

Comunicación

El papel del *Chief Communications Officer* en la gestión de los intangibles

La falta de integración en única figura que gestione los principales intangibles de las organizaciones es uno de los problemas más importantes a la hora de lograr su reconocimiento.

La existencia de silos es uno de los problemas a los que se enfrenta la gestión de los intangibles en las organizaciones. La falta de mecanismos de medición efectivos es otro. Porque no es posible gestionar intangibles sin tener una visión de conjunto de los mismos, de la organización y haber superado los compartimentos estancos a los que tiende toda estructura humana. Pero tampoco sin tener las métricas, las herramientas y el cuadro de mando necesario para integrarlo todo, para medirlo y demostrar su rendimiento.

La profesora titular de Comunicación de la Universidad de Sevilla, Ana Casado, ha realizado un estudio a nivel español entre directores de Comunicación, Reputación, Sostenibilidad y RSC

en el que se pone de manifiesto la necesidad de unificar los distintos intangibles en las compañías, así como unificar su gestión bajo un mismo responsable y afrontar el gran reto que supone la irrupción del mundo digital para las marcas con el aumento de los puntos de contacto singulares para la misma.

Según los datos del *European Communication Monitor* de 2012 realizado por la *European Association of Communication Directors* (EACD), un 43% se siente preocupado por la falta de unificación de estrategia y comunicación, un 46% por los elementos relacionados con el entorno on-line y un 34% por el incremento de canales y audiencias correspondientes, además

Documento elaborado por Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership citando, entre otras fuentes, las intervenciones de José Carlos Martínez Lozoya, responsable de Reputación Corporativa de Iberdrola; María Such, responsable de Reputación de BBVA; Pilar Marqués, directora de Reputación Corporativa, Marca y Comunicación Digital de Repsol; Joan Costa, profesor asociado en diferentes centros universitarios y experto en marca; Ana Casado, profesora titular de Comunicación de la Universidad de Sevilla; María Fernanda Castillo, gerente de Gestión de Marca de Telefónica; María Sánchez del Corral, directora de Marketing Corporativo y Marca de Santander; Carles Feliu, director de Marca e Imagen Corporativa de 'la Caixa'; Clara Bazán, directora de RSC de Mapfre; y Cristóbal Mora, responsable de Responsabilidad Corporativa de Meliá Hotels International durante los Cursos de Verano del Escorial "Recuperar la confianza. La economía de la reputación en el nuevo paradigma de la empresa" organizado por Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership junto con la Universidad Complutense de Madrid los días 16 y 17 de julio de 2012.

‘La reputación es un área de preocupación de creciente interés y relevancia en las estructuras de comunicación de las grandes compañías españolas’

de la falta de recursos humanos y económicos suficientes para hacer frente a todo ello de manera adecuada.

La reputación, en alza en las estructuras

Una de las conclusiones más importantes del estudio realizado por la profesora Ana Casado en colaboración con Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership es que la reputación es un área de preocupación de creciente interés y relevancia en las estructuras de comunicación de las compañías analizadas, especialmente durante la última década. Unas estructuras encargadas de gestionar ya un área de competencias que abarca, primordialmente y por orden de relevancia, las siguientes materias:

1. Comunicación externa.
2. Reputación.
3. RSC.
4. Marca.
5. *Public Affairs*.
6. Comunicación interna.
7. Comunicación de crisis.
8. Comunicación financiera.

En cuanto a la dedicación que se tiene al conjunto de las áreas relacionadas con los intangibles, el 63% corresponde de media a la comunicación (externa, interna, crisis, financiera y *public affairs*) y el 37% a la reputación, RSC y marca. Estos datos cambian en el caso de los departamentos con responsabilidad para todo el mundo (globales), siendo de 54% y 36% respectivamente, y de 85% y 15% en el caso de los departamentos con responsabilidad solo para España (locales).

El modelo de gestión sigue un patrón de organización centralizada con adaptaciones locales según cada mercado. La responsabilidad de la gestión reputacional recae sobre todo en los directores de Comunicación y/o en los presidentes/CEO de las compañías, siendo la cifra más habitual

de encargados de esta área entre dos y cinco profesionales.

Emerge la figura del CCO

En España en estos momentos casi un tercio de las empresas incorpora el término reputación a la nomenclatura con la que se designa el área que se encarga de su gestión, la Comunicación en la gran mayoría de casos. El responsable de este último departamento tiene rango de director en un 65% de las ocasiones, es postgraduado en un 55%, procede de la formación económica en un 29% – seguida del periodismo en un 21%– y su anterior responsabilidad era igualmente la de director de Comunicación (55%).

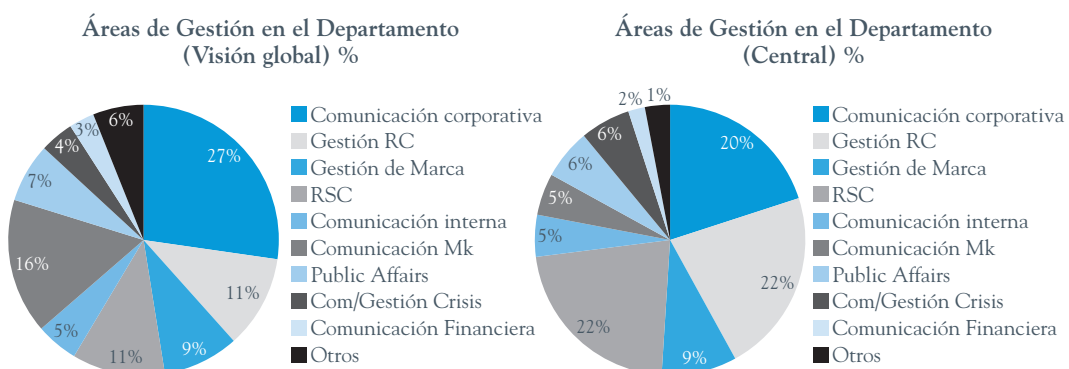
Lo que más interesa en estos momentos a los técnicos y responsables de la gestión reputacional en las grandes organizaciones españolas en términos de formación y actualización profesional es:

1. Nuevas tecnologías y redes sociales: 24%.
2. Comunicación on-line: 20%.
3. Medición de los intangibles: 17%.
4. Medición de la comunicación: 12%.
5. Legislación sobre RSC: 12%.
6. Comunicación de crisis: 7%.

Las relaciones con los medios siguen siendo lo que come más tiempo a los CCO, así como el seguimiento del conjunto de las acciones de comunicación, seguido de la comunicación interna, la RSC, la reputación, el *reporting*, la elaboración del plan estratégico y el desarrollo de las distintas campañas en marcha.

La figura del CCO contribuye ya en uno de cada tres casos a la definición de la estrategia corporativa con sus aportaciones desde la perspectiva de la comunicación y los intangibles, especialmente en el planteamiento de los objetivos reputacionales, la mejora de las relaciones con los *stakeholders* y la evaluación de riesgos y oportunidades.

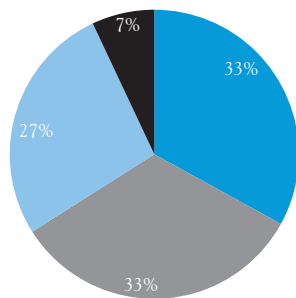
Gráfico 1: Estructuras organizativas y relevancia de la RC



Fuente: Casado, 2012.

Gráfico 2: Chief Communications Officer

Participación en la decisión de la Estrategia Global (Central)



- Sí, y contribuyo en la definición de la estrategia global
- Sí, colaboro fundamentalmente en las labores de comunicación necesarias para la transmisión y ejecución de la estrategia en la organización
- Sí, asisto a los comités
- No, solo adapto la estrategia global al mercado local donde trabajo

Fuente: Casado, 2012.

‘Los intangibles ganarán la batalla en la medida en que en sus direcciones se incorpore un cuadro de mando y una figura capaz de gestionarlos y demostrar su aportación’

Para acabar, el *Chief Communications Officer* (CCO) tiene bajo su responsabilidad las siguientes funciones:

1. Definir la estrategia de intangibles.
2. Gestionar la reputación del CEO.
3. Elaborar el plan de reputación.
4. Participar en las decisiones de crisis.
5. Implantarlo en los departamentos.
6. Evaluar y medir los intangibles.
7. Vigilar la cultura y los códigos éticos.
8. Alinear empresa con *stakeholders*.
9. Velar por la consistencia interna-externa.

Unas funciones a las que habría que añadir, según Joan Costa, profesor asociado en diferentes centros universitarios y experto en marca, la de la gestión del cambio, por ser esta la actitud clave que permite evolucionar este rol a lo largo del tiempo.

Una gestión integrada de los intangibles

Empresas como Santander, BBVA, Telefónica, Repsol, Iberdrola o ‘la Caixa’ ya disponen de mecanismos en sus respectivos departamentos de Comunicación capaces de evaluar y gestionar de manera integrada los principales intangibles de dichas empresas: la reputación, la marca, la RSC o la cultura.

En el último caso citado, el de ‘la Caixa’, cobran especialmente relevancia, según su director de Marca e Imagen Corporativa, Carles Feliu, la RSC y la cultura corporativa, dadas las especiales características de esta centenaria entidad financiera. La Obra Social marca un hito en las relaciones de un banco con sus clientes y con la sociedad. Un tipo de relación que ahora se demanda y en el que la confianza es la piedra angular.

Ese modelo tiene como cimientos cuatro aspectos esenciales e irrenunciables:

1. El refuerzo de los valores corporativos.
2. El refuerzo del compromiso de servicio.
3. La transparencia y la proximidad.
4. La sostenibilidad y la ética.

En lo que se refiere a Iberdrola, José Carlos Martínez Lozoya, responsable de Reputación Corporativa, entiende que la integración de la estrategia con la reputación de la marca, sus riesgos, su comunicación y la cultura empresarial hace necesario el desarrollo de indicadores no financieros en los cuadros de mando que complementen a los indicadores financieros.

Repsol apuesta por una gestión reputacional en la que la sensibilización interna juega un papel principal, a juicio de Pilar Marqués, directora de Reputación Corporativa, Marca y Comunicación Digital. A lo que se suma la evaluación de los riesgos, la gestión on-line, la observación de tendencias y la detección de indicadores y *rankings* de interés para la compañía.

En cuanto a Telefónica, María Fernanda Castillo, gerente de Gestión de Marca, considera que la estrategia de implantación en un caso como el de su compañía requiere de un proceso progresivo y del aseguramiento de la expresión clara de la identidad a través de la marca. Definir el territorio estratégico y el rol de cada una de las sub-marcas que forman parte de la arquitectura permite asegurar una cultura de marca fuerte. Para ello, es clave crear un mecanismo interno que lo haga posible, en el caso de Telefónica han creado la figura del *Brand Guardianship*, que dispone a su vez de 3 herramientas básicas:

1. *Brand Clinics*: reuniones de evaluación con las agencias.
2. *Brand Site*: seguimiento on-line de campañas y estadísticas.
3. *Brand Room*: disponibilidad de todas las piezas y manuales.
4. *Brand Guardian*: encargado por *hubs* de la coordinación.

María Such, responsable de Reputación de BBVA, tiene claro que la integración de los indicadores de marca (notoriedad, posicionamiento y valor) y reputación (dimensiones) son un elemento central a la hora de asegurar una correcta gestión de los intangibles. Una integración que tiene que tener en cuenta la situación actual, la evolución, la comparativa de los competidores y la evaluación por parte del conjunto de los *stakeholders*.

Para María Sánchez del Corral, directora de Marketing Corporativo y Marca del banco Santander, la marca ejerce el papel central en la integración de los intangibles. Se trata de un

enfoque en el que se sigue un modelo único en forma de paraguas y que sustenta su gestión integral.

Finalmente, la RSC también juega un papel importante en la gestión de los intangibles de las grandes compañías, según Clara Bazán, directora de RSC de Mapfre, y Cristóbal Mora, responsable de Responsabilidad Corporativa de Meliá Hotels International. Para ambos, la RSC tiene una clara implicación, cada vez más, en el mantenimiento y la generación de negocio, y es responsable de asegurar la construcción de un legado empresarial duradero y sostenible para la sociedad.

Conclusión: los intangibles ganan la batalla

Existe un área que cobrará cada vez más importancia en los próximos años, pasando a ser un departamento básicamente de intangibles: el de la comunicación. Eso ocurrirá especialmente en la medida en que incorporen un cuadro de mando integrado capaz de evaluar conjuntamente el total de los intangibles y una figura a su cabeza con la capacidad para gestionarlos y demostrar su decisiva aportación de valor.

Leading by reputation

©2012, 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 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.