

Credibilidad, visión y comunicación, ejes de la reputación de los CEO

La reputación del CEO influye en el prestigio de la empresa, pero ¿qué aspectos determinan la buena fama del primer ejecutivo y cómo se diferencia por sectores de actividad?

13 de enero de 2009

Decía William Shakespeare que "el más puro tesoro al que puede aspirar un ser humano en estos tiempos es a una reputación sin mancha, que le sobreviva". La reputación del CEO (siglas en inglés de Chief Executive Officer, que equivaldría al director general o al consejero delegado) se ha convertido en un elemento crítico del éxito empresarial, pues constituye una fuente potencial de ventaja competitiva y mejora de los resultados económicos. Es más: existe una relación directa entre reputación corporativa y valor bursátil, y se ha demostrado que la reputación del CEO es uno de los factores que más influyen en el buen nombre de la compañía, mediante un proceso de transferencia reputacional. El estudio "[Factores determinantes de la reputación del CEO: un análisis sectorial entre las principales empresas españolas](#)", realizado por la investigadora Lourdes Susaeta, el profesor del IESE [José Ramón Pin](#) y la asistente de investigación María Jesús Belizón, desgana los elementos que determinan el buen nombre de los máximos representantes de las compañías españolas.

La credibilidad, la visión estratégica y la comunicación externa son las tres características más relevantes del perfil reputacional del CEO, según se desprende de este estudio cuantitativo realizado en marzo de 2007 y en el que participaron 234 máximos cargos de las mil empresas con mayor volumen de facturación que operan en España. La encuesta adapta a la sociedad española los estudios llevados a cabo por la consultora de comunicación Burson-Masteller en Estados Unidos, con el objetivo de conocer, a través de la percepción de sus altos directivos, cuáles son los factores que influyen en la reputación del CEO y en qué medida, y diferenciar este análisis por sectores de actividad. Algo novedoso, puesto que

hasta el momento, cuando se hablaba de este tema se hacía en base a deducciones, al carecer de análisis basados en datos.

¿Qué es la reputación?

Según el diccionario, reputación es la opinión acerca de la excelencia de un sujeto en su profesión o arte. La reputación corporativa está íntimamente ligada al comportamiento corporativo y es consecuencia de él. Construir una sólida reputación exige a las organizaciones una sensibilidad organizativa, una gestión proactiva de la reputación y un comportamiento corporativo comprometido. La reputación es algo que se logra globalmente o no se logra; por eso no se puede circunscribir a políticas concretas, comerciales o de recursos humanos, sino que exige la adopción de una estrategia integral de gestión.

Uno de los ingredientes que más influyen en la percepción de la empresa es la imagen del director general, que es "la cara pública de una empresa, representa la personalidad de ésta", en palabras de Leslie Gaines-Ross, Chief Knowledge & Research Officer de Burson-Marsteller. "Gestionado correctamente, el prestigio del CEO puede ser una de las herramientas más útiles para ganarse apoyo en tiempos de crisis, crear valor para los interesados, y para atraer y retener al mejor talento", explica Joseph K. Fisher, CEO de Burson-Marsteller.

El nexo entre la reputación del CEO y el éxito empresarial tiene una doble cara: no sólo tiene un efecto positivo, sino que si la imagen del líder se deteriora, las ventas también pueden verse afectadas. Esto es especialmente importante en tiempos de crisis, puesto que la forma en que el CEO dé respuesta a la situación tendrá un mayor impacto en la reputación organizacional.

El CEO ideal

La reputación del CEO está compuesta por una serie de percepciones de los grupos de interés (*stakeholders*) de la compañía: empleados, clientes, medios de comunicación, reguladores gubernamentales, líderes sociales y otros agentes que influyen en la compañía. Según este estudio, los 10 factores más importantes que constituyen la reputación del CEO son, por este orden:

1. Credibilidad
2. Visión estratégica
3. Comunicación externa

4. Capacidad de atracción del talento
5. Capacidad de motivar e inspirar a los empleados
6. Orientación a clientes
7. Saber gestionar las crisis de forma efectiva
8. Ser capaz de aumentar el valor de los accionistas
9. Proporcionar resultados consistentes y esperados
10. Construir cultura

Los autores destacan que el comportamiento ético no se encuentre entre las diez primeras características y aparezca, de hecho, en la undécima posición del ranking. Sin duda, aseguran, este aspecto debería tenerse más en cuenta, sobre todo dado el contexto de crisis que vive la economía actual. El buen gobierno corporativo ocupa el lugar número 18 y hay que bajar hasta las posiciones 20 y 21 para encontrar la responsabilidad social y medioambiental. Por otra parte, los factores que diferencian a unos CEO de otros son el dominio de la complejidad y la gestión del cambio, algo muy coherente con el entorno complejo, cambiante y hostil en el que se mueven las empresas actualmente.

Cada sector tiene su criterio

Sin embargo, las cosas no se ven igual en todos los sectores. De la muestra de empresas analizada, se pueden extraer datos sobre cinco sectores. En la industria, destaca la relevancia que los encuestados dan al comportamiento ético y la responsabilidad social en el entorno medioambiental, dos aspectos que no figuran como relevantes para el sector financiero. En particular, este sector valora más que el CEO entienda del mercado y de la gestión del cambio, que sepa gestionar las expectativas de los distintos grupos de interés y aumentar el valor del accionista.

En el sector de servicios profesionales, lo más valorado es la orientación al cliente, la innovación y el liderazgo. En cambio, en el de las telecomunicaciones se da prioridad al buen gobierno corporativo, a la responsabilidad social y medioambiental, y al comportamiento ético. También en el líder del comercio y la hostelería se valora un comportamiento ético, además de que sea creíble, sepa gestionar el cambio y tenga una gran capacidad para motivar a los empleados.

www.iese.edu/es/insight