conocimientos en psicología del comportamiento y ciencias de la conducta, los directores de comunicación pueden crear nuevas plataformas capaces de ofrecer una experiencia personalizada a los *stakeholders* de manera individual.
- **Conectar con los individuos para moldear la opinión e influir en su comportamiento.** Los sistemas de *engagement* digital son importantes para las dos dimensiones del Nuevo Modelo de Comunicación propuesto por la Page Society y compartido por Corporate Excellence: definir, redefinir y activar la identidad corporativa, y generar actitudes de recomendación auténtica. Los CCO y sus equipos deben ser los arquitectos de esta nueva forma de vinculación o *engagement*, creando contenidos que expresen la identidad corporativa y que, al mismo tiempo y gracias a la información recopilada, permita a los grupos de interés sentirse identificados. La fuerte conexión que se genera impulsando este tipo de contenidos ayudará a las organizaciones a construir y mantener relaciones más influyentes y sólidas con sus grupos de interés y les motivará a involucrarse en sus propias redes para actuar a favor de la marca.

El nuevo CCO será un diseñador de sistemas y un estratega empresarial, eje central del ecosistema y un impulsor de los resultados empresariales estratégicos. Los sistemas que el CCO debe construir exigen competencias en gobernanza y en procesos, innovación y colaboración, y diseño y producción. Las empresas líderes han sido pioneras en el desarrollo de sistemas digitales de *engagement* que ofrecen un entendimiento más profundo y capacidades mayores en la relación con los grupos de interés que les permiten entablar un diálogo real con ellos.

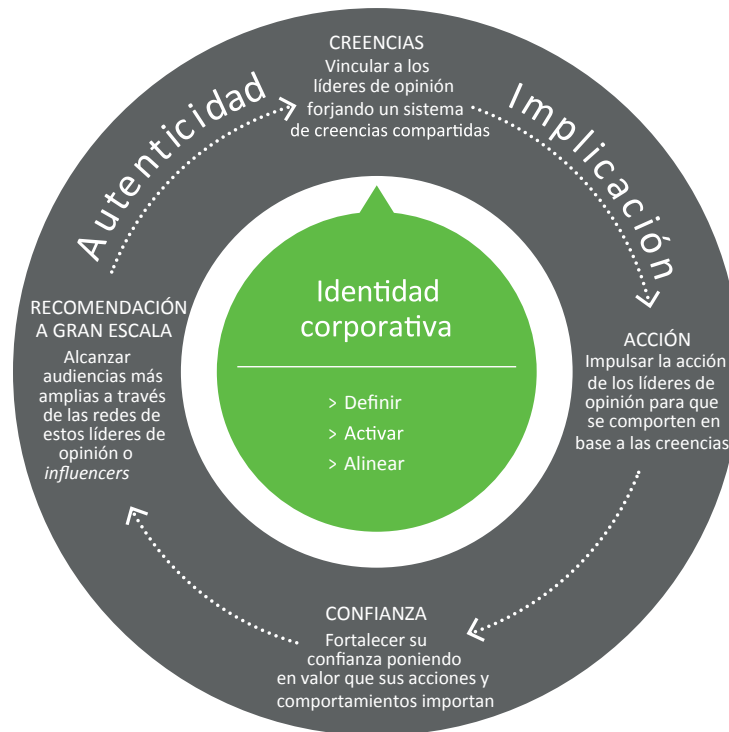
### El Nuevo Modelo de Comunicación y el Nuevo CCO

El primer paso del Nuevo Modelo de Comunicación propuesto es definir y activar la identidad corporativa —la identidad esencial o razón de ser, integrada en la misión, propósito, marca, estrategia y cultura de la organización—. Alrededor de esta identidad, los CCO pueden conectar con los *stakeholders* construyendo un sistema de creencias compartidas que genere identificación y permita



ganarse su confianza, posibilitando que estos recomienden de forma voluntaria a la compañía, empezando de nuevo el ciclo con un conjunto cada vez más amplio de *stakeholders*.

### Gráfico: El Nuevo Modelo de Comunicación – Construir Creencias Compartidas



Fuente: Arthur W. Page Society, 2016.

La identidad corporativa, por definición, debe calar en la empresa. Por eso, la identidad debe construirse sobre los cimientos del negocio. Cada vez más la sociedad espera que las empresas actúen de manera transparente y responsable y sirvan a un propósito social de mayor altura, más allá de sus intereses individuales. Así, la tarea de definir y alinear la identidad corporativa es crucial en la actualidad. Conectar el trabajo de la empresa con el modo en el que esta mejora la vida de las personas con las que interactúa es quizás la función estratégica más fundamental del CCO y requiere competencias en la función uno y dos explicadas anteriormente.

Construir un sistema de creencias compartidas que derive en actitudes y comportamientos de recomendación voluntaria exige una comprensión profunda de los intereses de todos los *stakeholders* y la capacidad de conectar con ellos de una manera efectiva. Además, el CCO debe ganarse el apoyo del resto de miembros del comité de dirección y dirigir los esfuerzos de todos hacia un propósito común. Para ello se debe establecer un modelo integrado de trabajo en el departamento de Comunicación y aplicar, al mismo tiempo, conocimientos de ciencias de la conducta, inteligencia



socio-cultural y análisis de datos. El CCO tiene que aprovechar este conocimiento para construir sistemas sofisticados capaces de activar la identidad corporativa a través de actitudes y gracias al compromiso que genera en los empleados y en los clientes. En este caso nos referimos a la función tres. Podemos decir que la relación es bidireccional, fluye tanto hacia la empresa como desde la misma. Los elementos «entrantes» sirven para identificar quién influye en la empresa, qué motiva a estas personas y dónde encontrarlas. Los elementos «de salida» se relacionan con la publicación y generación de contenidos que consolidan la confianza de los grupos de interés, les permite actuar y les empodera para recomendar voluntariamente a terceros la organización, sus productos y servicios. Este constante flujo bidireccional de información y de compromiso mutuo por parte de la empresa y de sus grupos de interés se ha convertido en la norma para aquellas organizaciones que quieran establecer conexiones significativas en el mundo digital.

### Llamada a la acción

Recomendaciones a los «CCO del futuro»:

#### Para el CCO fundacional

1. Busca, encuentra y utiliza la información para fortalecer el rol fundacional, incluyendo la gestión ética de la reputación, la ejecución de estrategias de comunicación y la función de asesoramiento estratégico para la alta dirección.
2. Abraza la diversidad. Las organizaciones conectan con nuevas comunidades en todo el mundo, por eso es cada vez más importante contar con puntos de vista diversos.

#### Para el CCO integrador

3. Establece nuevas alianzas con los demás directores del comité de dirección. Conecta con la dirección de recursos humanos para conseguir la implicación de empleados, con el director de información y tecnología para desarrollar mayores capacidades de análisis de datos y con el director de marketing para alinear la marca y las relaciones con los consumidores con el resto de los *stakeholders*.
4. Adopta enfoques innovadores, como el que ofrece la metodología Agile, para reestructurar el concepto de equipos y facilitar la colaboración e integración entre los distintos departamentos.

#### Para el CCO como constructor de sistemas digitales de *engagement*

5. Usa la información para identificar y aprovechar oportunidades que ayuden a involucrar a los grupos de interés de manera más amplia y significativa. Combina las herramientas existentes y los sistemas diseñados a medida (según los recursos disponibles) para desarrollar sistemas coherentes que permitan identificar a los grupos de interés y conectar con ellos usando contenidos relevantes.
6. Conecta con las personas empoderando a los empleados y creando canales y plataformas para vincular a los grupos de interés directamente, con el objetivo de construir una base sólida para la comprensión de los comportamientos de apoyo y la acción conjunta.





**©2016, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership**

Fundación empresarial creada por grandes empresas para profesionalizar la gestión integrada e integral de los 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 los activos y recursos intangibles como recursos estratégicos que guían y construyen 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, sostenibilidad, asuntos públicos y métricas.