

## Reputación

# La presencia interna, externa y digital del CEO, cada vez más relevante para la reputación de las empresas

La era de la hipertransparencia está llevando a los presidentes de las compañías a incrementar su papel en la escena pública: participar en eventos, estar disponible para los medios, ser accesible a través de las redes, compartir nuevas ideas y tendencias, estar presente en la sociedad o ser protagonista del vídeo corporativo son los comportamientos más valorados.

**81 % de los principales ejecutivos en el ámbito internacional consideran que la capacidad de vincular y comprometer de los CEO a través de su activa presencia pública (tanto en el ámbito interno con los empleados, como externo con los clientes y accionistas así como virtual con el conjunto de la sociedad) es una obligación de los máximos directivos de las compañías a la hora de mejorar e incrementar la reputación corporativa.**

Así lo pone de manifiesto el estudio *The CEO Reputation Premium: Gaining Advantage in the Engagement Era* elaborado por Weber Shandwick en colaboración con KRC Research en 19 países del mundo a partir de encuestas a más de 1 700 directivos de compañías con facturación igual o superior a los 500 millones de dólares. El estudio desvela que el 45 % de la reputación corporativa y el 44 % del valor total de mercado de una organización depende de la propia reputación del CEO. Según el informe, se prevé que los datos que

evidencian una relación directa entre la reputación de la organización y la de su máximo líder (así lo confirma un 50 % de los encuestados), continúen aumentando en los próximos años.

### **Presencia activa, no pasiva**

A los presidentes ejecutivos o consejeros delegados se les exige que su presencia sea cada vez más activa (ver y escuchar) en lugar de pasiva (ser visto y escuchado), y que estos sean capaces de generar una vinculación real con las diferentes audiencias con las que se relacionan en eventos, medios, redes o foros en los que participan.

En el caso de los eventos y foros se valora especialmente la participación en aquellos que no son propios del sector, así como recibir premios y tener responsabilidades en organizaciones o asociaciones externas a la compañía. En el ámbito social, tomar partido y defender posiciones en asuntos de interés público o incluso político, legal

La presencia interna, externa y digital del CEO, cada vez más relevante para la reputación de las empresas

y regulatorio. En cuanto a las redes sociales, cabe resaltar que 24 % de los CEO con mejor reputación participan activamente en ellas, frente a un 7 % de los que obtienen peor valoración. Finalmente, la consecución de premios y reconocimientos, tanto para la compañía como para el propio CEO, favorecen positivamente a la reputación corporativa.

El estudio pone de manifiesto la necesidad de seleccionar estratégicamente las diferentes plataformas en las que estar presente, reduciendo

al máximo los posibles riesgos de las mismas (solo un 10 % de los encuestados piensa que fundamentalmente son un riesgo, aunque en el caso de las comparecencias públicas relacionadas con cuestiones políticas aumenta a un 48 % frente a un 36 %) y maximizando las ventajas y su potencial (41 % piensa que siempre mejora la reputación y otro 41 % que pueden mejorarla o dañarla). El restante 8 % piensa que no hay ningún impacto (positivo ni negativo) o no está seguro de que lo haya:

**Figura 1: External visibility activities that are important for CEO's to do**



Fuente: The CEO reputation Premium

«A los presidentes ejecutivos o consejeros delegados de las empresas se les exige que sean capaces de generar una vinculación real con sus principales grupos de interés»

**Las actitudes del CEO que generan apoyos favorables**

La conducta de apoyo más favorecida por una reputación positiva del CEO es la atracción de inversión (87 %), seguida de la protección ante una crisis y la atención mediática (83 %), la captación de talento (77 %) y su fidelización (70 %). De esta forma, se puede afirmar que la reputación del líder actúa de filtro catalizador y, a la vez, proyector de la reputación de la empresa a la hora de lograr esos comportamientos favorables que necesita por parte de sus grupos de interés.

Por otra parte, en cuanto a las dimensiones de la reputación corporativa, la que se ve más apoyada por la reputación del CEO es la comercial (productos y servicios) en un 66 % y la que menos la social (RSC) con un 40 %. En medio quedan la financiera (resultados económicos) con un 57 %, la innovadora (innovación empresarial) con un

48 % y la interna (entorno de trabajo y clima laboral) con un 42 %.

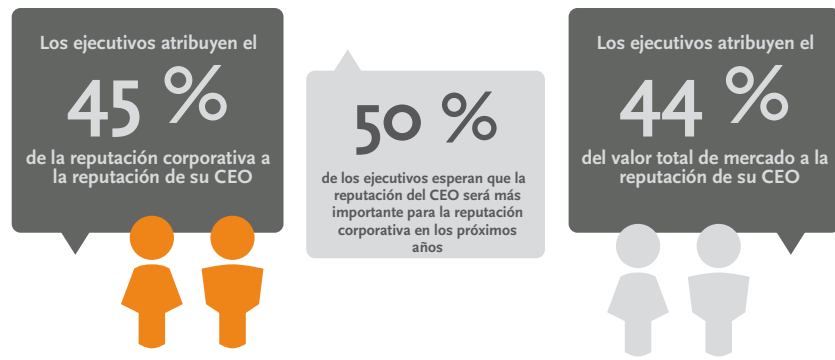
Otros factores relevantes son la reputación del sector (50 %), la del propio líder (49 %), lo que se dice de la empresa en los medios (45 %), la reputación del resto del equipo directivo (44 %), los premios y reconocimientos (39 %), las relaciones con los reguladores (35 %), el país de origen de la empresa (33 %) y lo que se dice de ella en las redes sociales (32 %).

Estos datos tienen algunas variaciones por sectores, siendo las compañías de gran consumo, tecnología, finanzas y salud las más favorecidas en los aspectos comerciales y financieros. Las de salud por los aspectos sociales y por la reputación del resto de sus directivos, las financieras por los mediáticos, y finalmente, las de gran consumo, tecnología y ciencia/ingeniería por aspectos innovadores.

La presencia interna, externa y digital del CEO, cada vez más relevante para la reputación de las empresas

«Tener una clara visión de hacia dónde debe encaminarse la organización es la cualidad del líder que más aporta a la buena reputación corporativa de una compañía»

Figura 2: CEO Reputation Matters



La interdependencia entre la reputación del CEO, la reputación corporativa y el valor de mercado demuestra que el liderazgo es un recurso que merece ser investigado y en el que debería invertirse.



Fuente: The CEO Reputation Premium

### Las competencias clave del CEO para obtener una buena reputación

Según los resultados analizados, tener una clara visión de hacia dónde debe encaminarse la compañía es la cualidad del líder que más aporta a la buena reputación de una empresa: un 69 % de los encuestados optan por dicha competencia en el caso de líderes con una excelente reputación. En segundo lugar se encuentra una visión global del negocio (58 %), seguida de un comportamiento ético y honrado, y su aportación decisiva (en ambos casos los participantes en la investigación asignan a estos aspectos una importancia del 55 %).

A continuación se encuentran en este listado de competencias y habilidades su capacidad para ser un buen comunicador interno (54 %), su capacidad para inspirar y motivar a los demás (51 %), y su foco en el consumidor o cliente (51 %). La preocupación del CEO por hacer de la empresa un buen lugar para trabajar y su capacidad para ser un buen comunicador externo se valora también como una competencia que contribuye favorablemente a

lograr una buena reputación (ambas características adquieren un peso del 50 %, según los entrevistados en el estudio).

### Percepciones sobre el máximo poder ejecutivo en función del género

Aunque la encuesta muestra cómo la reputación del líder contribuye en 2 puntos más a la de la empresa si el máximo ejecutivo es un hombre, el valor atribuido en términos de mercado de valores a una compañía con una CEO mujer es 4 puntos superior. En cualquier caso, la aportación de ambos, al margen de esas pequeñas diferencias, es muy similar y comparable.

En relación con las diferentes plataformas públicas en las que reforzar la vinculación positiva hacia la empresa por parte de los *stakeholders* clave, las mujeres líderes están más dispuestas a tratar con los medios (9 puntos más) y se sienten más a gusto haciéndolo (6 % superior), son más abiertas y accesibles (+5 %) y participan más en las redes sociales (+5 %). Estos datos muestran unas habilidades comunicativas y

relacionales algo superiores, quizás porque, ante el reducido número todavía de mujeres CEO, el foco de atención y la presión mediática es mayor, lo que les exige fortalecer este tipo de habilidades y capacidades.

### Conclusión: recomendaciones para gestionar la reputación de los CEO

Para conseguir que el CEO maximice su presencia pública en beneficio de la reputación de su empresa es necesario seguir una serie de consejos y sugerencias que según el informe elaborado por Weber Shandwick y KRC Research pueden resumirse en las siguientes directrices:

1. Evaluar la prima reputacional del CEO: teniendo en cuenta el impacto en la reputación y en el valor de mercado de la compañía en términos bursátiles. Es necesarios definir adecuadamente las fortalezas del líder.
2. Desarrollar el discurso de valor del CEO: lo que define su autenticidad, aquello en lo que cree y que lo conecta con los objetivos de negocio. Tiene que reflejar sus creencias en relación a la empresa.
3. Identificar y desarrollar la historia de la firma: la visión y el discurso de valor del CEO tienen que ser integrado en una historia convincente que refleje el propósito de la compañía.
4. Ser un defensor del sector: dado que la propia reputación del sector afecta, un CEO reputado tiene que contribuir a mejorar la reputación sectorial formando parte de sus asociaciones y teniendo presencia en los medios de dicha industria.
5. Dar juego al banquillo de directivos: tener en cuenta cómo el resto de miembros del Comité Ejecutivo encajan en el discurso definido, integrándolos y alineándolos con la historia de la compañía que lidera el CEO.
6. Reforzarse a través de la presencia mediática: la accesibilidad del CEO para los medios es clave, pero no es solo estar abierto a aparecer en medios, sino estar disponible para ellos cuando la empresa está en el foco de atención.
7. Evaluar la postura del CEO en relación a las políticas públicas: es necesario ser cauto a la hora de tomar partido. Es importante que las causas estén alineadas con los objetivos del negocio y las opiniones de clientes, empleados y comunidades locales.
8. Decidir qué espacio público es el adecuado para el CEO: lo primero es escoger qué tipo de evento o foro es el mejor para el primer ejecutivo de la empresa y en qué canales es mejor comunicarlo.
9. Desarrollar una sólida estrategia de medios sociales: compartiendo la historia y escuchando las expectativas y demandas de los *stakeholders*, escogiendo la plataforma adecuada, minimizando el riesgo y liderando la conversación.
10. Incorporar la gestión de la reputación como disciplina estratégica: evaluar sistemática las dimensiones y atributos reputacionales para conocer las debilidades y fortalezas de la compañía de cara a poder desarrollar planes de acción. Incluir el indicador de reputación en el cuadro de mando global de la organización.
11. Reforzar la reputación del CEO entre los empleados: teniendo en cuenta que la confianza es la herramienta fundamental, comunicar los planes es el objetivo y actuar siempre de manera ética es la estrategia.
12. Impulsar la humildad del CEO como un atributo de valor: cada vez es más valorada como una cualidad fundamental de un primer ejecutivo. Además, los medios prestan más atención a ella tras la crisis provocada por el exceso de ego.

# Leading by reputation

©2015, 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, asuntos públicos y métricas de retorno no financiero.

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.