

# La imagen del CEO: estrategia de comunicación corporativa

*José Gabriel Mira Agulló, Beatriz Peña Acuña  
y María Concepción Parra Meroño*

*Universidad Católica de Murcia, España  
jgmira@ucam.edu; bpena@ucam.edu; mcparra@ucam.edu*

## Resumen

El objetivo del trabajo es analizar el papel del CEO en las estrategias de comunicación de empresas exitosas españolas a partir de las últimas directrices del *European Communication Monitor 2014*. Se realiza un análisis de este informe, se tiene en cuenta la literatura al respecto e información proporcionada por los departamentos de comunicación. Mediante una metodología de estudio de caso múltiple descriptivo-analítico, se estudian tres casos de éxito de empresas en España, donde el CEO es un instrumento clave de comunicación corporativa. Los resultados permiten identificar los atributos, medios e instrumentos que potencian la imagen del CEO como estrategia corporativa.

**Palabras clave:** Imagen CEO, Comunicación Corporativa, Comunicación CEO, Comunicación Estratégica, Comunicación imagen.

# CEO'S Image: Corporative Communication Strategy

## Abstract

The objective of this study is to analyze the role of CEO in Spanish communication strategies successful companies from the last European Communication Monitor 2014 report analysis, combined with relevant literature and information provided by the departments of communication. The research is performed using a methodology of descriptive-analytical study of multiple case, three case studies of companies in Spain, where the CEO is a key instrument in corporate communication are studied. The results allow identifying the attributes, media and tools that enhance the image of the CEO as corporate strategy.

**Keywords:** CEO's Image, Corporate Communications, CEO's Communication, Strategic Communication, image Communication.

## 1. INTRODUCCIÓN

La comunicación del CEO (*Chief Executive Officer*), aparece como una tendencia o fenómeno emergente de estrategia comunicativa, estudio y desarrollo en las empresas líderes. De hecho, se trata, por su interés empresarial, de un tema actual de investigación en I+D a nivel europeo, tal y como se puede corroborar en el estudio "*European Communication Monitor 2014*", realizado por la Asociación Europea de Directores de Comunicación<sup>1</sup> (EACD).

Entiende que el cuidado de la imagen y la autoridad de la figura central de la empresa (CEO o Presidente), repercuten tanto en su comunicación interna como en la comunicación externa, constituyendo un factor fortalecedor de la imagen corporativa de la empresa de modo complementario. Por ello, esta estrategia comunicativa inteligente, basada en el cuidado de la imagen de la cabeza visible o representante de la institución, pretende mejoras en dos vertientes: a nivel interno y a nivel externo. A nivel interno, se mejoran varios aspectos como son el sentido de la pertenencia, el orgullo de la cultura empresarial o la fidelización de los empleados. A nivel externo, se favorecen las relaciones tanto con los clientes externos como con el resto de *stakeholders*.

En los últimos años, diversos investigadores se decantan por el estudio de la imagen del CEO como una línea prioritaria de investigación que puede tener repercusiones empresariales y académicas importantes. Destacan los trabajos sobre la repercusión del cuidado de su imagen en general, así como el impacto de su imagen tanto en su competencia profesional como en su dimensión personal (Park y Berger, 2004; Guthey y Jackson, 2005; Ranft *et al.*, 2006; Iyer y Reckers, 2007).

El objetivo de este trabajo es analizar el papel del CEO, en las estrategias de comunicación de empresas exitosas españolas, a partir del estudio de las tendencias europeas avalado por el *European Communication Monitor 2014*. Para ello se realizará una revisión del citado informe y de diversas investigaciones relevantes y se analizarán, mediante una metodología cualitativa, tres casos de éxito de empresas en España, en las que el CEO es un instrumento clave en la comunicación corporativa.

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El estudio “*European Communication Monitor 2014*” (ECM 2014) es una investigación válida, que se puede tomar de referencia para entender qué está marcando tendencia comunicativa, por su trayectoria y por su envergadura empírica, en cuanto a participación de profesionales y el número de países en los que se realiza. Esta investigación es una iniciativa internacional, realizada por un organismo autónomo, la *European Public Relations Education and Research Association* (EUPRE-RA), en asociación con la *European Association of Communication Directors* (EACD) y la revista “*Director de Comunicación*”.

Este observatorio de comunicación (ECM 2014) es la encuesta anual más amplia realizada en este campo en el mundo. En la edición 2014 han participado 2.777 profesionales de la comunicación de 42 países y presenta análisis detallados de 20 países, por ello, es considerada la investigación más completa de la gestión de la comunicación y de las relaciones públicas a nivel mundial. Entre los participantes, más de dos tercios son líderes de comunicación y se distinguen en ellos tres grupos diferenciados, un 40% son jefes de comunicación o CEO en una consultora de comunicación, un 28% son responsables de comunicación de las organizaciones y un 26% son miembros del equipo de comunicación o consultores. Casi el 60% de los encuestados poseen más de 10 años de experiencia en el sector, el 60% son mujeres y la edad media de los en-

cuestados es de casi 50 años. También el 95% poseen título académico y la gran mayoría son Grados y Másteres. Este plantel, o muestra, hace que los resultados y conclusiones del informe, puedan ser considerados con la suficiente validez con el que apoyar nuestro estudio.

El informe se lleva a cabo con el objetivo de estimular y promover el conocimiento y la práctica de la gestión de la comunicación en Europa. Monitorea las tendencias en la gestión de la comunicación, analiza los impactos de la dinámica global y apariciones en los medios de comunicación, los departamentos y las agencias de comunicación. Además, identifica las principales cuestiones estratégicas, campos de práctica y los instrumentos utilizados. Los temas específicos, tales como los indicadores de excelencia y el poder, los efectos de los medios sociales, los estilos de liderazgo, la satisfacción en el trabajo o los salarios, también se analizan en detalle (ECM, 2014).

Un apartado de interés, para la realización del presente trabajo, es “Comunicar y demostrar liderazgo” (ECM, 2014:72). Temática novedosa dentro de las tendencias acerca de las estrategias de comunicación. En él se expone que los profesionales de la comunicación valoran mucho la comunicación efectiva, como un componente organizacional y personal del liderazgo (Berger y Meng, 2014; Meng y Berger, 2013). Esta cuestión, aún discutida, no ha llegado a identificar cuáles son las actividades comunicativas más idóneas, según las partes interesadas, para influir en el liderazgo, en la opinión pública o entre los *stakeholders*.

Como se adelantó anteriormente, en el informe Monitor 2014 se realiza un análisis para la comprensión de la práctica profesional de la comunicación en Europa y de las tendencias en comunicación estratégica, en el marco cambiante que se produce en esta profesión. Así, basándose en las teorías academicistas establecidas acerca de la gestión de la comunicación y las relaciones públicas, se busca la relevancia para la práctica y que su carácter empírico permitan a la profesión, reforzar o rechazar conceptos teóricos sobre la base de las hipótesis formuladas en el proyecto citado. Las bases conceptuales sobre las que se ha trabajado en esta edición han sido: la tutoría en el desarrollo de carrera profesional; la creación de redes; las tendencias de comunicación móvil; las cuestiones de género; la comunicación y el liderazgo; las características de excelencia de la función de comunicación y la alineación entre la alta dirección y los líderes de comunicación.

El mayor desafío que se plantean casi la mitad de los encuestados, en el ECM 2014, es cómo vincular la estrategia de comunicación con la estrategia del negocio propiamente dicha, reto que consideran esencial y que debe ocupar el primer plano en los resultados de la comunicación.

En el informe Monitor 2014 (Zerfass, Tench, Verèie, Verhoeven y Moreno, 2014) se han tenido en cuenta un gran número de variables dependientes e independientes, en torno genéricamente a cinco factores clave: las características personales de los profesionales de la comunicación, las características de la organización, los atributos de la función de comunicación, la situación actual de la tarea comunicativa y las tendencias esperadas para la comunicación estratégica.

### **2.1. Gestión actual de la Comunicación**

La comunicación estratégica de las empresas se ha visto modificada totalmente con la era digital. La tecnología está influyendo significativamente en la forma de ejecutar los roles profesionales y parece que tiene una mayor relevancia en la industria de la comunicación. Es un desafío continuo y clave, para estos profesionales, hacer frente tanto a la velocidad como al volumen de información disponible (Berger y Meng, 2014) y, además, todo parece revelar que este desafío, lejos ya de mostrar su presencia, va a estar presente en el futuro (Linke y Zerfas, 2012). Así, tal como expresan y esperan los comunicadores en el Informe Monitor 2014, para los próximos tres años adquiere un papel primordial y en auge la comunicación en línea, entiéndase las redes sociales y la comunicación móvil frente a otros instrumentos de comunicación tradicionales, además se les demanda qué expectativas tienen y qué eficacia tiene la utilización de estos nuevos canales. Desde la EACD (Zerfass, Verèie, y Wiesenberg, 2014) se manifiesta que la comunicación en línea es un canal de comunicación superior y esperan que, las redes sociales y con ello la comunicación móvil, será un instrumento, aún si cabe, más importante en el corto plazo.

Los datos al respecto que muestra el informe son que, dentro de la creciente importancia de la comunicación estratégica y el impacto de las nuevas tecnologías en ésta, los profesionales apuntan como aspecto positivo que las nuevas formas de comunicación han enriquecido su trabajo (84,4%), que hacen su trabajo más fácil (68,2%) y como aspecto menos positivo que la presión en el trabajo es cada vez mayor (73,4%), que están obligados a estar siempre en línea y actualizados (67,6%) y que tienen más dificultades para manejar la velocidad y el flujo de información disponible (56,8%).

## 2.2. Comunicación en línea

En la primera década del siglo XXI la comunicación corporativa, la comunicación interna, las relaciones con los medios informativos, la comunicación de marca, etc., sufren un cambio importante en su gestión, con la aparición de los *Social Media*. La gran velocidad de transmisión de la información online hace que las marcas y sus receptores dialoguen, conversen y se presionen generando contenidos a gran velocidad (López y Cuesta, 2012).

La red social es una institución de control, una plataforma de comunicación inmediata, que permite la segmentación de los grupos de interés, establecer un contacto directo y personal inmediato con todos los interlocutores y donde las relaciones con las personas, la experiencia con los productos y la generación de respuestas a sus inquietudes, no posibilita la censura ni la ocultación de datos e información, y que, además, no permite la falta de rapidez de respuesta, de agilidad y creatividad. Y, según López y Cuesta (2012), ese es el verdadero reto de futuro que la dirección de comunicación en la empresa debe acometer para que le reporte la adecuada rentabilidad reputacional; por un lado, la capacidad de creación de contenidos y, por otro, la reacción inmediata a éstos.

Para esta nueva gestión comunicacional, tal y como subraya el ECM 2014, la aparición de nuevas plataformas de comunicación online, como aplicaciones o sitios web para móviles, es el área que experimenta y experimentará, en los próximos años, el mayor crecimiento, ya que la mayoría de las organizaciones aún no está utilizando todo el potencial disponible. Sirva como ejemplo de esto, la posibilidad de utilización generalizada de los teléfonos inteligentes para llegar a los consumidores. De esta forma el ECM 2014, después de haber explorado la situación de la comunicación móvil, informa que solo un tercio de las organizaciones de la muestra han implementado aplicaciones para *Smartphones* (37,3%) y *Tablets* (34,1%), y estas cifras aumentarán, en los próximos años, ya que las oportunidades que presenta esta comunicación móvil son notorias.

El informe ECM 2014 identifica y distingue estas oportunidades, que se convertirán en nuevos retos o desafíos, y las califica como oportunidades estratégicas y desafíos estratégicos (la comunicación con las partes interesadas en cualquier momento, la información y servicios basados en la localización, la prospección e investigación de mercados y la utilización de la información suministrada por el usuario), como oportu-

nidades operacionales y desafíos operacionales (facilidad de presentación y uso de contenidos alcanzando a mayor número de público) y como oportunidades pragmáticas o desafíos pragmáticos (facilitando la presentación de las organizaciones como innovadoras y modernas, posibilitando la información adicional y el *feed-back* y la reutilización de contenidos de los medios).

Además de las oportunidades apuntadas, de creación de la identidad digital y la gestión de la reputación en línea, por otro lado se plantean problemas de privacidad y seguridad de la información y, con ello, dudas sobre la idoneidad de la utilización de los medios en línea en los entornos profesionales. Actualmente en la red, tal y como apunta Fernández Burgueño (2012), solo se está protegido legalmente en la dimensión objetiva del derecho al honor y se niegan otros derechos como la privacidad o la protección de datos.

En la red todo permanece, las informaciones que se encuentren publicadas en soportes en los que no se posee control, pueden afectar gravemente a la identidad digital del CEO y de la propia empresa, lo que implica que se debe extremar la cautela en los contenidos de creación de la identidad digital, ya que la posterior supresión o eliminación de éstos entraña enorme dificultad y en la mayoría de los casos es imposible. Además, a esto se añade el inconveniente de que todo lo publicado puede ser copiado, almacenado y replicado en el mismo instante, lo que amplía la problemática en extremo.

En este contexto, el ECM 2014 utiliza un nuevo método para identificar excelentes funciones de comunicación, combinando las consideraciones conceptuales con evaluaciones de los profesionales de la comunicación y análisis estadísticos que permiten identificar en la muestra las características en que exista una diferencia.

Define la excelencia como la confluencia entre la situación interna de la función de comunicación dentro de la organización (influencia) y los resultados externos de las actividades de la función de comunicación (rendimiento), y para ello se basa en dos dimensiones que son; en primer lugar, la influencia del asesoramiento y la influencia del ejecutivo y, en segundo lugar, el éxito global de la comunicación y la competencia del departamento. Los resultados demuestran que en la comunicación estratégica, para realizar bien su función, los profesionales necesitan tener una comprensión profunda de los negocios, de las organizaciones y de la

sociedad. Por ello, la excelencia no se consigue realizando correctamente la función de comunicación sino haciéndola diferente, y la excelencia está más alineada con la alta dirección, porque contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos empresariales, ya que, al mismo tiempo que planifican y ejecutan las comunicaciones, ayudan a definir nuevas estrategias de negocio.

A la vista de los datos expuestos, en el ECM 2014, las formas o instrumentos preferidos para la comunicación varían según la jerarquía ocupada por el comunicador, los gerentes y profesionales de nivel superior prefieren la comunicación *face to face*, ya que consideran que es la forma más profesional, formal, confiable y productiva de mantener relaciones, tal y como ya apuntó Giddens (1991), y cuestiones como la privacidad y la seguridad plantean aún dudas de la idoneidad de la utilización de estas plataformas en entornos profesionales.

También, en referencia a las plataformas de redes sociales, se extrae del informe que, aunque Facebook es presentado como la herramienta por excelencia para mostrarse y proporcionar debates públicos, otras plataformas son consideradas como más profesionales por los implicados, tales como LinkedIn, Xing o Viadeo con un 72,7% de opiniones de los encuestados. Todo ello sin olvidar que Twitter es muy utilizado (44,3% de los encuestados), aunque sus limitaciones de texto, y el que sea una herramienta más utilizada por los jóvenes, hace que los profesionales se decanten claramente por los Blogs (33,5%) y Facebook (29,5%) y, por último, Google+ (10,6%); aunque estas preferencias, dependiendo de la edad del comunicador y la jerarquía que ocupe en la organización pueden variar estos porcentajes. Sin menoscabo de lo expuesto, el 82,5% de los profesionales encuestados considera importante la utilización de las redes sociales para su progresión profesional y su desarrollo personal y un 82,4% considera que su utilización permite alcanzar más fácilmente los objetivos de negocio y facilita la comunicación de las organizaciones.

### **2.3. Comunicación y Liderazgo del CEO**

En referencia a la Comunicación y el Liderazgo del CEO, los profesionales de la comunicación valoran la comunicación eficaz como un componente importante dentro de la dirección de la organización y del personal (Berger y Meng, 2014; Meng y Berger, 2013), y aunque este aspecto no es discutido, sí existe controversia sobre cuáles deben de ser las actividades e instrumentos a utilizar para influir en las partes interesadas.



Y es en este campo, donde el ECM 2014 realiza una exploración y de acuerdo con las encuestas realizadas, indica que son los discursos y apariciones personales (71,8% de los encuestados), las páginas web corporativas (63,6 % de los encuestados) y las entrevistas en la televisión y medios impresos (57,1% y 54,8% respectivamente) los que tienen mayor importancia y repercusión en esa comunicación eficaz del CEO.

Siguiendo el ECM 2014, aunque existen diferencias notables en Europa sobre los atributos que debe demostrar el líder de organización (CEO), en orden de importancia son destacables: la confiabilidad en su persona (58,9% encuestados), la capacidad de innovación (51,5% encuestados) y los productos y la prestación de servicios de calidad (50,3% encuestados). En España, según el mencionado estudio, predomina el acento sobre el aspecto de la innovación.

Del mismo modo, indican que las características personales y los comportamientos de los líderes (en nueve de cada diez encuestados) priman sobre el resto, y que la eficacia del líder se consigue mediante una comunicación abierta y transparente (94,7% de los encuestados), donde proporcionen una visión global clara y a largo plazo (90,9% de los encuestados), que sepan manejar temas controvertidos o situaciones de crisis con la debida calma (90,1% de los encuestados) y, además, que prediquen con el ejemplo personal (90,0% de los encuestados).

Tal y como mencionamos anteriormente, el principal desafío al que se enfrenta la gestión de la comunicación en los próximos años, según el ECM 2014, es vincular las estrategias de comunicación y de negocios en las organizaciones. Según la opinión de los expertos consultados, avalada por su experiencia y conocimientos, valoran que las redes tienen importancia, para el progreso y el desarrollo profesional en un 82,5%, y en un 82,4% para alcanzar los objetivos de negocio y de la comunicación de las organizaciones. Otro importante desafío planteado es la construcción y el mantenimiento de la confianza, en un aspecto longitudinal, debido a los continuos cambios que se producen en el entorno de las organizaciones, a la evolución digital y la web social.

Para las empresas, la transparencia es una de las mejores estrategias y políticas de comunicación con los clientes y usuarios, tal y como apunta Vidal y Marín (2007). Por lo cual, la correcta implementación y ejecución de una buena estrategia, tendente a aumentar la credibilidad de los datos sobre una persona, en este caso el CEO como cabeza visible de

la organización, afecta positivamente a la creación y mantenimiento de una buena reputación (Castelló Martínez, 2010), y para ello deberán realizarse acciones de transparencia, mediante la extensa publicación de datos, tanto cualitativos como cuantitativos, con el fin de que exista un mínimo riesgo de que los datos sean inventados y se provoquen engaños o fraudes por parte de terceros. Ello conlleva que la acción preventiva y reactiva, de las propias empresas, debe ocupar un lugar prioritario en la gestión de la reputación e imagen, propia y del CEO; es decir, las empresas deben ser oyentes activos y deben aportar respuestas corporativas rápidas, para atajar de raíz casos de crisis que afecten negativamente a su reputación online, tarea ardua y compleja que debe realizarse a través de la monitorización y el análisis de datos, y para lo que deben contar con los medios y profesionales adecuados para su gestión.

Según Fernández Burgueño (2012), la frenética actividad de los usuarios en la red hace que una de las estrategias más utilizadas para la presencia en la red, la creación de identidad digital y la gestión de la reputación, sea convertir a los propios empleados en líderes de opinión, promoviendo su participación en las redes sociales existentes, con lo que se consigue el fortalecimiento de la confianza del cliente en la firma desde el punto de vista de atracción psicológica y, no solo, por la simple aportación de datos. Así, el mejor escaparate de las empresas son los perfiles de empresa en páginas web y en redes sociales, que contribuyen a la creación y desarrollo de identidad digital y, además de dar a conocer a la empresa y sus productos, permiten la conexión directa con los usuarios y clientes.

Este extremo es ratificado por el informe ECM 2014, tal y como apuntamos anteriormente, el que además muestra que el soporte más utilizado por la empresas para hacer publicidad es Twitter, frente a Facebook y propugna que otras plataformas son más adecuadas para redes profesionales, tales como LinkedIn, Xing o Viadeo, con lo que la empresa se ve obligada a mantener en constante seguimiento y actualización toda la variedad de instrumentos existentes. En referencia a ellos, indica que el email es la forma preferida de red profesional por los profesionales de la comunicación con un 38,1%, seguido de los medios sociales con un 27,0%, del *face to face* con un 23,4%, del contacto telefónico con un 10,0% y otras formas con un 1,4%. Sin embargo, estos porcentajes varían dependiendo de quién realiza las comunicaciones, así el *face to face* es preferido por los directores de comunicación (agencia del CEO) con un 29,5% y los CEO prefieren el contacto telefónico directo con un 12%.

También, al comparar los distintos instrumentos de comunicación, del informe ECM 2014 y según los encuestados se extrae que los más formales son el contacto telefónico (48,4%) y el *face to face* (44,4%) frente a las redes sociales (7,2%). El más eficiente en referencia con el tiempo empleado es el contacto telefónico (39,9%), frente a la utilización de las redes sociales (35,2%) y el *face to face* (24,9%). El instrumento más productivo sería el contacto *face to face* (67,3%), frente al contacto telefónico (20,7%) y las redes sociales (12%). El instrumento más confiable sería el contacto *face to face* (93,9%) frente al contacto telefónico (3,9%) y las redes sociales (2,2%). El instrumento más profesional considerado es el *face to face* (81,9%) frente al contacto telefónico (13,3%) y las redes sociales (4,9%). Y el que hace que se sientan más profesionales es también el *face to face* (77,7%) frente al contacto telefónico (11,1%) y las redes sociales (11,2%).

Resaltan los profesionales de la comunicación, en cuanto al impacto que tiene la comunicación en el liderazgo, a la velocidad de comunicación efectiva (88,3%), como un factor muy importante para la creación y el mantenimiento de un gran liderazgo.

#### **2.4. Reputación corporativa e imagen del CEO**

En la actualidad, en la creación de la reputación corporativa de la empresa, con la irrupción y generalización de los medios online, la imagen del CEO ha pasado a ser uno de los pilares básicos sobre los que se fundamenta y, por lo tanto, debe ser gestionada como tal, con los mismos parámetros y en comunión con ella. Como apunta Sánchez (2012) tener una buena salud en la red social es algo imprescindible.

La influencia de las redes sociales y la total visibilidad que conllevan hacen más estrechas y fructíferas las relaciones, y la gestión de la marca deja de estar controlada por la empresa pasando a tener un papel crucial el público en general.

La reputación corporativa es en sí confianza, es el reconocimiento que se tiene de la organización, en base a su comportamiento, a su filosofía, a su cultura, en definitiva al cumplimiento de sus compromisos, por lo cual esa reputación es un activo intangible imprescindible que debe ser reconocida continuamente y permanecer estable a lo largo del tiempo.

La identidad digital es el ser o pretender ser en la red (Fernández Burgueño, 2012), es decir, se configura a partir de los contenidos accesi-

bles a través de medios electrónicos, y por ello empieza a crearse desde el primer momento en que aparece el rastro de la persona o empresa en la red, aunque éste no haya sido incluido por ellos directamente (González-Bueno, 2005). Así, configura la reputación online del individuo (Fernández Burgueño, 2012), que sería la manifestación electrónica de los rasgos con los que una persona, física o jurídica, se individualiza frente al resto, tanto con la creación y la recolección de atributos identificativos de ella y mediante los cuales se le puede identificar, como por la percepción a través de internet que tienen terceros de las actividades y las reacciones que suscitan.

La mayor presencia y visibilidad de la empresa afecta directamente a su supervivencia y resultados, y por ello la correcta gestión de los contenidos vertidos en la red es fundamental y ocupa hoy en día un lugar de importancia vital, que debe ser correctamente seguida y cuidada. En el caso del CEO, como máximo representante y cabeza visible de la organización, la gestión de su imagen personal debe, si cabe, ser especialmente protegida y gestionada. Esta imagen debe ser coincidente con la identidad corporativa que se quiere dar de la empresa y, en consecuencia, debe cumplir estrictamente con los principios marcados en la filosofía corporativa (misión, visión y valores corporativos) y en la cultura corporativa (creencias, valores y pautas de conducta) de la organización que representa.

Resumiendo, la reputación *online* del CEO será la percepción que suscitan en terceros en la red y la identidad que se desee dar de sí mismo a través sus actividades, que al estar directamente relacionada con la empresa, también forma parte fundamental de la imagen de ésta, y por lo tanto no es ni accesoria, ni prescindible, ni indiferente (le afecta de forma directa) y es esencial en ella.

Tal y como apunta Fernández Burgueño (2012), la generación de reputación y la configuración de identidades digitales es constante, creciente y viral en la web social, y está fundamentada en las capacidades de opinión y el debate, que se produce en las plataformas a través de sus usuarios. La facilidad de acceso a la red, por parte de los usuarios, les otorga el poder de poder publicar sin límites, poder compartir información y expresar sus sentimientos favorables, o en contra, de toda persona física o jurídica, poniendo en relación de forma fácil, inmediata y sin fronteras, ni limitaciones, a millones de personas en todo el mundo y aparentemente sin contraprestación. Por ello, el consumidor se convierte en prosumidor (productor y consumidor), es decir, tal y como apunta el autor, en un sujeto activo que,

antes de tomar decisiones, analiza en detalle el mercado y posteriormente plasma sus impresiones y vivencias con la marca en la red, influyendo en la identidad digital y en la reputación online.

La visibilidad es uno de los factores que más influye en la creación y mantenimiento de la identidad digital. Con su actividad, el usuario se convierte en un sujeto poderoso que puede construir o destruir la imagen online que se pretende crear en la red. En este sentido, en la medida que se pueda controlar el soporte, se puede de alguna manera controlar los comentarios vertidos y así minimizar los efectos negativos que se puedan generar, ya que tal y como apunta Fernández Burgueño (2012), para el gran público, la información disponible en la red es o muy falsa o muy cierta. La aparente transparencia, fiabilidad y veracidad respecto de los datos disponibles influye en la imagen, en función de la percepción particular de la realidad del individuo en cuestión, y debido a ello, nada es aséptico, nada es indiferente, y todo pasa a ser parte de la identidad creada e influye en la reputación.

Según Mut (2012), la reputación corporativa se basa en la creación de confianza, y es el CEO, como cabeza de la gestión global de la organización, quién debe acomodarse y gestionarse para conseguir la excelencia en la reputación organizacional. Valor que debe estar enmarcado dentro de una estrategia oportuna, clara y coherente con los objetivos y donde estén implicados todos sus valores, tangibles e intangibles, para crear y mantener una fuerte identidad corporativa.

Al final, el CEO es el último escaparate de la empresa y, como tal, debe mantener una buena relación con todos los *stakeholders*, resolver dudas o plantear iniciativas, entendiendo y transmitiendo perfectamente la filosofía de la organización (Sánchez, 2012). Para conseguir este cometido en los medios sociales, se debe instaurar protocolos de actuación que incrementen el carisma del CEO, buscando que sea referente en el campo de actuación comunicacional. Para ello, en referencia a su figura, se debe cuidar el contenido y la calidad de las publicaciones vertidas en las redes, como misión más importante de la relación con los medios sociales y, además, ello se debe ver reforzado en las apariciones públicas (relaciones institucionales, profesionales o personales) en las que participe. Aunque habría que añadir en este punto y según apunta Blay (2012) que hay un componente emocional e implicación personal, según la experiencia de cada individuo, que hace que la gestión de la información y el proceso de comunicación sea muy complejo y dificulte la metodología a utilizar.

### **3. METODOLOGÍA**

Como se ha dicho con anterioridad, se utiliza una metodología de estudio de caso múltiple descriptivo-analítico desde una perspectiva cualitativa mediante la cual se han consultado fuentes internas: los textos que aparecen en páginas web corporativas, redes sociales, foros de opinión, y fuentes secundarias externas: blogs, artículos, etc. en las que se realiza un estudio e interpretación cualitativa de los textos que facilitan estas empresas desde el gabinete de Comunicación. También se solicita información de primera fuente por correo electrónico a los directores de Comunicación de las empresas.

Se ha realizado inicialmente un pequeño un marco teórico que permita la introducción en el estudio de la imagen del CEO, con el fin intentar establecer las pautas y resaltar los aspectos que se deberán tener en cuenta en el análisis de la figura del CEO en la comunicación estratégica de la empresa.

La elección de las empresas que se realiza en este trabajo está fundamentada en casos de éxito empresarial, en un periodo de tiempo en el que la crisis económica ha puesto a prueba a todo el tejido empresarial en España. Aunque son muchas las empresas que podrían formar parte de este trabajo, solamente se toman en consideración estas tres porque han recibido menciones de Observatorios externos en cuanto a la dirección de comunicación y por la metodología propia del “estudio de caso” que atiende y profundiza de forma cualitativa acerca de ciertas individualidades que “per se” se muestran interesantes para estudiar y analizar por su ejemplaridad, aclarando que las conclusiones serán menores puesto que se extraen de cada caso y la muestra es de tres casos. Podemos añadir en esta elección además otros factores, como la limitación de espacio disponible y esperando que este primer análisis sea motivo de ampliación en el futuro con otros casos de éxito y permitan establecer unas conclusiones de mayor envergadura en cuanto al tema que nos ocupa, que es la construcción y mantenimiento del CEO y su influencia, en cuanto a imagen, en el resultado empresarial.

Así, mediante el estudio de casos, pretendemos contrastar los puntos fuertes en los que destacan tres empresas españolas de éxito, en lo que concierne a la labor de comunicación de sus respectivos CEO como contribución a las estrategias de comunicación corporativas.

Las empresas elegidas son El Pozo Alimentación, Hero España y Mercadona, debido a su volumen de negocio, por ser conocidas por los consumidores y por todos los actores sociales y por la facilidad de acceso a sus políticas de comunicación.

## 4. ANÁLISIS DE CASOS DE ÉXITO EMPRESARIAL

### 4.1. El Pozo Alimentación

El Pozo Alimentación S.A. es la empresa más importante del Holding Grupo Fuertes, el germen que ha dado lugar al Grupo y en el que se apoya para desarrollar eficientemente su actividad. Es una empresa familiar, creada en 1954, aunque su origen se remonta a 1935.

Es una de las empresas líderes en España en la elaboración de alimentos con base proteínica cárnica, y sigue para ello un modelo productivo pionero en el mundo, el Control Integral del Proceso (CIP), que le permite una total trazabilidad del producto final, lo que le garantiza la obtención de soluciones alimenticias de calidad y la verticalidad de todo el sistema productivo.

La empresa ocupa el puesto 157 del Ranking Nacional de Empresas según ventas, que se puede consultar en <http://ranking-empresas.economista.es/><sup>2</sup>. Las ventas en el ejercicio 2014 alcanzaron los 943 millones de euros, tiene una plantilla cercana a las 4.000 personas y se estiman en 20.000 los puestos de trabajo indirectos que genera. Se ha consolidado en el mercado exterior, el cual representa ya un 14 % del total de sus ventas.

Es una empresa que apuesta por la innovación y la tecnología de última generación y está comprometida totalmente con sus *stakeholders*. Su Filosofía se basa en la Mejora Constante. Su Misión es la de satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores a través de la generación de valor en todos los grupos de interés dentro del mundo de la alimentación, para lo que desarrolla una adaptación continua hacia la excelencia empresarial (ofrecer productos de alta calidad, fiabilidad y marca a los consumidores, facilitar productos y servicios a clientes, crear rentabilidad y valor a los accionistas, ofrecer salarios y futuro a empleados, garantizar ingresos a proveedores y promover la responsabilidad social en su entorno). Su Visión es la de ser la empresa de referencia ineludible en el sector alimenticio en base a proteínas, con altas cuotas en el mercado nacional y notable pre-

sencia internacional, ser líder en rentabilidad, calidad y servicio al cliente y con una marca altamente reconocida e innovadora.

Para establecer la comunicación estratégica que sigue el Grupo Fuertes en cuanto a la figura de su Presidente –CEO–, se mantuvo contacto con el departamento de comunicación de la empresa. Manifestaron a nuestra consulta que, el Grupo Fuertes, al ser una empresa familiar, desarrolla una estrategia de comunicación orientada fundamentalmente a informar sobre la actividad de las empresas que conforman el holding, a su misión y a los resultados de la gestión que lidera la familia Fuertes, es decir que las acciones de comunicación que desarrollan se centran en potenciar la imagen del grupo y sus empresas, de las cuales hacen un seguimiento pormenorizado en los distintos canales *off/on line* en los que aparecen.

En cuanto a la figura del Presidente, D. Tomás Fuertes, manifiestan que no lleva asociada una política comunicativa específica ni personalizada, limitándose su comunicación a actos empresariales e institucionales, en los que potencia la imagen del grupo y sirven de canal de comunicación del espíritu que rige su proyecto empresarial.

Como cabeza visible del grupo, cuidan especialmente su imagen personal, reforzando su reputación con actuaciones y comportamientos, que le mantienen como un activo intangible de valor que influye en la marca. Personalmente ha sido galardonado con premios y menciones que han reconocido su actividad empresarial, profesional y personal.

## 4.2. Hero

Hero España, S.A. es la división española del grupo multinacional Hero, un referente en el sector alimenticio mundial. Se constituye en Suiza en 1886 y se establece en España en 1922 y desde entonces ha seguido desarrollando y ampliando su actividad en nuestro país. Aunque no es una empresa de capital español, por su trayectoria en nuestra nación y por su presencia e implicación en nuestra economía y sociedad, es considerada y reconocida como una parte más del tejido económico y empresarial de la Región de Murcia.

Es una empresa familiar que ha crecido hasta ser un grupo internacional de éxito. Actualmente está presente en más de 30 países, emplea a más de 4.000 personas y su expansión continúa bajo la dirección de la cuarta generación de la familia Oetker. La cabeza visible en España es su CEO, D. Sergio Elizalde, nombrado recientemente también Director Ge-



neral para el sur de Europa (ampliando su responsabilidad sobre Italia, además de España y Portugal) como estrategia de la empresa de unificar mercados para ser más eficientes y competitivos y que pone de manifiesto, tal y como se apuntó anteriormente, el peso específico que el grupo otorga a la división española dentro de su estructura.

Ocupa el puesto 705 en el ranking Nacional de Empresas según ventas que se puede consultar en <http://ranking-empresas.eleconomista.es/>. Las ventas del grupo en 2014 fueron casi 1.300 millones de euros, de los que 200 millones corresponden a la división española, que es un referente dentro de la multinacional y donde emplea a más de 800 personas de forma directa y se estima en 2.000 los puestos de trabajo indirectos generados.

La calidad y la innovación siguen siendo la razón de ser del Grupo Hero que tiene dos unidades de negocio estratégicas globales: la comida para bebés y productos frutales. La misión de la empresa es deleitar a los consumidores conservando lo mejor de la naturaleza, buscando una auténtica y honesta comida, es decir volviendo a lo básico y adoptando los principios de pureza, honestidad y sencillez. En cuanto a la cultura, la empresa fomenta un entorno de trabajo y un ambiente laboral donde los profesionales puedan crecer y donde se toman en gran valor la creatividad, la imaginación y las ideas. Se sustenta en 5 valores fundamentales: el cambio continuo (adaptación a los entornos cambiantes), el espíritu empresarial (servir a los clientes y consumidores con productos de primera calidad que se ajusten a sus necesidades de la mejor manera posible), la velocidad (aceptando el desafío para hacer las cosas más rápido, en apoyo del cambio y el espíritu empresarial), el *empowerment* (compartiendo poder y confianza en los demás para ofrecer los estándares y objetivos como medio para el desarrollo y/o la motivación personal) y la familia (preocupándose del negocio, de sus grupos de interés, de la conciliación familiar y de su responsabilidad empresarial).

La empresa ha sido galardonada, en su larga trayectoria profesional, en varias ocasiones con reconocimientos y premios a su labor empresarial y a la acción social que desarrollan en su entorno.

Tal y como manifiesta la empresa, según la consulta realizada por los autores de este trabajo, no hay una estrategia comunicativa específica con respecto a su Director General, sino que dependiendo de la naturaleza de cada comunicación, se elige cuál es el mejor portavoz de la compa-

ña. Es decir, realizan y mantienen una política de relaciones públicas activa y constante para dar a conocer todos los hechos que creen que son relevantes para la compañía, y los estructuran según su naturaleza, bien sea relacionado con lanzamientos de productos, iniciativas empresariales, Responsabilidad Social Corporativa, etc., y es según esta naturaleza, donde se elige el portavoz más adecuado para realizar la comunicación. Cuando son temas genéricos de estrategia de empresa (relaciones institucionales, sectoriales, etc.) sí es el CEO la persona que suele realizar esta comunicación, pero en definitiva manifiestan que no tienen como objetivo la potenciación de la imagen personal del mismo.

### **4.3. Mercadona**

Es una compañía de supermercados, al por menor, de establecimientos no especializados, donde se comercializan predominantemente productos alimenticios, bebidas y productos de limpieza. Contribuyen y refuerzan el entorno comercial en el que se encuentran ubicados, asumiendo el papel de supermercados de barrio y tienen una superficie media de 1.500 metros cuadrados de superficie de venta.

Ocupa el puesto 3 del Ranking Nacional de Empresas según ventas, que se puede consultar en <http://ranking-empresas.economista.es/>. Es una sociedad anónima, con capital totalmente español y de carácter familiar, y su presidente ejecutivo es D. Juan Roig. La empresa cuenta con un total de 1.538 establecimientos (02/07/2015) en 48 provincias españolas de las 17 Comunidades Autónomas, que representan el 14,4% de la superficie total de establecimientos de alimentación de España. Las ventas de la empresa, en el ejercicio 2014, han superado holgadamente los 18.000 millones de euros y dispone de un activo superior a los 6.500 millones de euros. La empresa cuenta con una plantilla de más de 74.000 personas (datos 2014), para satisfacer a los clientes que realizan compras diariamente en ella. Todos los trabajadores cuentan con empleo estable y tienen la posibilidad de desarrollar su carrera profesional dentro de la organización, según manifiesta en su política laboral.

Los principales objetivos de la empresa, según manifiestan y en orden de importancia, son: (1) Atención al cliente. Al que denominan “el jefe” y es el pilar básico de su actuación, por lo que se prioriza su satisfacción, (2) Atención al empleado: La empresa se preocupa por proporcionar a sus trabajadores las mejores condiciones laborales, ya que consideran imprescindible disponer de una plantilla estable, satisfecha y com-

prometida, (3) Atención a los proveedores: Mercadona tiene el lema “la calidad no tiene por qué ser más cara”, esto lo intenta conseguir cuidando y manteniendo fijos a sus proveedores y (4) Precios bajos todo el año: Intenta asociar su marca a precios más bajos (cuidando meticulosamente sus marcas blancas).

La imagen corporativa de Mercadona está caracterizada por la confianza, la cercanía, la seguridad, la familiaridad y la calidad, sin renunciar a los mejores precios. Una imagen muy simple, pero enormemente efectiva, puesto que su mensaje ha calado hondo entre los compradores españoles, que son francamente leales a los productos Mercadona.

Según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa 2015 (Merco), Mercadona ocupa el segundo lugar en el ranking de empresas con mejor reputación de España y su presidente, ocupa el primer puesto con mejor reputación en el Monitor Merco Líderes.

La empresa y su Presidente han sido galardonados en reiteradas ocasiones con menciones y premios empresariales y profesionales, y reconocimientos en materia social. Participa en diversas asociaciones y organismos de carácter empresarial y sectorial.

Aunque no se ha podido establecer, en este caso, un contacto directo con el departamento de comunicación de la empresa, después de analizada la información disponible, a través de contenidos web, seguimiento de redes sociales, consultas a medios escritos y prensa en línea, etc. todo parece indicar que no existe una política comunicativa específica con respecto al CEO de la compañía. Limitándose su aparición y presencia solo en actos institucionales, de carácter económico, sectorial y social, y en ocasiones, entrevistas personales, escritas y gráficas, en las que se ha buscado directamente a la figura central de la sociedad por su relevancia empresarial y profesional. Todo ello utilizado como estrategia comunicativa de reforzamiento de la marca y aumento de su reputación corporativa.

## **5. CONCLUSIONES FINALES**

La comunicación estratégica de las empresas se ha visto modificada completamente con la era digital, pasando a adquirir la comunicación en línea un papel primordial, y en auge, frente a otros instrumentos de comunicación tradicionales.

A consecuencia de ello, el mejor escaparate de las empresas ha pasado a ser los perfiles de empresa en páginas web y redes sociales, ya que la conexión directa con los usuarios y clientes permite, además de dar a conocer la empresa y sus productos, contribuir a la creación y desarrollo de identidad digital.

La visibilidad del Líder, o CEO, en esta etapa digital, provoca que la gestión de su imagen sea un factor de extrema importancia como factor vitalizante de la imagen corporativa de la empresa y, con ello, la comunicación efectiva del CEO pasa a ser un importante componente organizacional y personal del liderazgo, por lo que debe ser especialmente protegida y gestionada.

En base a ello, la imagen del CEO debe ser coincidente con la identidad corporativa, es decir con los principios marcados en la filosofía corporativa y la cultura de la organización que representa.

Una de las mejores estrategias y políticas de comunicación de la empresa es la transparencia, lo que implica que la comunicación del Líder debe ser transparente y clara, que aporte una visión concreta general y global, que conduzca las crisis y polémicas de forma calmada y que lidere con el ejemplo.

Así se pueden identificar los atributos que debe transmitir el Líder, que son la confianza, la innovación y la provisión de productos y servicios de calidad. Para ello se identifican como medios más efectivos de comunicación por parte del Líder, en orden de relevancia, las apariciones públicas y discursos, las páginas web de las empresas, las entrevistas en televisión y, por último, la prensa escrita.

En cuanto a la idoneidad de los instrumentos de comunicación a utilizar por parte de los CEO, se concluye que la comunicación directa es la más adecuada para potenciar su imagen y con ello la corporativa. Así, el instrumento considerado más formal sería el contacto telefónico y el *face to face*, el más eficiente en relación al tiempo empleado el contacto telefónico y el más productivo, más confiable, más profesional y que hace que sientan más profesionales a los CEO el *face to face*.

En el análisis realizado de las estrategias comunicativas de las empresas seleccionadas con respecto al CEO, no se aprecia y no manifiestan claramente una estrategia definida para la gestión su imagen. Sin embargo, todas realizan actuaciones para el reforzamiento de marca a través de actividades en las que participa el CEO, sirviéndose de éstas para que

ese valor intangible suponga una mayor consolidación y crecimiento de la identidad corporativa.

En definitiva, podemos concluir, tomando como referencia las conclusiones anteriores, en que la velocidad de la comunicación efectiva tiene un gran impacto en la creación y mantenimiento del liderazgo.

## Notas

1. Eacd-online.eu
2. Este ranking es un sitio web donde se publican las empresas españolas ordenadas según su cifra de ventas, permitiendo establecer el puesto que ocupa una empresa a nivel nacional, regional y sectorial. Los datos proceden de la base de datos INFORMA D&B, que se nutre de múltiples fuentes de información, públicas y privadas, como el BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil), los Depósitos de Cuentas Oficiales, el BOE (Boletín Oficial del Estado), los Boletines Oficiales Provinciales y de Comunidades Autónomas, prensa nacional y regional, investigaciones ad hoc y otras publicaciones diversas.

## Referencias Bibliográficas

- BERGER, Bruce K. & MENG, Juan. (Eds.). 2014. **Public Relations Leaders as Sensemakers: A Global Study of Leadership in Public Relations and Communication Management**. Routledge, New York (EEUU).
- BLAY ARRÁEZ, Rocío. 2012. “Gestionando la pasión”. **adComunica. Revista de estrategias, tendencias e Innovación en Comunicación**, N° 3. Disponible en DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.9>.
- CASTELLÓ MARTÍNEZ, Araceli. 2010. **Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales Online**. Editorial Club Universitario, Alicante (España).
- FERNÁNDEZ BURGUEÑO, Pablo. 2012. “Aspectos Jurídicos de la Identidad Digital”. **adComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación**, N°3. Disponible en DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.8>.
- GIDDENS, Anthony. 1991. **Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age**. PolityPress, Cambridge (UK).

- GONZÁLEZ-BUENO CATALÁN DE OCON, Carlos. 2005. **Marcas notorias y renombradas en la ley y la jurisprudencia**. La Ley, Madrid (España).
- GUTHEY, Eric, & JACKSON, Brad. 2005. "CEO Portraits and the Authenticity Paradox". **Journal of management studies**, 42(5): 1057-1082.
- IYER, Govind S. & RECKERS, Philip M. J. 2007. "CEO image, NAS and risk assessment". **Managerial Auditing Journal**, 22(9): 895-912.
- LINKE, Anne & ZERFASS, Ansgar. 2012. "Future Trends in Social Media Use for Strategic Organization Communication: Results of a Delphi Study". **Public Communication Review**, 2(2): 17-29.
- LÓPEZ FONT, Lorena y CUESTA CAMBRA, U. 2012. "Comunicación corporativa y redes sociales: Cambiarlo todo para que nadie cambie". **adComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación**, N°3: (23-25). Disponible en DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.2>.
- MENG, Juan & BERGER, Bruce K. 2013. What they say and what they do: Executives Affect Organizational Reputation through Effective Communication. In C. E. Carroll (Ed.), **The Handbook of Communication and Corporate Reputation**: 306-317. Wiley. Hoboken, NJ (EEUU).
- MERCO. 2015. Ranking de Empresas con Mejor Reputación en España. **Monitor Empresarial de Reputación Corporativa**. Disponible en [www.merco.info/docs/Presentacion-Ranking-Merco-Empresas-y-Lideres-2015.pdf](http://www.merco.info/docs/Presentacion-Ranking-Merco-Empresas-y-Lideres-2015.pdf). Consultado el 31.07.2015.
- MUT CAMACHO, Magdalena. 2012. "La desvirtualización del concepto reputación en el entorno virtual". En **adComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación**, N° 3: 227-229.
- PARK, Dong J. & BERGER, Bruce K. 2004. "The presentation of CEOs in the press, 1990-2000: Increasing salience, positive valence, and a focus on competency and personal dimensions of image". **Journal of Public Relations Research**, 16(1): 93-125.
- RANFT, Annette L.; ZINKO, Robert; FERRIS, Gerald R. & BUCKLEY, M. Ronald. 2006. "Marketing the image of management: The costs and benefits of CEO reputation". **Organizational Dynamics**, 35(3): 279-290.
- SÁNCHEZ, Enric. 2012. "El Social Media en la estrategia de comunicación". **Ad Comunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación**, N° 3.
- VIDAL MARÍN, Tomás. 2007. "Derecho al honor, personas jurídicas y Tribunal Constitucional". En: **Indret**, nº 1. 1-18.

- ZERFASS, Ansgar; Verèie, Dejan & WIESENBERG, Markus. 2014. "Managing CEO Communication and Positioning: A Cross-National Study among Corporate Communication Leaders". **Paper presented to the EUPREERA 2014 Annual Congress**, Brussels (Belgium), September 2014.
- ZERFASS, Ansgar; TENCH, Ralph; Verèie, Dejan; VERHOEVEN, Piet & MORENO, Angeles. 2014. European Communication Monitor 2014. Excellence in Strategic Communication – Key Issues, Leadership, Gender and Mobile Media. Results of a Survey in 42 Countries. EACD/EUPREERA, Helios Media: Bruselas (Bélgica). Disponible en [www.eacd-online.eu/publications/studies/european-communication-monitor](http://www.eacd-online.eu/publications/studies/european-communication-monitor). Consultado el 15.07.2015.