



CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN

GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE

LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN

GIANCARLO SAAVEDRA CHAU



UNIVERSITAT
ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES

Análisis de la comunicación institucional digital de los directores ejecutivos de América Latina en LinkedIn

Giancarlo Saavedra Chau



TESIS DOCTORAL
2024

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

Giancarlo Saavedra Chau

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES:
ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL
DE LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA
EN LINKEDIN

TESIS DOCTORAL

Dirigida por el Dr. Paul Capriotti

Departament d'Estudis de Comunicació



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Tarragona, 2024

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Certificado de acreditación de dirección de tesis


Dr. Paul Capriotti
Catedrático
Departamento de Estudios de Comunicación
Universitat Rovira i Virgili

FAIG CONSTAR que aquest treball titulat «CEO comunicadores en redes sociales: análisis de la comunicación institucional digital de los directores ejecutivos de América Latina en LinkedIn», que presenta Giancarlo Saavedra Chau per a l'obtenció del títol de Doctor, ha estat realitzat sota la meua direcció al Departament d'Estudis de Comunicació d'aquesta universitat i compleix els requeriments per optar a la menció internacional en el títol de Doctor.

HAGO CONSTAR que el presente trabajo titulado «CEO comunicadores en redes sociales: análisis de la comunicación institucional digital de los directores ejecutivos de América Latina en LinkedIn», que presenta Giancarlo Saavedra Chau para la obtención del título de Doctor, ha sido realizado bajo mi dirección en el Departamento de Estudios de Comunicación de esta universidad y cumple con los requerimientos para optar a la mención internacional en el título de Doctor.

I STATE that the present study entitled “CEO comunicadores en redes sociales: análisis de la comunicación institucional digital de los directores ejecutivos de América Latina en LinkedIn”, presented by Giancarlo Saavedra Chau for the award of the degree of Doctor, has been carried out under my supervision at the Department of Communication Studies of this university and fulfils all the requirements for being awarded the distinction of International Doctor.

Tarragona, 25 de octubre de 2024.

**Paul
Capriotti**  Firmado digitalmente
por Paul Capriotti
Fecha: 2024.11.13
13:22:08 +01'00'

El director de la tesi doctoral
El director de la tesis doctoral
Doctoral Thesis Supervisor

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

Autorización de coautores para uso de artículos para tesis por compendio

El firmante, en tanto que coautor de las publicaciones que se referencian, autoriza a Giancarlo Saavedra Chau, coautor de los textos, para su uso en la presentación de sus tesis por compendio de publicaciones, titulada «CEO comunicadores en redes sociales: análisis de la comunicación institucional digital de los directores ejecutivos de América Latina en LinkedIn», dirigida por el Dr. Paul Capriotti, en el programa de Doctorado de Antropología y Comunicación de la Universitat Rovira i Virgili y, asimismo, el coautor renuncia a presentar dichas publicaciones como parte de otras tesis doctorales.

Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). CEO communicators: bibliometric analysis on the role of chief executive officers in institutional communication of organizations in the last 30 years (1993-2022). *Estudos em Comunicação*. En prensa

Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). CEO social: análisis de la presencia y actividad en redes sociales de los directores ejecutivos de empresas. *Palabra Clave*, 27(2), e2728. <https://doi.org/10.5294/pacla.2024.27.2.8>

Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). Estrategias de publicación de los CEO de empresas de América Latina en LinkedIn y su impacto en el engagement. *Revista de Comunicación*, 23(2), 319–344. <https://doi.org/10.26441/RC23.2-2024-3592>

Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). CEO influencer: estrategias de interactividad de los directores ejecutivos de América Latina en LinkedIn y su impacto en el engagement. *Contratexto*. En revisión.

Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). What do CEOs talk about on social media? The Content Strategies of Latin American CEOs on LinkedIn and their Impact on Engagement. *Catalan Journal of Communication and Cultural Studies*. En revisión.

En Tarragona, a 25 de octubre de 2024.

**Paul
Capriotti**

Firmado
digitalmente por
Paul Capriotti
Fecha: 2024.11.13
13:22:37 +01'00'

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

Esta tesis doctoral es parte del proyecto competitivo I+D+i sobre «La Comunicación Institucional Digital 2.0 de las Universidades» (PID2019-106053GB-I00), financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación, y se ha desarrollado dentro del grupo de investigación «Asterisc. Grupo de Recerca en Comunicació», dirigido por el Dr. Jan Gonzalo Iglesia.

La investigación ha sido financiada gracias a una beca del programa Martí i Franquès (2022PMF-PIPF-3) de la Universitat Rovira i Virgili. Además, algunas actividades derivadas de este estudio han sido apoyadas por el grupo de investigación Asterisc y por el Departament d'Estudis de Comunicació de la misma universidad.



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

A mi mamá María Cecilia,
porque esta tesis nos permitió *hablar del amor*.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

Agradecimientos

La primera versión de los agradecimientos fueron ocho palabras: «A todos los que hicieron posible esta tesis». Tenía prisa y pensaba dejarla así, pero sería la forma más desagradecida de dar las gracias. Y aunque el último *sprint* lo corrí desde Versalles, prometo que esto no será un discurso ceremonioso, sino un agradecimiento sincero y genuino. Desde ya pido disculpas si dejo a alguien fuera.

Quiero empezar agradeciendo a Paul Capriotti, mi director de tesis, por su rigurosidad académica y dedicación incansable. Esta investigación es resultado de sus minuciosas lecturas y valiosas sugerencias y correcciones de los manuscritos. Gracias por tu preocupación constante y por la confianza para escribir a cuatro manos contigo.

Aquest apartat l'escriuré amb el meu nivell d'A2 (Avançat Estrany) de català i amb algun traductor. Moltes gràcies a cadascú dels integrants del Departament d'Estudis de Comunicació, perquè van fer que tornar al DEC després de cinc anys sigui una de les millors etapes de la meua vida. Gràcies a l'Àngels, el Carlo, el Bernat, la Iolanda, el Jordi, la Carlota, l'Enric, el Reynald, la Sunsi i la Cilia, pels cafès i els dinars junts. Quin gust poder dir els seus noms amb un article com a la meua terra Sullana i no ser jutjat de «parlar malament». Vull donar unes paraules especials i començar pel Jordi, perquè des del 2016 puc sentir com et poses de content quan et parlo del que faig. Agrair a les tres distingides doctorandes de l'oficina 3.31. A la Nahir, per les converses i rialles cada vegada que la tesi ens saturava una mica, i quan no també; i a la Júlia i la Neus, per les incansables vegades que em van preguntar si necessitava ajuda. Al Jan, perquè ja et vaig fer cas en acabar i dipositar la tesi. A la Sònia, una «persona ma-ra-vi-llo-sa», perquè era com sentir a prop la meua mare, quan

preguntaves com estava i si havia menjat, i per l'abans i el després de les flautes amb pernil. A la Marta, perquè el dia del dipòsit previ em vas dir tantes coses bones a l'oficina, que m'ho hauré de començar a creure. A la «Maite querida» per fer fàcil les tasques administratives i agilitzar sempre tot i per les recomanacions artístiques, llocs i menjars. A l'Arantxa perquè ningú millor que tu per coordinar el doctorat i anar a tot gas. I com no agrair a la Laia i la Núria per empènyer amb tant d'ímpetu tot el DEC.

No m'he oblidat dels catalans més bons i integrants honoraris de «Festa Major», que han fet que Tarragona ja no sigui només una paraula, sinó una llar. A l'Anna, pels riures i per compartir les stickers i les històries doctorals darrere de la “batín-power”. Al David, perquè seguirem lluitant per un futur on siguin possibles les tesis per compendi de congressos. A l'Ester, per la sinceritat i sobretot per permetre'm conèixer el teu fan número 1: el teu pare. I molt especialment a la meva estimada Natàlia, perquè ets bona i per cadascuna de les teves paraules d'alè, per fer-me sentir entre amics i per la teva alegria per cada pas que donava forma a aquesta tesi. Ho repeteixo, tots *valtros* sou els veritables CTV i en paraules de ma mare després de prendre el cafè a la universitat: «son personas que valen oro».

A mis colegas y amigos de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura. A Juan Carlos y Raquel, por las gestiones que me permitieron volver para la estancia doctoral. A Álvaro, Fernando, Henry, Lucía, Mateo, Sandra, Susana y Tomás por los chifles, los cafés y las risas en la cafeta roja que me hacían sentir de vuelta en casa. Y en especial a Víctor, porque la vida nos va reencontrando. Hemos crecido y ya no somos los locutores Adri y Gianci como en aquellos guiones de radio, sino que ahora somos Sandoval & Saavedra en artículos científicos.

Como no agradecer públicamente a Esposo y Esposa. El Daniel y la Criss, los amigos más leales y compañeros incondicionales de los días cálidos y fríos de Tarragona. Perdón por no tirar la basura, es que estaba ocupado haciendo la tesis, y por las veces que me convertí en una rocola, cantando la gata bajo la lluvia en plena mañana.

A la Lali por estar siempre. Por abrirme las puertas de su casa cada vez que tenía que llegar a Tarragona para entregar los avances de la tesis. Por la calefacción, las empanadas, las risas y las penas compartidas.

Agradecer a mis amigas guacamayas de toda la vida, Catherine, Karla y Patricia, por la amistad sublime. A Jorge y Paulina, por los buenos momentos y sobre todo los de Portugal. A Robbiana y Junior, los xiquets sullaneros de Tarragona. A Ileana, por los innumerables consejos académicos y contarme a detalle los motivos que conllevaba tener al mismo director de tesis. Tenías razón.

A los «choclitos», Liz y Juan David. Y en especial a ti, Juanda, por darme una mano para poder sacar adelante lo innombrable. Que la vida te devuelva en un 80% toda la ayuda brindada.

Agradecer al Daniel, porque esta tesis la hemos gozado y sufrido juntos. Gracias porque desde aquel jueves del 2017 eres incondicional y por esperarme otro jueves del 2022 en El Prat. Por los viajes, los bretzel con mantequilla y cebollita verde y por cocinar las Kartoffeln, las pastas y las cremas de calabaza más ricas.

Quiero acabar agradeciendo a mis padres, porque son los primeros en creer en todo lo que hago. A José Luis, por enseñarme a trabajar cada día. Y en especial a María Cecilia, porque aún sabiendo la falta que nos hacíamos, me

impulsaste a viajar nuevamente a más de nueve mil kilómetros de casa. Hoy que estás por Tarragona, no hago más que emocionarme por tenerte al menos unos días (más) cerca.

A mis hermanos: número 1, 2 y 4. A José Luis, por ser tan noble y porque fue por ti que conocí Catalunya cuando pintabas en tu cuaderno a «Cobi, la mascota más genial». A Alejandro, porque me diste la oportunidad de ser tu profesor desde que éramos niños. A Dan, por la dicha de tenernos siempre y ser confidentes, porque habiendo tantas personas en el mundo, nos tocó ser hermanos. ¿Qué más le podría pedir a la vida!

Resumen

La aparición de internet y el potencial dialógico de las redes sociales, en especial LinkedIn, han transformado el rol de los CEO como comunicadores institucionales. Estos líderes ejecutivos son actores clave en la construcción de la reputación corporativa. El propósito de esta investigación es analizar la relevancia de los estudios académicos sobre la comunicación institucional digital de los CEO, su presencia y actividad en redes sociales, así como sus estrategias de publicación, interactividad y contenido en LinkedIn, enfocándose en los ejecutivos de empresas de América Latina. Los «CEO sociales» de la región tienen una participación pasiva en esta plataforma, caracterizada por su rol discreto como creadores de contenido. Los líderes latinoamericanos aunque generan publicaciones, su enfoque de comunicación se centra en la difusión de contenidos principalmente institucionales, orientados a posicionarlos como figuras de autoridad empresarial.

Palabras clave: CEO, comunicación institucional, redes sociales, LinkedIn, América Latina

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

Abstract

The emergence of the internet and the dialogic potential of social media, particularly LinkedIn, have transformed the role of CEOs as institutional communicators. These executive leaders are key players in building corporate reputation. This study aims to analyze the relevance of academic research on CEOs' digital institutional communication, their presence and activity on social networks, and their strategies for publishing, interactivity, and content on LinkedIn, focusing on executives from Latin American companies. The “Social CEOs” of the region generally have a passive presence on this platform, marked by a discreet role as content creators. While Latin American leaders do generate posts, their communication approach primarily centers on disseminating institutional content, positioning them as authoritative business figures.

Keywords: CEO; institutional communication, social media, LinkedIn, Latin America

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

Resum

L'aparició d'internet i el potencial dialògic de les xarxes socials, especialment LinkedIn, han transformat el rol dels CEO com a comunicadors institucionals. Aquests líders executius són actors clau en la construcció de la reputació corporativa. El propòsit d'aquesta investigació és analitzar la rellevància dels estudis acadèmics sobre la comunicació institucional digital dels CEO, la seva presència i activitat en xarxes socials, així com les seves estratègies de publicació, interactivitat i contingut a LinkedIn, enfocant-se als executius d'empreses de Amèrica Llatina. Els "CEO socials" de la regió tenen una participació passiva en aquesta plataforma, caracteritzada pel seu rol discret com a creadors de contingut. Els líders llatinoamericans encara que generen publicacions, el seu enfocament de comunicació se centra en la difusió de continguts principalment institucionals, orientats a posicionar-los com a figures d'autoritat empresarial.

Paraules clau: CEO, comunicació institucional, xarxes socials, LinkedIn, Amèrica Llatina

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

ÍNDICE

Certificado de acreditación de dirección de tesis	iii
Autorización de coautores para uso de artículos para tesis por compendio v	
Agradecimientos	xi
Resumen	xv
SECCIÓN PRIMERA: PERSPECTIVA GENERAL	1
1. Introducción	3
2. Objetivos de investigación	9
2.1. Objetivo de investigación general	11
2.2. Objetivos de investigación específicos	11
3. Marco teórico	13
3.1. Marco teórico general	15
3.2. Marcos teóricos específicos	17
3.2.1. Artículo 1: estudio bibliométrico de la comunicación institucional de los CEO	17
3.2.2. Artículo 2: estudio general de presencia y actividad de los CEO en redes sociales	18
3.2.3. Artículo 3: estudio de las estrategias de publicación de los CEO en LinkedIn	19
3.2.4. Artículo 4: estudio de las estrategias de interactividad de los CEO en LinkedIn	20
3.2.5. Artículo 5: estudio de las estrategias de contenido de los CEO en LinkedIn	21
4. Metodología de investigación	23
4.1. Metodología de investigación general	25
4.2. Metodologías de investigación específicas	26

4.2.1. Artículo 1: estudio bibliométrico de la comunicación institucional de los CEO	26
4.2.2. Artículo 2: estudio general de presencia y actividad de los CEO en redes sociales	27
4.2.3. Artículo 3: estudio de las estrategias de publicación de los CEO en LinkedIn	28
4.2.4. Artículo 4: estudio de las estrategias de interactividad de los CEO en LinkedIn	29
4.2.5. Artículo 5: estudio de las estrategias de contenido de los CEO en LinkedIn	30
5. Resultados	31
6. Conclusiones	35
6.1. Artículo 1: estudio bibliométrico de la comunicación institucional de los CEO	37
6.2. Artículo 2: estudio general de la presencia y actividad de los CEO en redes sociales	38
6.3. Artículo 3: estudio de las estrategias de publicación de los CEO en LinkedIn	39
6.4. Artículo 4: estudio de las estrategias de interactividad de los CEO en LinkedIn	40
6.5. Artículo 5: estudio de las estrategias de contenido de los CEO en LinkedIn	41
6.6. Conclusiones generales	42
7. Principales limitaciones y futuras líneas de investigación	45
8. Referencias	49
SECCIÓN SEGUNDA: ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN PUBLICADOS Y EN REVISIÓN	61
1. Artículo 1: estudio bibliométrico de la comunicación institucional de los CEO	63

2. Artículo 2: estudio general de presencia y actividad de los CEO en redes sociales	133
3. Artículo 3: estudio de las estrategias de publicación de los CEO en LinkedIn	165
4. Artículo 4: estudio de las estrategias de interactividad de los CEO en LinkedIn	211
5. Artículo 5: estudio de las estrategias de contenido de los CEO en LinkedIn	237

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE

LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN

GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

**SECCIÓN PRIMERA:
PERSPECTIVA GENERAL**

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

1. Introducción

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

Diversos autores coinciden acerca del potencial estratégico de Internet para la comunicación institucional. Su capacidad para facilitar el acceso a la información en tiempo real y promover la interacción directa entre organizaciones y sus públicos permitió evolucionar hacia un modelo de comunicación más participativo y bidireccional. Este cambio llevó a que los directores ejecutivos o CEO (*chief executive officers*) se involucraran en la gestión estratégica de la comunicación digital de sus organizaciones.

Como líderes empresariales, los CEO asumieron el rol como comunicadores institucionales en el entorno digital. La aparición de los CEO como rostros públicos ha sido siempre un tema de interés, pero creció sustancialmente desde la aparición de internet. La imparable transformación de esta tecnología en las organizaciones tuvo consecuencias en las agendas de trabajo de los CEO. Su papel ejecutivo ya no era el mismo que el de sus predecesores. Frente a un fenómeno emergente, el estudio sobre el rol de los ejecutivos en la comunicación institucional digital se convirtió en un tema relevante en la literatura académica y profesional.

Esta tesis tiene como punto de partida un análisis bibliométrico para evaluar la situación de la producción científica sobre este tema. El creciente interés y la importancia de los CEO en la esfera pública ha atraído la atención de los académicos, generando un aumento en la producción científica sobre el estado actual de la investigación sobre la «CEO communication».

El objetivo del **primer estudio** es analizar la evolución de la comunicación digital de los CEO en las tres últimas décadas (1993-2022), utilizando un análisis bibliométrico de la literatura académica presente en las bases de datos Scopus y Web of Science (artículo 1: Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). CEO communicators: bibliometric analysis on the role of chief executive officers in institutional communication of organizations in the last 30 years (1993-2022). *Estudos em Comunicação*. En prensa).

La revisión de la literatura evidenció el interés, valor y relevancia de los CEO en la gestión de la comunicación institucional. No obstante, también reveló lagunas académicas en dos direcciones: LinkedIn y América Latina. Desde la llegada de internet a las organizaciones, la mayoría de los estudios de comunicación digital se han centrado en analizar el papel de los CEO en

Twitter, y predominantemente en casos de Estados Unidos. Por ello, el **segundo estudio** de esta tesis doctoral se orientó hacia un análisis panorámico comparativo de la participación de los directores ejecutivos en las principales redes sociales. Esta investigación abarcó LinkedIn, X/Twitter, Instagram, Facebook, TikTok y YouTube, comparando la presencia y actividad de los CEO a nivel global y en América Latina (artículo 2: Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). CEO social: análisis de la presencia y actividad en redes sociales de los directores ejecutivos de empresas. *Palabra Clave*, 27(2), e2728. <https://doi.org/10.5294/pacla.2024.27.2.8>).

Los dos estudios anteriores destacaron el creciente uso de LinkedIn por parte de los CEO, consolidándose como la red social preferida para la comunicación profesional y laboral de los directores ejecutivos. A pesar de tener más de 20 años desde su creación, LinkedIn ha sido menos estudiada en comparación con otras plataformas. En este escenario, los CEO de América Latina han tenido un notable desempeño, con 6 de cada 10 líderes empresariales presentes en esta red (Saavedra y Capriotti, 2024b).

Por ello, los siguientes tres estudios se focalizaron en el uso de LinkedIn por parte de los CEO en América Latina; analizando sus estrategias de publicación, de interactividad y de contenidos.

El **tercer estudio** se centró en las estrategias de publicación de los directores ejecutivos de América Latina en LinkedIn, analizando sus niveles de actividad, los tipos de presencia y su influencia en los niveles de *engagement* (artículo 3: Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). Estrategias de publicación de los CEO de empresas de América Latina en LinkedIn y su impacto en el engagement. *Revista de Comunicación*, 23(2), 319–344. <https://doi.org/10.26441/RC23.2-2024-3592>)

El **cuarto estudio** profundiza en las estrategias de interactividad de los ejecutivos de América Latina, estudiando los enfoques de comunicación y los recursos comunicativos y su influencia en el *engagement* (artículo 4: Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). CEO influencer: estrategias de interactividad de los directores ejecutivos de América Latina en LinkedIn y su impacto en el engagement. *Contratexto*. En revisión).

Por último, el **quinto estudio** trata acerca de las estrategias de contenido, analizando los tipos y estrategias de contenido y su influencia en el *engagement* (artículo 5: Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). What do CEOs talk about on social media? The Content Strategies of Latin American CEOs on LinkedIn and their Impact on Engagement. *Catalan Journal of Communication and Cultural Studies*. En revisión).

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

2. Objetivos de investigación

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

2.1. Objetivo de investigación general

Esta investigación tiene por objetivo general analizar la comunicación digital de los CEO de las organizaciones en redes sociales, con un énfasis en LinkedIn.

2.2. Objetivos de investigación específicos

Esta investigación propone los siguientes objetivos específicos de investigación:

Artículo 1: estudio bibliométrico de la comunicación institucional de los CEO

Analizar la producción científica acerca del rol de los CEO en la gestión de la comunicación institucional en las organizaciones.

Artículo 2: estudio general de presencia y actividad de los CEO en redes sociales

Analizar la presencia y actividad de los CEO en las principales redes sociales y comparar las diferencias y similitudes entre ejecutivos de empresas globales y de América Latina.

Artículo 3: estudio de las estrategias de publicación de los CEO en LinkedIn

Analizar las estrategias de publicación de los CEO de empresas de América Latina en LinkedIn y su impacto en el *engagement*.

Artículo 4: estudio de las estrategias de interactividad de los CEO en LinkedIn

Analizar las estrategias de interactividad de los CEO de empresas de América Latina en LinkedIn y su impacto en el *engagement*.

Artículo 5: estudio de las estrategias de contenido de los CEO en LinkedIn

Analizar las estrategias de contenido de los CEO de empresas de América Latina en LinkedIn y su impacto en el *engagement*.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

3. Marco teórico

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

3.1. Marco teórico general

Durante décadas, la política de comunicación de muchas organizaciones y CEO consistía en mantener un perfil bajo y evitar la exposición mediática (Park y Berger, 2004; Warburton y Troester, 1997; Westphal y Deephouse, 2011). Los tiempos han cambiado y no solo los periodistas llaman a la puerta de las empresas. Son diversos los públicos que buscan diálogo y transparencia. Con internet, blogs y redes sociales, los directores ejecutivos no pasan desapercibidos y el escenario digital les exige ser la voz principal de la organización.

Los directores ejecutivos han pasado de ser figuras discretas a convertirse en actores públicos por iniciativa propia, impulsados por sus organizaciones o presionados por sus grupos de interés (Branicki *et al.*, 2021; Cutlip *et al.*, 2006; Dozier *et al.*, 1995; Hou y Poliquin, 2022; Jin *et al.*, 2022; Tsybalenko *et al.*, 2020). Tras implementar las estrategias de comunicación en los canales corporativos, la siguiente tarea de las organizaciones es dar lugar a una de las voces más potentes de su kit de herramientas de relaciones públicas: sus propios CEO.

Los directores ejecutivos tienen autoridad para participar en la comunicación institucional según sus intereses, ámbitos y públicos (Saavedra y Capriotti, 2024a). Principalmente, son partícipes de la gestión de la comunicación interna con empleados y ejecutivos de la alta dirección, y también se involucran en la comunicación externa con clientes, periodistas, inversores, activistas y otros grupos de interés.

Al interior de las organizaciones, los CEO son responsables de articular la filosofía y reforzar la cultura corporativa, transmitir información a sus empleados de manera oportuna para fortalecer la confianza con la organización y así disminuir la probabilidad de rotación de los trabajadores (Bromley, 2001; Men, Chen, *et al.*, 2018; Men *et al.*, 2020; Yue, 2021).

A nivel externo, los CEO son las caras visibles, contribuyen a la gestión y dan forma a la reputación de sus organizaciones (Denner *et al.*, 2021; Love *et al.*, 2017; Men, 2012). Para sus clientes, los ejecutivos encarnan la marca corporativa e influyen en el comportamiento de compra y en la confianza de

los consumidores hacia las marcas (Agnihotri y Bhattacharya, 2019; Fetscherin, 2015; Free, 1999; Furukawa, 2022b, 2022a; Kerin y Barry, 1981; Veloutsou y Delgado-Ballester, 2018). Para los periodistas, los CEO son el foco de atención y las fuentes autorizadas de las noticias empresariales (Denner *et al.*, 2018; Park y Berger, 2004; Westphal *et al.*, 2012; Westphal y Deephouse, 2011). Para los inversores, estos líderes definen la imagen de la empresa, generan credibilidad y se ganan su confianza (Yeo *et al.*, 2011; Yeo y Youssef, 2010).

Desde los primeros días de la web 1.0, los CEO asumieron un papel clave en la integración de la comunicación digital dentro de sus estrategias empresariales (Hill y White, 2000; White y Raman, 1999). Lo que en su momento fue considerado una «tecnología disruptiva» pronto se convirtió en una valiosa oportunidad para que los líderes empresariales se conectaran directamente con sus audiencias. Su primer paso fue estar atentos a las conversaciones en línea que involucraban tanto a sus organizaciones como a su propia imagen (Gaines-Ross, 2000, 2002). Internet era una herramienta de vigilancia organizacional unidireccional.

La aparición de las redes sociales significó un cambio sustancial en la comunicación digital de los CEO. En las plataformas digitales, los públicos desean mayor visibilidad de los directores ejecutivos y premian a los «CEO sociales» calificándolos de buenos comunicadores (Men, Tsai, *et al.*, 2018; Saavedra y Capriotti, 2024b).

Los CEO encontraron en las redes sociales un espacio para actuar como portavoces, favoreciendo la comunicación institucional y generando confianza entre sus públicos (Anastasio *et al.*, 2009; Ferns *et al.*, 2008; Kim y Ji, 2021; Kim y Sung, 2021; Saavedra y Capriotti, 2024a, 2024b).

3.2. Marcos teóricos específicos

3.2.1. Artículo 1: estudio bibliométrico de la comunicación institucional de los CEO

El avance de nuevas tecnologías ha incrementado la producción de artículos científicos relacionados con la comunicación institucional. La aplicación de técnicas bibliométricas ha sido clave para el análisis del impacto de Internet en este ámbito (Borgman y Furner, 2005; Elgueta-Ruiz y Martínez-Ortiz, 2022; Ki y Shin, 2006; Ye y Ki, 2012).

Los estudios bibliométricos aplicados a la comunicación institucional ofrecen una variedad de enfoques y herramientas para evaluar la evolución académica sobre un tema (Borgman y Furner, 2005). Los estudios de este tipo suelen estar organizados en torno a cuatro principales dimensiones: la producción en forma de artículos, los autores que contribuyen al conocimiento, las revistas que publican sobre el tema y los contenidos específicos abordados en estas publicaciones (Saavedra y Capriotti, 2024a).

En el análisis de los **artículos** se examina la evolución histórica del volumen de publicaciones, el número de citas recibidas, las cocitaciones, los principales idiomas de publicación y la tipología de los estudios. En relación a los **autores**, el interés de los estudios bibliométricos se centra en el análisis del número de investigadores, el grado de coautoría, las redes de colaboración, la afiliación institucional, la procedencia geográfica y el impacto de sus contribuciones, medido a través de niveles de citación y cocitación. El estudio de las **revistas** abarca aspectos como la cantidad y especialización temática de las publicaciones, los niveles de citación, los idiomas en los que se publican los artículos y las conexiones entre las revistas a través de cocitaciones. Por último, en lo que respecta a los **contenidos**, se examinan las temáticas abordadas, los enfoques metodológicos utilizados, los marcos teóricos empleados, así como las palabras clave y categorías específicas que definen el objeto de estudio (Elgueta-Ruiz y Martínez-Ortiz, 2022; Page y Capizzo, 2021; Roth-Cohen y Avidar, 2022; Ye y Ki, 2012; Zeler *et al.*, 2023).

3.2.2. Artículo 2: estudio general de presencia y actividad de los CEO en redes sociales

Las redes sociales revolucionaron la comunicación digital de los directores ejecutivos, influyendo notablemente en la interacción con sus públicos (Capriotti y Ruesja, 2018; Heavey *et al.*, 2020; Men y Tsai, 2016; Porter *et al.*, 2015; Tsai y Men, 2017).

Los directores ejecutivos pasaron de ser información interesante en webs corporativas y personales a ser participantes directos de la creación de contenidos en redes sociales (Capriotti y Ruesja, 2018; Hyland, 1998; Kent y Taylor, 1998; Men, 2015). Tras asumir un rol protagónico en la gestión de la comunicación institucional, la presencia de los CEO en plataformas ha aumentado más de un 80% en los últimos cinco años a nivel mundial (Saavedra y Capriotti, 2024b). Así, es relevante investigar y analizar la presencia o ausencia de los CEO en las principales redes sociales como LinkedIn, Instagram, Facebook, TikTok y YouTube.

El estudio pionero que inicia el recorrido del rol de los CEO en las redes sociales es en Twitter (Hwang, 2012). En los años siguientes, las investigaciones sobre el rol de los altos ejecutivos en las redes sociales son amplias y variadas: en Instagram, en Facebook, en YouTube, en TikTok y sobre todo en X/Twitter (Kim y Sung, 2021; Malhotra y Malhotra, 2016; Manika *et al.*, 2015; Md Saad y Yaacob, 2021; Men, Tsai, *et al.*, 2018; Men y Tsai, 2016; Porter *et al.*, 2015; Sandlin y Gracyalny, 2018; Tsai y Men, 2017; Wang y Huang, 2018; Wu *et al.*, 2021).

Pero la mayor presencia de los CEO es en LinkedIn. Esta red social se ha convertido en la plataforma de referencia para la comunicación de los directores ejecutivos. Sin embargo, se han encontrado muy pocos estudios de la comunicación digital de los CEO en esta red social. Por ello, se ha considerado importante profundizar en el análisis de la comunicación digital de los directores ejecutivos en LinkedIn.

3.2.3. Artículo 3: estudio de las estrategias de publicación de los CEO en LinkedIn

La participación de los CEO en LinkedIn implica la creación de un perfil profesional para construir una marca personal sólida para fortalecer la interacción públicos claves del ámbito laboral y profesional (da Silva Giordani *et al.*, 2023; Mudambi *et al.*, 2019; Saavedra y Capriotti, 2024c, 2024b).

LinkedIn es una red social consolidada para construir relaciones significativas entre los CEO sociales y su público corporativo (Saavedra y Capriotti, 2024c, 2024b). En esta red social, los usuarios buscan trabajo, pero también intercambian opiniones, interactúan con marcas, establecen contactos profesionales, y también, siguen a personajes influyentes como los CEO (Fleck *et al.*, 2014; Huaman-Ramirez y Merunka, 2021; Kemp, 2024; Molina-Cañabate y Suau-Gomila, 2021; Saavedra y Capriotti, 2024c, 2024b; Treadway *et al.*, 2009; Zeitoun *et al.*, 2020).

Para analizar las estrategias de publicación se tomaron dos aspectos principales: la presencia y la actividad (Capriotti, Martínez-Gras, *et al.*, 2023; Huang y Yeo, 2018; Men y Tsai, 2016; Miquel-Segarra *et al.*, 2023).

La **presencia** de los CEO en LinkedIn implica la gestión de la información personal y de sus organizaciones (Fröhlich y Knobloch, 2021; Park *et al.*, 2016; Pérez-Serrano *et al.*, 2020; Saavedra y Capriotti, 2024c). Diversas investigaciones distinguen dos tipos principales de contenido: publicaciones propias y ajenas. El contenido propio son publicaciones creados y difundidos por los CEO en sus perfiles profesionales, y el contenido compartido son publicaciones de otros usuarios y reposteados por los CEO en sus cuentas añadiendo información personalizada o sin ella (Dévai, 2022; Dévai y Peralt, 2022; Prado *et al.*, 2024).

La **actividad** de los CEO en LinkedIn establece la intensidad o frecuencia de participación para lograr conversaciones relevantes a través del diálogo e interacción con los públicos (Domínguez *et al.*, 2023; Prado *et al.*, 2024; Saavedra y Capriotti, 2024c, 2024b).

3.2.4. Artículo 4: estudio de las estrategias de interactividad de los CEO en LinkedIn

Uno de los principales objetivos de los estudios de comunicación institucional en web, blogs y redes sociales fue corroborar el cumplimiento de la promesa teórica del diálogo (Ciszek y Logan, 2018; McAllister-Spooner, 2009; Saavedra y Capriotti, 2024a; Shoai, 2022). Al igual que las organizaciones, los estudios sobre el rol comunicacional de los CEO se encontraron con un sentimiento de decepción, pues las redes sociales no significaron necesariamente una apertura al diálogo entre los directivos y sus seguidores (Kent y Theunissen, 2016; Shoai, 2022; Yue *et al.*, 2019). Por ello, se debe definir el enfoque de comunicación y el uso de recursos de comunicación.

Con el **enfoque de comunicación**, los CEO crean comunidades digitales a través de mensajes informativos o conversacionales en las redes sociales (Capriotti *et al.*, 2024; Waters y Jamal, 2011). El **enfoque informativo** es un modelo unidireccional para difundir información. Los monólogos son la forma predominante de comunicación en las redes sociales. El **enfoque conversacional** utiliza un modelo bidireccional que permite el diálogo y la interacción entre los CEO y sus públicos (Aced-Toledano y Lalueza, 2018; Lovejoy y Saxton, 2012).

El uso de los **recursos comunicativos** podría afectar los procesos de comunicación en redes sociales. Los CEO tienen en LinkedIn a una de las plataformas más fértiles para el uso de recursos como texto, imágenes, enlaces, hashtags, encuestas, etc. (Jones, 2014). Los estudios académicos identifican dos tipos principales de recursos: expositivos e interactivos (Ji *et al.*, 2017; Yue *et al.*, 2023). Los **recursos expositivos** tienen carácter unidireccional y están diseñados para transmitir información de manera directa, como textos, imágenes, videos y audios. Los **recursos interactivos** son bidireccionales, y promueven el intercambio de información y buscan la participación de los seguidores mediante hashtags, enlaces, tags y encuestas. Estos recursos facilitan la interacción y buscan obtener una respuesta directa del público, además de difundir información (Giaxoglou, 2018; Gruber *et al.*, 2015; Md Saad y Yaacob, 2021; Russell, 2019; Zappavigna, 2015).

3.2.5. Artículo 5: estudio de las estrategias de contenido de los CEO en LinkedIn

Los directores ejecutivos son los «storytellers» de sus organizaciones (Gaines-Ross, 2000). Como personaje principal tienen la oportunidad de comunicar su visión personal e institucional (Anderson, 2023). LinkedIn ha permitido a los CEO dialogar con diversos públicos sobre asuntos empresariales y en ocasiones compartir también sus reflexiones personales (Jameson, 2014).

Los contenidos de los CEO se enfocan en publicaciones de contenidos personales y profesionales. La comunicación de tipo **profesional** hace referencia a la información relacionada con su cargo institucional, y la comunicación de tipo **personal** se entiende como aquella información que se origina en contextos más privados y que los CEO deciden darle la tesitura de público (Jameson, 2014; Men, Tsai, *et al.*, 2018; Miner, 2024; Wu *et al.*, 2021).

Respecto al contenido profesional, los CEO comparten **información institucional** sobre la actividad empresarial, así como **información de sostenibilidad** empresarial (Rytkönen y Louhiala-Salminen, 2014; Schoeneborn y Trittin, 2013).

A nivel institucional, los directores ejecutivos fortalecen su perfil empresarial. Los ejecutivos comparten contenido de **negocio** (información sobre visión estratégica y resultados), **funcional** (información sobre actividades funcionales de la organización) y de **contexto** (temas externos que afectan a la empresa a nivel general o sectorial) (Malhotra y Malhotra, 2016). Los CEO difunden de sostenibilidad para transmitir los comportamientos responsables y las acciones de sus compañías. Los principales contenidos son **ambientales** (información sobre las políticas para reducir el impacto ambiental), **sociales** (información sobre el compromiso social responsable con trabajadores, clientes, comunidades y proveedores) y de **gobernanza** (información sobre la transparencia y ética organizacional) (Suárez-Rico *et al.*, 2018). Con el contenido personal, los CEO modulan y compensan la comunicación de carácter institucional, publicando contenido de su vida personal como momentos entre familia y amigos (Wu *et al.*, 2021).

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

4. Metodología de investigación

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

4.1. Metodología de investigación general

Para los artículos de esta tesis se realizó un análisis de contenido de tipo cuantitativo. En cada uno de los estudios se aplicaron enfoques y particularidades propias de cada investigación.

Para el análisis bibliométrico se analizaron las publicaciones encontradas en Web of Science y Scopus, las dos bases de datos de referencia en la investigación académica.

Para identificar las cuentas personales de los ejecutivos en las redes sociales se realizó una búsqueda en la web institucional de las empresas de los CEO y en el buscador de cada red social. En los casos en los que las cuentas no estaban verificadas, se realizó un cotejo adicional, identificando si en las plataformas sociales institucionales se desarrolló algún tipo de interacción como el etiquetado de los perfiles personales de los ejecutivos en los posteos corporativos.

La muestra para el estudio comparativo estuvo conformada por los CEO de los ránquines Fortune Global (FG) 500 y América Economía (AE) 500. Las unidades de análisis fueron 23549 publicaciones propias y compartidas en LinkedIn, X/Twitter, Instagram, Facebook, TikTok y YouTube. El periodo de análisis fue de enero a septiembre de 2023.

Para el análisis de los artículos 3, 4 y 5 se utilizó el ranquin AE 500 de empresas de América Latina. Las unidades de análisis fueron 7461 publicaciones de 244 cuentas activas de directores ejecutivos del ranquin de AE 500. El periodo de análisis fue de enero a diciembre de 2023.

4.2. Metodologías de investigación específicas

4.2.1. Artículo 1: estudio bibliométrico de la comunicación institucional de los CEO

El primer artículo aborda un análisis bibliométrico cuantitativo acerca de la producción científica del rol de los CEO en la gestión de la comunicación institucional de las organizaciones. Se analizan los artículos, autores, revistas y contenidos publicados entre 1993 al 2022, en Scopus y Web of Science, dos de las bases de datos referentes en el ámbito académico.

El proceso de recolección se realiza en cuatro pasos: planteamiento de criterios de búsqueda, realización de una búsqueda preliminar, filtrado de los resultados obtenidos mediante comparación y deduplicación, y revisión manual de los artículos. La muestra final del estudio bibliométrico fueron 156 artículos.

Las preguntas de investigación planteadas fueron:

- PI1: ¿Qué artículos se publican acerca del rol de los CEO en la comunicación institucional?
- PI2: ¿Qué autores publican acerca del rol de los CEO en la comunicación institucional?
- PI3: ¿Qué revistas publican artículos acerca del rol de los CEO en la comunicación institucional?
- PI4: ¿Qué aspectos clave incluyen los artículos acerca del rol de los CEO en la comunicación institucional?

Las categorías de análisis fueron:

- **Artículos:** se identificó el número de artículos, los idiomas de publicación y las citas por artículo.
- **Autores:** se identificó el número de autores y las citas por autor.
- **Revistas:** se identificó el número de revistas, las categorías de revistas y las citas por revistas.
- **Contenidos:** se identificaron las características de los CEO, las herramientas de comunicación, los temas de los contenidos y los enfoques, y las teorías y los métodos utilizados.

4.2.2. Artículo 2: estudio general de presencia y actividad de los CEO en redes sociales

El segundo artículo analiza la participación de los CEO en redes sociales. Se investigan los niveles de presencia y de actividad de los directores ejecutivos globales y de América Latina en LinkedIn, X/Twitter, Instagram, Facebook, TikTok y YouTube.

Las preguntas de investigación planteadas fueron:

- PI1. ¿Cuál es el nivel de presencia de los directores ejecutivos en redes sociales?
- PI1a. ¿Existen diferencias en los niveles de presencia entre los directores ejecutivos de empresas globales de América Latina?
- PI2. ¿Qué nivel de actividad tienen los directores ejecutivos en redes sociales?
- PI2a. ¿Existen diferencias en los niveles de actividad entre los directores ejecutivos de empresas globales y de América Latina?

Las categorías de análisis fueron:

- **Presencia:** se identificó la participación y el nivel de presencia de los CEO en las redes sociales.
- **Actividad:** se identificó el volumen y promedios de actividad semanal de los CEO en las redes sociales.

4.2.3. Artículo 3: estudio de las estrategias de publicación de los CEO en LinkedIn

El tercer artículo es un análisis de las estrategias de publicación de los CEO de América Latina en LinkedIn y su impacto en el *engagement*. Se analizaron los niveles de actividad y los tipos de presencia, así como las tasas y niveles de *engagement*.

Las preguntas de investigación planteadas fueron:

- PI1. ¿Cuál es el nivel de actividad de los CEO de América Latina en LinkedIn?
- PI2. ¿Cuál es el tipo de presencia de los CEO de América Latina en LinkedIn?
- PI3. ¿Cuál es la influencia de la actividad y presencia en el *engagement* de las publicaciones de los CEO de América Latina en LinkedIn?
- PI4. ¿Cuáles son las estrategias de publicación de los CEO de América Latina en LinkedIn y qué impacto tienen en el *engagement*?

Las categorías de análisis fueron:

- **Actividad:** se identificaron los niveles de actividad general de CEO.
- **Presencia:** se identificaron los tipos de publicaciones (propias, híbridas y ajenas) de los CEO.
- **Engagement:** se identificó las tasas y niveles de *engagement* a partir del número de las reacciones, comentarios y compartidos, de las publicaciones de los CEO.
- **Estrategias de publicación:** se analizaron las estrategias nexo pasivo, nexo activo, embudo pasivo, embudo activo, según la combinación de los niveles de actividad y los tipos de presencia de los CEO.

4.2.4. Artículo 4: estudio de las estrategias de interactividad de los CEO en LinkedIn

El cuarto artículo es un análisis de las estrategias de interactividad de los CEO de América Latina en LinkedIn y su impacto en el *engagement*. Se analizaron los enfoques de comunicación general y los recursos comunicativos, así como las tasas y niveles de *engagement*.

Las preguntas de investigación planteadas fueron:

- PI1. ¿Qué tipo de enfoque comunicacional implementan los CEO de América Latina en LinkedIn?
- PI2. ¿Qué tipo recursos comunicativos implementan los CEO de América Latina en LinkedIn?
- PI3. ¿Cuáles son las estrategias de interactividad implementadas por los CEO de América Latina en LinkedIn?
- PI4. ¿Cuál es la influencia del enfoque general y recursos interactivos en el *engagement* de las publicaciones de los CEO de América Latina en LinkedIn?

Las categorías de análisis fueron:

- **Enfoque de comunicación:** se identificaron los enfoques de las publicaciones (informativo y conversacional).
- **Recursos comunicativos:** se identificaron los recursos de comunicación (expositivos e interactivos).
- **Engagement:** se identificaron las tasas y niveles de *engagement* a partir del número de las reacciones, comentarios y compartidos, de las publicaciones de los CEO.
- **Estrategias de interactividad:** se analizaron las estrategias monológica, monológica extendida, dialógica incipiente y dialógico, según la combinación de los enfoques y los recursos de comunicación utilizados por los CEO.

4.2.5. Artículo 5: estudio de las estrategias de contenido de los CEO en LinkedIn

El quinto artículo es un análisis de las estrategias de contenido de los CEO de América Latina en LinkedIn y su impacto en el *engagement*. Se analizaron los tipos de contenido y las estrategias de contenido, así como los niveles de actividad, y las tasas y niveles de *engagement*.

Las preguntas de investigación planteadas fueron:

- PI1. ¿Qué tipos de contenidos difunden los CEO de América Latina en LinkedIn?
- PI1a. ¿Cuál es el nivel de actividad de los tipos de contenidos en esta red social?
- PI2. ¿Cuáles son las estrategias de contenidos de los CEO de América Latina en LinkedIn?
- PI2a. ¿Cuál es el nivel de actividad de las estrategias de contenidos en esta red social?
- PI3. ¿Cuál es el nivel de *engagement* de los contenidos difundidos por los CEO de América Latina en LinkedIn?
- PI3a. ¿Cuál es el nivel de *engagement* de los tipos de contenidos?
- PI3b. ¿Cuál es el nivel de *engagement* de las estrategias de contenidos?

Las categorías de análisis fueron:

- **Tipos de contenidos:** se identificaron los tipos de contenido publicados por los CEO.
- **Estrategias de contenidos:** se identificaron los tipos de estrategias de contenidos de los CEO.
- **Engagement:** se identificaron las tasas y niveles de *engagement* a partir del número de las reacciones, comentarios y compartidos, de los tipos y estrategias de contenido.

5. Resultados

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

En este apartado se incluye la relación de publicaciones de esta tesis. Las investigaciones completas se encuentran después de las referencias generales de la tesis, en la sección segunda de esta tesis.

Artículo 1: estudio bibliométrico de la comunicación institucional de los CEO

Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). CEO communicators: bibliometric analysis on the role of chief executive officers in institutional communication of organizations in the last 30 years (1993-2022). *Estudos em Comunicação*. En prensa

Artículo 2: estudio general de la presencia y actividad de los CEO en redes sociales

Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). CEO social: análisis de la presencia y actividad en redes sociales de los directores ejecutivos de empresas. *Palabra Clave*, 27(2), e2728. <https://doi.org/10.5294/pacla.2024.27.2.8>

Artículo 3: estudio de las estrategias de publicación de los CEO en LinkedIn

Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). Estrategias de publicación de los CEO de empresas de América Latina en LinkedIn y su impacto en el engagement. *Revista de Comunicación*, 23(2), 319–344. <https://doi.org/10.26441/RC23.2-2024-3592>

Artículo 4: estudio de las estrategias de interactividad de los CEO en LinkedIn

Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). CEO influencer: estrategias de interactividad de los directores ejecutivos de América Latina en LinkedIn y su impacto en el engagement. *Contratexto*. En revisión.

Artículo 5: estudio de las estrategias de contenido de los CEO en LinkedIn

Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). What do CEOs talk about on social media? The Content Strategies of Latin American CEOs on LinkedIn and their Impact on Engagement. *Catalan Journal of Communication and Cultural Studies*. En revisión.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

6. Conclusiones

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

Internet ha transformado la forma en que los CEO gestionan la comunicación digital de sus organizaciones. Esta tesis ofrece una visión panorámica sobre la comunicación institucional de los directores ejecutivos en redes sociales y se adentra en su rol estratégico en LinkedIn.

6.1. Artículo 1: estudio bibliométrico de la comunicación institucional de los CEO

El análisis bibliométrico confirma el creciente interés por los CEO como objeto de estudio dentro de la comunicación corporativa. Se revela que las investigaciones sobre los directores ejecutivos han evolucionado en paralelo con el avance de los estudios de relaciones públicas, especialmente desde la aparición de internet y el auge de las redes sociales. Los altos niveles de citación y el significativo número de académicos detrás de este tema reflejan tanto la consolidación de la disciplina como la relevancia de nuestro objeto de estudio.

Los directores ejecutivos se presentan como actores claves para dotar de coherencia y cohesión a la organización. Su peso institucional y el abanico de herramientas de comunicación le permiten participar de la gestión de la comunicación externa con diversos grupos de interés, asumir la tarea de fortalecer la reputación corporativa y enfocarse en trabajar las relaciones con empleados a través de la comunicación interna. Además, tienen la capacidad de ser los líderes para afrontar situaciones de comunicación de riesgos y crisis, y ser los responsables de comunicar la política y acciones de responsabilidad social de las empresas.

6.2. Artículo 2: estudio general de la presencia y actividad de los CEO en redes sociales

Las investigaciones sobre la participación de los CEO en redes sociales a gran escala son escasas (Capriotti y Ruesja, 2018; Lee y Know Lee, 2002). Por tal motivo, la segunda investigación nos permitió conocer los niveles de presencia y de actividad de los directores ejecutivos de empresas globales y de América Latina en plataformas digitales. Esta representación activa se entiende como el «estar» y «actuar» de los CEO en redes sociales.

Por un lado, la presencia de los directores ejecutivos en las redes sociales ha aumentado en los últimos cinco años (2018-2023), confirmando que LinkedIn es de lejos su red social favorita, sobre todo de los de América Latina, donde 6 de cada 10 CEO tienen participación en esta plataforma. Aunque en menor medida, los ejecutivos también están presentes en X/Twitter. Instagram es la red social con el crecimiento porcentual más significativo. En Facebook, el número de cuentas disminuyó, y en YouTube el incremento es nada significativo. Por último, los primeros CEO empiezan a aterrizar en TikTok.

Por otro lado, los directores ejecutivos mantienen perfiles activos; sin embargo, los volúmenes y niveles de actividad son bajos. Twitter destaca en volúmenes de publicaciones, pero es necesario atender a su naturaleza de microblog, caracterizada por la corta longitud e instantaneidad de sus publicaciones. A nivel global, los CEO de América son líderes en actividad, y en América Latina se presentan niveles dispersos entre países y redes sociales, aunque destacan los brasileños con mejores niveles de participación en LinkedIn, X/Twitter e Instagram.

A partir del análisis de la presencia y actividad, en este artículo se identifican tres tipos de «CEO sociales»: «CEO activos», «CEO moderados» y «CEO pasivos». Los CEO de esta tesis son principalmente pasivos, que se caracterizan por tener presencia limitada en redes sociales y bajos niveles de actividad, solo prefieren observar y escuchar conversaciones.

6.3. Artículo 3: estudio de las estrategias de publicación de los CEO en LinkedIn

El estudio sobre las estrategias de publicación evidencia que los CEO de América Latina en LinkedIn son creadores de contenido y prefieren las publicaciones propias para proyectar autenticidad. La originalidad de los contenidos propios permite a los ejecutivos alcanzar mejores tasas de *engagement* frente a las publicaciones híbridas.

Respecto a la frecuencia de actividad, los CEO presentan niveles bajos de publicación, lo que hace suponer que están perdiendo oportunidades de visibilidad e influencia con sus seguidores. Sin embargo, en LinkedIn, la calidad de los contenidos prima por encima de la cantidad (Prado *et al.*, 2024; Romero, 2024). Los directores ejecutivos han asumido un compromiso de calidad con sus públicos que les permita proyectarse como líderes más auténticos y accesibles (Kim y Sung, 2021; Men y Tsai, 2016).

La combinación de los niveles de actividad y los tipos de presencia confirma que los directores ejecutivos aplican una estrategia de embudo pasivo, caracterizada por atraer a sus seguidores a través de contenido propio en niveles de actividad muy bajos. Si bien este tipo de estrategia alcanza altas tasas de *engagement*, hay un importante número de los CEO que optan por la estrategia de “nexo pasivo” que es resultado de compartir contenido elaborado por otros en bajas dosis, pero que logran tasas de *engagement* incluso más altas que las estrategias que incluyen posteos propios. Se evidencia que los públicos premian a los líderes que son capaces de comunicar diversas perspectivas a partir de publicaciones o fuentes externas. La clave es atraer una audiencia más amplia y diversa bajo una imagen de apertura y receptividad de ideas y opiniones propia del mundo empresarial (Arevalo-Martínez *et al.*, 2018; Capriotti, Martínez-Gras, *et al.*, 2023; Capriotti, Oliveira, *et al.*, 2023; Komljenovic, 2019).

6.4. Artículo 4: estudio de las estrategias de interactividad de los CEO en LinkedIn

Las estrategias de interactividad evidencian falta de diálogo y un limitado uso de recursos de comunicación por parte de los CEO de América Latina en LinkedIn. Su estilo de comunicación se caracteriza por un enfoque de comunicación informativo y un uso de recursos principalmente expositivos como textos y fotografías. Los recursos interactivos son muy escasos, primando más los referenciales (hashtags, enlaces, etc.) que los participativos (encuestas).

A nivel de *engagement*, las publicaciones de enfoque informativo obtienen los mejores niveles de compromiso en comparación con los contenidos conversacionales. Más allá del enfoque que los CEO den a sus publicaciones, se evidencia que los seguidores de LinkedIn no necesitan una invitación explícita para participar en la conversación. Así también, a medida que se incrementan los recursos interactivos mejora la respuesta del público y el *engagement*.

Los CEO de América Latina implementan estrategias de interactividad orientadas a lo monológico, con contenidos de enfoque principalmente informativo y uso de recursos expositivos. Como resultado, la promesa de un diálogo auténtico entre los CEO y sus públicos sigue pendiente. LinkedIn es utilizada como un canal para difundir información institucional sin abrirse a la conversación e interacción. Como resultado, se desaprovecha el *engagement* que pueden ofrecer las publicaciones que incorporan recursos más interactivos (Capriotti *et al.*, 2024).

El análisis de los enfoques y recursos de comunicación permiten identificar tres tipos de «CEO interactivos»: «CEO difusores», «CEO potenciadores» y «CEO interactivos». Los CEO de esta tesis son principalmente difusores, que se caracterizan por difundir información unidireccionalmente y acompañarla de recursos expositivos.

6.5. Artículo 5: estudio de las estrategias de contenido de los CEO en LinkedIn

Por último, el estudio de las estrategias de contenido revela que los tipos de contenido predominantes en LinkedIn son los institucionales, seguidos de los de sostenibilidad y, muy por debajo, los asuntos personales. Todos los contenidos presentan niveles de actividad general muy bajos. Por un lado, de cada diez posteos de los CEO en LinkedIn, seis son de aspectos institucionales, tres abordan temas de sostenibilidad, y solo uno se enfoca en asuntos personales. De otro lado, el interés de los CEO por los tipos de contenido evidencia que la gran mayoría (9,5 de cada 10) comparte contenidos institucionales, mientras que ocho de cada diez ejecutivos tratan temas de sostenibilidad y solo cinco de cada diez publican información personal.

Los CEO de América Latina priorizan las estrategias de contenido focalizadas, mientras que las estrategias híbridas y transversales son menos comunes. Dentro de las focalizadas, las institucionales son las más implementadas y de las híbridas, las que combinan contenidos institucionales y de sostenibilidad. En general, las estrategias de contenido presentan niveles bajos de actividad. La recurrencia de los contenidos institucionales refuerza el interés de los directores ejecutivos por controlar los mensajes y asegurar un posicionamiento de contenido corporativo tradicional.

Los niveles de *engagement* de los tipos y estrategias de contenido obtienen resultados muy buenos en general, pero las diferencias saltan cuando se analizan las tasas de engagement. Aunque tienen los más bajos niveles de publicación, los contenidos de tipo personal solos o acompañados aportan las mejores tasas de interacción a las publicaciones de los ejecutivos. De este modo, se confirma que brindar información a las audiencias en LinkedIn logra efectos positivos en la interacción (Men, Tsai, *et al.*, 2018; Saavedra y Capriotti, 2024c; Suárez-Rico *et al.*, 2018).

De acuerdo a las estrategias de contenido, en esta tesis se identifican siete perfiles de CEO. Según las estrategias focalizadas hay «CEO estrategas», «CEO activistas» y «CEO personas». De acuerdo a las estrategias híbridas existen los «CEO responsables», «CEO inspiradores» y «CEO ciudadanos». Finalmente, según las estrategias transversales existen «CEO integrales».

6.6. Conclusiones generales

Esta tesis busca trazar un retrato del papel de los CEO comunicadores de América Latina en redes sociales, con especial atención en LinkedIn.

En las redes sociales, los directores ejecutivos son considerados «CEO sociales pasivos», con una presencia limitada en plataformas y bajos niveles de actividad. Los líderes de América Latina solo prefieren observar y escuchar conversaciones. De este modo, su amplia tasa de presencia se ve opacada por sus bajos niveles de participación. Los CEO latinoamericanos desaprovechan el potencial de la escucha social y solo juegan a ser vigilantes de las partes interesadas en redes sociales.

Los CEO se decantan por fortalecer su participación en LinkedIn, red social consolidada para la gestión directa de la comunicación profesional y laboral de las organizaciones, sus líderes y empleados. El retrato de los CEO comunicadores de América Latina en LinkedIn tiene un perfil marcado y de tendencias predominantes en sus estrategias de publicación, interactividad y de contenido.

En LinkedIn, los ejecutivos de América Latina aplican estrategias de publicación de «embudo pasivo» con un tipo de presencia muy propia, pero con un nivel bajo de actividad. Estamos frente a creadores discretos de contenido que buscan posicionarse con mensajes cargados de originalidad que les permitan compartir su visión personal y proyectarse más auténticos y accesibles. Algunos directivos optan por ser un vinculador discreto de la información con estrategias de publicación de «nexo pasivo», difundiendo contenidos híbridos en bajas dosis. Esto demuestra que algunos CEO latinoamericanos están abiertos a las nuevas ideas y a tejer redes y conexiones con los públicos profesionales para fomentar un diálogo e intercambio más fluido.

Por su parte, las estrategias de interactividad identifican que los CEO de América Latina son marcadamente «difusores». Son ejecutivos enfocados en difundir información unidireccionalmente y acompañar su comunicación de recursos expositivos como texto y fotos. Para los directores ejecutivos de América Latina, LinkedIn es un canal para la divulgación de información y no

para la interacción con sus públicos. Los CEO están lejos de alcanzar la bidireccionalidad y mantienen pendiente la promesa teórica del diálogo. Aunque son creadores de contenido todavía no se convierten en influenciadores digitales, pues sus niveles de *engagement* provienen principalmente de su exposición (reacciones), más no de su disposición a la conversación (comentarios) y amplificación de contenidos (compartidos).

Las estrategias de contenido de los CEO de América Latina remarcan su figura empresarial. La mayoría de los ejecutivos son «estrategas» enfocados en compartir información institucional como noticias corporativas y sectoriales, informes de resultados y actividades sobre las operaciones al interior de la empresa.

En resumen, los «CEO sociales» de América Latina tienen una participación pasiva en LinkedIn, caracterizada por su rol discreto como creadores de contenido. Los directores ejecutivos, aunque generan publicaciones, su enfoque de comunicación se centra en la difusión de contenido principalmente institucional que los posiciona como figuras de autoridad empresarial.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

7. Principales limitaciones y futuras líneas de investigación

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

Las limitaciones de cada artículo se discuten en cada uno de los estudios académicos que respaldan esta tesis. Pero existen limitaciones y líneas futuras que son necesarias debatir para el avance de los estudios de comunicación de los CEO de América Latina. Una de las primeras limitaciones que no permite el avance de los estudios en LinkedIn es de carácter técnico. A pesar de ser una red legitimada para la comunicación institucional, hay escasez de investigaciones sobre los ejecutivos en esta red social. Esta situación responde a una limitación más técnica que a una falta de interés académico. Para este estudio, la recopilación de datos se realizó manualmente debido a que la interfaz de programación de aplicación (API) de LinkedIn no permite acceder a las publicaciones a través de herramientas web. Uno de los retos futuros es la adquisición de habilidades técnicas o fomentar el trabajo con equipos multidisciplinarios que posean competencias avanzadas de los académicos en áreas de sistemas de información.

El estudio de las estrategias de contenido arroja que las publicaciones personales humanizan a los directores ejecutivos y obtienen las mejores tasas de *engagement* en comparación a otros tipos de contenidos. Futuras investigaciones deberían profundizar en los límites entre lo público y lo privado del contenido compartido por los CEO. Los resultados de este estudio arrojan una primera aproximación: los bajos niveles de actividad de las publicaciones personales indican que los CEO prefieren evitar los riesgos asociados con la sobrexposición de su personaje público. Un exceso de contenido personal podría generar malentendidos o exposición innecesaria, afectando la percepción de su profesionalismo y debilitando la figura de autoridad empresarial. Por lo tanto, se requieren investigaciones sobre cómo equilibrar las estrategias de contenidos personales con las profesionales.

Próximas investigaciones también podrían incorporar análisis comparativos con otras regiones como Estados Unidos, Europa o Asia, para poder comparar y obtener resultados que permitan observar diferencias y similitudes en relación con las culturas y estilos de liderazgo. Finalmente, se podría expandir este tipo de estudios a otras redes sociales como Instagram y TikTok, plataformas reconocidas por su potencial para humanizar a los ejecutivos y sus organizaciones.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

8. Referencias

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

- Aced-Toledano, C., y Lalueza, F. (2018). Monologues in the conversational era: Assessing the level of dialogic communication that big firms are reaching on social media. *Profesional de La Informacion*, 27(6), 1270–1280. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.10>
- Agnihotri, A., y Bhattacharya, S. (2019). The Relative Effectiveness Of Endorsers: The Identity Badge of CEOs and Founders Versus the Attractiveness of Celebrities. *Journal of Advertising Research*, 59(3), 357–369. <https://doi.org/10.2501/JAR-2018-039>
- Anastasio, J., Urbietta, U., y Safón, V. (2009). El papel de la reputación del Consejero Delegado en la reputación de la empresa española. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 518–536. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012059004>
- Anderson, A. (2023). *Social In The C-Suite. How CEOs are using social media to protect, develop and enhance their reputations*. https://h-advisors.global/wp-content/uploads/2023/07/2023_digital-report_final.pdf
- Arevalo-Martínez, R., Bon Pereira, M. V., y Pizarro Lozano, S. K. (2018). Comunicación digital integral en las instituciones educativas con el uso de LinkedIn: estudio comparativo América Latina-Europa. *Revista Latinoamericana de Ciencias de La Comunicación*, 232–245. <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/445>
- Borgman, C. L., y Furner, J. (2005). Scholarly communication and bibliometrics. *Annual Review of Information Science and Technology*, 36(1), 2–72. <https://doi.org/10.1002/aris.1440360102>
- Branicki, L., Brammer, S., Pullen, A., y Rhodes, C. (2021). The Morality of “new” CEO Activism. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 269–285. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04656-5>
- Bromley, D. B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 316–334. <https://doi.org/10.1108/03090560110382048>
- Capriotti, P., Carretón, C., y Zeler, I. (2024). Exploring Interactivity Strategies in Social Media Communications of Leading Universities: A Cross-Continental Study. *Sage Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241259399>
- Capriotti, P., Martínez-Gras, R., y Zeler, I. (2023). Does universities’ posting strategy influence their social media engagement? An analysis of the top-ranked higher education institutions in different countries. *Higher Education Quarterly*, 77(4), 911–931. <https://doi.org/10.1111/hequ.12439>
- Capriotti, P., Oliveira, A., y Carretón, C. (2023). A model for assessing the active presence of institutions on social media: application to

- universities worldwide. *Journal of Marketing for Higher Education*.
<https://doi.org/10.1080/08841241.2023.2166188>
- Capriotti, P., y Ruesja, L. (2018). How CEOs use Twitter: A comparative analysis of Global and Latin American companies. *International Journal of Information Management*, 39, 242–248. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.003>
- Ciszek, E., y Logan, N. (2018). Challenging the dialogic promise: how Ben & Jerry's support for Black Lives Matter fosters dissensus on social media. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 115–127. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498342>
- Cutlip, S. M., Center, A. H., y Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations* (9th ed.). Prentice-Hall.
- da Silva Giordani, M., de Sousa Barbosa, I., y Klann, R. C. (2023). Uso de Mídia Social pelo CEOs e o Gerenciamento de Resultados. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade*, 17(3). <https://doi.org/10.17524/repec.v17i3.3225>
- Denner, N., Heitzler, N., y Koch, T. (2018). Presentation of CEOs in the media: A framing analysis. *European Journal of Communication*, 33(3), 271–289. <https://doi.org/10.1177/0267323118763876>
- Denner, N., Koch, T., y Senger, S. (2021). Faces of companies: Personalization of corporate coverage in crisis and non-crisis periods. *Journalism*, 22(11), 2747–2763. <https://doi.org/10.1177/1464884920901615>
- Dévai, D. (2022). Panel Epsilon Icarus Analytics. *Estudio Top 150 CEO en LinkedIn: enero-octubre 2022*.
- Dévai, D., y Peralt, A. (2022). *Estudio Top 115 CEOs LinkedIn S2-2021*. <https://epsilontec.com/quienes-son-los-ceos-de-las-empresas-espanolas-que-mas-triunfan-en-linkedin/>
- Domínguez, A., Gardier, C., Fernández, M., Sánchez, Y., Fernández-Sesma, C., y Ortega, I. (2023). *New Times, New Leadership: 3 pasos hacia el liderazgo ejecutivo*. <https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2023/11/231019-New-Times-New-Leadership.pdf>
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., y Grunig, J. E. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203811818>
- Elgueta-Ruiz, A., y Martínez-Ortiz, J. (2022). Public relations in the new millennium: Towards a synoptic view of fifteen years of research in Public Relations Review in the 21st century (2000–2014). *Public Relations Review*, 48(2), 102175. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2022.102175>

- Ferns, B., Emelianova, O., y Sethi, S. P. (2008). In His Own Words: The Effectiveness of CEO as Spokesperson on CSR-Sustainability Issues – Analysis of Data from the Sethi CSR Monitor©. *Corporate Reputation Review*, 11(2), 116–129. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.11>
- Fetscherin, M. (2015). The CEO branding mix. *Journal of Business Strategy*, 36(6), 22–28. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2015-0004>
- Fleck, N., Michel, G., y Zeitoun, V. (2014). Brand Personification through the Use of Spokespeople: An Exploratory Study of Ordinary Employees, CEOs, and Celebrities Featured in Advertising. *Psychology & Marketing*, 31(1), 84–92. <https://doi.org/10.1002/mar.20677>
- Free, C. (1999). The internal brand. *Journal of Brand Management*, 6(4), 231–236. <https://doi.org/10.1057/bm.1999.10>
- Fröhlich, R., y Knobloch, A. S. (2021). “Are they allowed to do that?” Content and typology of corporate socio-political positioning on TWITTER. A study of DAX-30 companies in Germany. *Public Relations Review*, 47(5), 102113. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102113>
- Furukawa, H. (2022a). Effect of CEO Recognition on Brand Sympathy through Consumer Product Perception: A Comparative Analysis of Japanese and U.S. Consumers. *Journal of Global Marketing*, 35(2), 133–147. <https://doi.org/10.1080/08911762.2021.1942376>
- Furukawa, H. (2022b). How Does the CEO’s Influence Affect Consumer Brand Trust? The Mediating Effects of Symbolic and Environmental Product Perceptions. *Journal of International Consumer Marketing*, 34(1), 11–23. <https://doi.org/10.1080/08961530.2021.1890299>
- Gaines-Ross, L. (2000). CEO Reputation: A Key Factor in Shareholder Value. *Corporate Reputation Review*, 3(4), 366–370. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540127>
- Gaines-Ross, L. (2002). CEOs Stranded in Wonderland. *Journal of Business Strategy*, 23(2), 18–20. <https://doi.org/10.1108/eb040231>
- Giaxoglou, K. (2018). #JeSuisCharlie? Hashtags as narrative resources in contexts of ecstatic sharing. *Discourse, Context & Media*, 22, 13–20. <https://doi.org/10.1016/j.dcm.2017.07.006>
- Gruber, D. A., Smerek, R. E., Thomas-Hunt, M. C., y James, E. H. (2015). The real-time power of Twitter: Crisis management and leadership in an age of social media. *Business Horizons*, 58(2), 163–172. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2014.10.006>
- Heavey, C., Simsek, Z., Kyprianou, C., y Risius, M. (2020). How do strategic leaders engage with social media? A theoretical framework for research and practice. *Strategic Management Journal*, 41(8), 1490–1527. <https://doi.org/10.1002/smj.3156>

- Hill, L. N., y White, C. (2000). Public relations practitioners' perception of the world wide web as a communications tool. *Public Relations Review*, 26(1), 31–51. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00029-1](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00029-1)
- Hou, Y., y Poliquin, C. W. (2022). The effects of CEO activism: Partisan consumer behavior and its duration. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3451>
- Huaman-Ramirez, R., y Merunka, D. (2021). Celebrity CEOs' credibility, image of their brands and consumer materialism. *Journal of Consumer Marketing*, 38(6), 638–651. <https://doi.org/10.1108/JCM-08-2020-4026>
- Huang, L. V., y Yeo, T. E. D. (2018). Tweeting #Leaders: Social media communication and retweetability of Fortune 1000 chief executive officers on Twitter. *Internet Research*, 28(1), 123–142. <https://doi.org/10.1108/IntR-08-2016-0248>
- Hwang, S. (2012). The strategic use of Twitter to manage personal public relations. *Public Relations Review*, 38(1), 159–161. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2011.12.004>
- Hyland, K. (1998). Exploring Corporate Rhetoric: Metadiscourse in the CEO's Letter. *International Journal of Business Communication*, 35(2), 224–244. <https://doi.org/10.1177/002194369803500203>
- Jameson, D. A. (2014). Crossing Public-Private and Personal-Professional Boundaries: How Changes in Technology May Affect CEOs' Communication. *Business and Professional Communication Quarterly*, 77(1), 7–30. <https://doi.org/10.1177/2329490613517133>
- Ji, Y. G., Li, C., North, M., y Liu, J. (2017). Staking reputation on stakeholders: How does stakeholders' Facebook engagement help or ruin a company's reputation? *Public Relations Review*, 43(1), 201–210. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2016.12.004>
- Jin, J., Mitson, R., Qin, Y. S., Vielledent, M., y Men, L. R. (2022). Can CEO Activism Be Good for the Organization? The Importance of Authenticity, Morality, and Timeliness. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 107769902211163. <https://doi.org/10.1177/10776990221116377>
- Jones, J. (2014). Switching in Twitter's Hashtagged Exchanges. *Journal of Business and Technical Communication*, 28(1), 83–108. <https://doi.org/10.1177/1050651913502358>
- Kemp, S. (2024). *Digital 2024: Global Overview Report*. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>
- Kent, M. L., y Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the world wide web. *Public Relations Review*, 24(3), 321–334. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80143-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80143-X)

- Kent, M. L., y Theunissen, P. (2016). Elegy for mediated dialogue: Shiva the destroyer and reclaiming our first principles. *International Journal of Communication*, 10, 4040–4054.
- Kerin, R. A., y Barry, T. E. (1981). The CEO Spokesperson in Consumer Advertising. *Current Issues and Research in Advertising*, 4(1), 135–147. <https://doi.org/10.1080/01633392.1981.10505314>
- Ki, E. J., y Shin, J. H. (2006). Status of organization–public relationship research from an analysis of published articles, 1985–2004. *Public Relations Review*, 32(2), 194–195. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2006.02.019>
- Kim, S., y Ji, Y. (2021). Positive ripple effects of corporate leaders' CSR donations amid COVID-19 on corporate and country reputations: Multi-level reputational benefits of CSR focusing on Bill Gates and Jack Ma. *Public Relations Review*, 47(4), 102073. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102073>
- Kim, T., y Sung, Y. (2021). CEOs' self-disclosure on Instagram and consumer-brand relationships: the moderating effect of relationship norms. *International Journal of Advertising*, 40(6), 897–921. <https://doi.org/10.1080/02650487.2020.1837485>
- Komljenovic, J. (2019). LinkedIn, platforming labour, and the new employability mandate for universities. *Globalisation, Societies and Education*, 17(1), 28–43. <https://doi.org/10.1080/14767724.2018.1500275>
- Lee, S. M., y Know Lee, C. (2002). e-Company CEO Websites: contents and information value. *Management Decision*, 40(2), 158–167. <https://doi.org/10.1108/00251740210422839>
- Love, E. G., Lim, J., y Bednar, M. K. (2017). The Face of the Firm: The Influence of CEOs on Corporate Reputation. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1462–1481. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0862>
- Lovejoy, K., y Saxton, G. D. (2012). Information, Community, and Action: How Nonprofit Organizations Use Social Media*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(3), 337–353. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2012.01576.x>
- Malhotra, C. K., y Malhotra, A. (2016). How CEOs Can Leverage Twitter. *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 72–79. <http://mitsmr.com/1QiMXWJ>
- Manika, D., Papagiannidis, S., y Bourlakis, M. (2015). Can a CEO's YouTube apology following a service failure win customers' hearts? *Technological Forecasting and Social Change*, 95, 87–95. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.12.021>

- McAllister-Spooner, S. M. (2009). Fulfilling the dialogic promise: A ten-year reflective survey on dialogic Internet principles. *Public Relations Review*, 35(3), 320–322. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.03.008>
- Md Saad, N. H., y Yaacob, Z. (2021). Building a Personal Brand as a CEO: A Case Study of Vivy Yusof, the Cofounder of FashionValet and the dUck Group. *SAGE Open*, 11(3), 1–12. <https://doi.org/10.1177/21582440211030274>
- Men, L. R. (2012). CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38(1), 171–173. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2011.12.011>
- Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461–471. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
- Men, L. R., Chen, Z. F., y Ji, Y. G. (2018). Walking the talk: An exploratory examination of executive leadership communication at startups in China. *Journal of Public Relations Research*, 30(1–2), 35–56. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1455147>
- Men, L. R., y Tsai, W. H. S. (2016). Public engagement with CEOs on social media: Motivations and relational outcomes. *Public Relations Review*, 42(5), 932–942. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2016.08.001>
- Men, L. R., Tsai, W.-H. S., Chen, Z. F., y Ji, Y. G. (2018). Social presence and digital dialogic communication: engagement lessons from top social CEOs. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 83–99. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498341>
- Men, L. R., Yue, C. A., y Liu, Y. (2020). “Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Miner, I. (2024, June 30). Los directivos aprenden a perder el miedo a las redes sociales. *ABC*. <https://acortar.link/Wv5HtU>
- Miquel-Segarra, S., Rangel Pérez, C., y Monfort, A. (2023). Análisis del uso de Twitter como plataforma estratégica de diálogo: las empresas del IBEX35 y la difusión de mensajes sobre COVID. *Revista de Comunicación*, 22(1). <https://doi.org/10.26441/RC22.1-2023-2989>
- Molina-Cañabate, J. P., y Suau-Gomila, G. (2021). Directivos ante situaciones de crisis. El uso de LinkedIn por parte de la CEO de Metro de Madrid durante la borrasca Filomena. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 11(22), 199–218. <https://doi.org/10.5783/RIRP-22-2021-11-199-218>

- Mudambi, S. M., Sinha, J. I., y Taylor, D. S. (2019). Why B-to-B CEOs Should Be More Social on Social Media. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(1), 103–105. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1565144>
- Page, T. G., y Capizzo, L. W. (2021). From “an open field” to established “waves”: Public relations scholarship through the lens of Public Relations Review. *Public Relations Review*, 47(5), 102115. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2021.102115>
- Park, D.-J., y Berger, B. 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. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1601_4
- Park, M. J., Kang, D., Rho, J. J., y Lee, D. H. (2016). Policy Role of Social Media in Developing Public Trust: Twitter communication with government leaders. *Public Management Review*, 18(9), 1265–1288. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1066418>
- Pérez-Serrano, M.-J., García-Santamaría, J.-V., y Rodríguez-Pallares, M. (2020). The social media presence of Ibex 35 top executives and their role as influencers. *Communication and Society*, 33(2), 313–328. <https://doi.org/10.15581/003.33.2.313-328>
- Porter, M. C., Anderson, B., y Nhotsavang, M. (2015). Anti-social media: executive Twitter “engagement” and attitudes about media credibility. *Journal of Communication Management*, 19(3), 270–287. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2014-0041>
- Prado, C., Abad, A., Bustillo, B., de Diego, J., y Sabuquillo, L. (2024). *Los directivos en LinkedIn: El Impacto de los contenidos en la reputación digital*.
- Romero, I. (2024). *Estudio de LinkedIn 2024*. <https://acortar.link/TGE7q3>
- Roth-Cohen, O., y Avidar, R. (2022). A decade of social media in public relations research: A systematic review of published articles in 2010–2020. *Public Relations Review*, 48(1), 102154. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102154>
- Russell, F. M. (2019). Twitter and News Gatekeeping: Interactivity, reciprocity, and promotion in news organizations’ tweets. *Digital Journalism*, 7(1), 80–99. <https://doi.org/10.1080/21670811.2017.1399805>
- Rytkönen, S., y Louhiala-Salminen, L. (2014). “Sell the Sizzle”: communicating environmental, social, and governance issues to institutional investors. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(4), 329–343. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2013-0094>
- Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024a). CEO communicators: bibliometric analysis on the role of chief executive officers in institutional

- communication of organizations in the last 30 years (1993-2022). *Estudos Em Comunicação*. En prensa
- Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024b). CEO social: análisis de la presencia y actividad en redes sociales de los directores ejecutivos de empresas. *Palabra Clave*, 27(2), 1–33. <https://doi.org/10.5294/pacla.2024.27.2.8>
- Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024c). Estrategias de publicación de los CEO de empresas de América Latina en LinkedIn y su impacto en el engagement. *Revista de Comunicación*, 23(2), 319–344. <https://doi.org/10.26441/RC23.2-2024-3592>
- Sandlin, J. K., y Gracyalny, M. L. (2018). Seeking sincerity, finding forgiveness: YouTube apologies as image repair. *Public Relations Review*, 44(3), 393–406. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.007>
- Schoeneborn, D., y Trittin, H. (2013). Transcending transmission: Towards a constitutive perspective on CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 193–211. <https://doi.org/10.1108/13563281311319481>
- Shoai, A. (2022). Dealing with disappointment: How can a ‘coexisting imperatives’ view help us understand the unfulfilled dialogical promise of digital media. *Public Relations Inquiry*, 11(3), 379–401. <https://doi.org/10.1177/2046147X211045630>
- Suárez-Rico, Y., Gómez-Villegas, M., y García-Benau, M. (2018). Exploring Twitter for CSR Disclosure: Influence of CEO and Firm Characteristics in Latin American Companies. *Sustainability*, 10(8), 2617. <https://doi.org/10.3390/su10082617>
- Treadway, D. C., Adams, G. L., Ranft, A. L., y Ferris, G. R. (2009). A meso-level conceptualization of CEO celebrity effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 554–570. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2009.04.008>
- Tsai, W.-H. S., y Men, L. R. (2017). Social CEOs: The effects of CEOs’ communication styles and parasocial interaction on social networking sites. *New Media y Society*, 19(11), 1848–1867. <https://doi.org/10.1177/1461444816643922>
- Tsybalyenko, Y., Oltarzhevskiy, D., Horodenko, L., y Oltarzhevskaya, O. (2020). The role of company’s top officials in corporate communications. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 255–267. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.22](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.22)
- Veloutsou, C., y Delgado-Ballester, E. (2018). New challenges in brand management. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 22(3), 254–271. <https://doi.org/10.1108/SJME-12-2018-036>
- Wang, R., y Huang, Y. (2018). Communicating corporate social responsibility (CSR) on social media: How do message source and types of CSR messages influence stakeholders’ perceptions? *Corporate*

- Communications: An International Journal*, 23(3), 326–341.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2017-0067>
- Warburton, T. L., y Troester, R. (1997). Three perspectives of the media-organisation relationship: Media personnel, corporate spokespersons and CEOs look at the role of the corporate spokesperson. *Journal of Communication Management*, 1(4), 335–349. <https://doi.org/10.1108/eb023436>
- Waters, R. D., y Jamal, J. Y. (2011). Tweet, tweet, tweet: A content analysis of nonprofit organizations' Twitter updates. *Public Relations Review*, 37(3), 321–324. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2011.03.002>
- Westphal, J. D., y Deephouse, D. L. (2011). Avoiding Bad Press: Interpersonal Influence in Relations Between CEOs and Journalists and the Consequences for Press Reporting About Firms and Their Leadership. *Organization Science*, 22(4), 1061–1086. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0563>
- Westphal, J. D., Park, S. H., McDonald, M. L., y Hayward, M. L. A. (2012). Helping Other CEOs Avoid Bad Press: Social Exchange and Impression Management Support among CEOs in Communications with Journalists. *Administrative Science Quarterly*, 57(2), 217–268. <https://doi.org/10.1177/0001839212453267>
- White, C., y Raman, N. (1999). The World Wide Web as a public relations medium: the use of research, planning, and evaluation in web site development. *Public Relations Review*, 25(4), 405–419. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)00027-2](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)00027-2)
- Wu, T., Reynolds, J., Wu, J., y Schlegelmilch, B. B. (2021). CEOs as corporate ambassadors: deciphering leadership communication via Twitter. *Online Information Review*. <https://doi.org/10.1108/OIR-09-2021-0484>
- Ye, L., y Ki, E.-J. (2012). The Status of Online Public Relations Research: An Analysis of Published Articles in 1992–2009. *Journal of Public Relations Research*, 24(5), 409–434. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.723277>
- Yeo, R. K., Goh, M., y Tso, S. (2011). Corporate image and reputation of large Mainland Chinese enterprises. *Journal of Marketing Communications*, 17(3), 195–211. <https://doi.org/10.1080/13527260903421466>
- Yeo, R. K., y Youssef, M. A. (2010). Communicating corporate image into existence: the case of the Saudi banking industry. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 263–280. <https://doi.org/10.1108/13563281011068122>
- Yue, C. A. (2021). Navigating change in the era of COVID-19: The role of top leaders' charismatic rhetoric and employees' organizational identification. *Public Relations Review*, 47(5). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102118>

- Yue, C. A., Men, L. R., y Hart, E. B. (2023). “Chief engagement officers?” A comparative study between U.S. corporate and nonprofit executive Leaders’ social media communication strategies. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(4), 879–892. <https://doi.org/10.1002/nml.21551>
- Yue, C. A., Thelen, P., Robinson, K., y Men, L. R. (2019). How do CEOs communicate on Twitter? A comparative study between Fortune 200 companies and top startup companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(3), 532–552. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2019-0031>
- Zappavigna, M. (2015). Searchable talk: the linguistic functions of hashtags. *Social Semiotics*, 25(3), 274–291. <https://doi.org/10.1080/10350330.2014.996948>
- Zeitoun, V., Michel, G., y Fleck, N. (2020). When brands use CEOs and employees as spokespersons: A framework for understanding internal endorsement. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(2), 241–264. <https://doi.org/10.1108/QMR-01-2019-0011>
- Zeler, I., Capriotti, P., y Oliveira, A. (2023). 30 años de producción científica sobre comunicación institucional de las universidades: evolución histórica del 1990 al 2020. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 29(1), 235–246. <https://doi.org/10.5209/esmp.80639>

**SECCIÓN SEGUNDA:
ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN
PUBLICADOS Y EN REVISIÓN**

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

1. Artículo 1: estudio bibliométrico de la comunicación institucional de los CEO

Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). CEO communicators: bibliometric analysis on the role of chief executive officers in institutional communication of organizations in the last 30 years (1993-2022). *Estudos em Comunicação*. En prensa

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

CEO communicators: bibliometric analysis on the role of chief executive officers in institutional communication of organizations in the last 30 years (1993-2022)

Giancarlo Saavedra & Paul Capriotti

Universitat Rovira i Virgili

giancarlo.saavedra@urv.cat / paul.capriotti@urv.cat

Abstract

This bibliometric analysis examines the scientific production on the role of the chief executive officers (CEO) as institutional communicators in organizations. This is the first quantitative bibliometric study on the topic about the CEOs as key communicators. A total of 156 scientific articles published in Scopus and Web of Science during the last 30 years (1993-2022) were analyzed. Articles, authors, journals and contents were the four aspects studied about the role of CEO communicators. Results show that there is a significant number of scholars interested in the subject, but most of the articles are published in specialized communication and business journals. CEOs are studied with large samples, and executives from the USA are the most researched. Twitter is the most analyzed social network, and, in non-digital communication, studies focus on the oral and written rhetoric of CEOs. The most researched communication content topics are those of external communication and crisis. The findings show a relevant increase of publications about this topic due to factors such as the public exposure of CEOs, the emergence of the Internet and the dialogic potential of social networks. Thus, three major waves of CEO digital communicators are identified: e-CEOs, CEO Bloggers and Social CEOs.

Keywords - CEO, CEO communicator, chief executive officer, institutional communication, bibliometric analysis, literature review

INTRODUCTION

The role of Chief Executive Officers (CEOs) as an essential communicator in organizations is a valuable and relevant research topic to analyze and comprehend. The CEO has one of the most vital and influential roles in the organization since it is in a unique position to widely observe the organizational opportunities from a broad perspective (de Fatima Oliveira & Murphy, 2009; Edersheim, 2007; Glick, 2011).

One aspect to consider is the emergence of CEOs as a public “face” of organizations has grown substantially (Górska, 2021; Kitchen & Laurence, 2003; Men, 2012), especially nowadays where there is a polarized world that reflects growing distrust and high levels of government discredit (Edelman, 2023; Mathias et al., 2023). Because of that, the actions of the CEOs display an increasing impact within and outside companies (de Salva, 2020; Yeo & Youssef, 2010). Indeed, companies are seen by the public as the only competent, ethical and trustworthy institutions (Edelman, 2023; McDonald et al., 2023).

On the other hand, their public persona influences the quality of the relationships between the organization and its stakeholders (Men & Tsai, 2016), the study of the role of the CEOs in the institutional communication of organizations is a relevant topic in the academic and professional literature (Berger, 2005; Jin & Yeo, 2011; Raywood et al., 2021; Troester, 1991; Warburton & Troester, 1997; Zerfass et al., 2016). This interest, value, and relevance of CEOs in institutional communication has drawn attention of scholars as a result, there has been an increase in scientific production on this matter. Although there is a lack of literature review articles documenting the current state of research, scientific production is increasing every year and bibliometric studies are a way of showing the progress of science (Ki & Shin, 2006).

Given the information stated above, the main objective of this bibliometric analysis is to study the situation of scientific production about the role of CEOs in the institutional communication of organizations. The current work is based on the study of articles, authors, journals and contents of publications related to the topic in Web of Science and Scopus.

The starting point of this research work is 1993, when the Internet emerged as a key tool for communication and its influence on public relations studies (Hill & White, 2000; Verčič et al., 2015; White & Raman, 1999). Since its emergence, the World Wide Web offered CEOs a new environment for building interpersonal relationships based on dialogue (Kent & Taylor, 1998, 2002). However, research agrees that the fulfillment of the dialogic promise is a task that needs to be implemented by organizations and their leaders. The main reasons are the misuse of organizational tools such as websites and the use of unidirectional strategies in blogs and social media (Gonçalves, 2020; McAllister-Spooner, 2009; Men, Tsai, et al., 2018; Wirtz & Zimbres, 2018).

Thus, taking into account the role played by the Internet in influencing the institutional communication in organizations and that of their leaders (Ye & Ki, 2012), a first quantitative analysis was developed.

THEORETICAL FRAMEWORK

The “CEO communicator” of organizations

Top management, particularly CEOs should be involved in institutional communication as official spokespersons (Grant & Taylor, 2015; Tsymbalenko et al., 2020). CEOs are visible faces of firms (Denner et al., 2021) which contributes to managing and shaping the reputation of organizations (Love et al., 2017; Men, 2012).

CEOs have been considered as a "diffuser" (Mintzberg, 1973), a “narrator” (Gaines-Ross, 2000) or “storyteller” (Glick, 2011; Zeitoun et al., 2020), a “top communicator” (Pincus et al., 1991), a “chief communicator” or “key communicator” (Kitchen & Laurence, 2003), and a “spokesperson” (Mintzberg, 1973; Troester, 1991).

For customers, CEOs are “brand ambassadors” (Fetscherin, 2015), “brand owners” (Free, 1999) or “endorsers” (Agnihotri & Bhattacharya, 2019) because they embody the corporate brand. Thus, they influence purchasing behavior and brand trust (Furukawa, 2022b, 2022a; Kerin & Barry, 1981).

For investors, top leaders are in charge of defining the image of the company (Yeo et al., 2011), building credibility and earning investors' trust (Yeo & Youssef, 2010).

For media, CEOs are not only the focus of their attention (Denner et al., 2018) but they are also the authoritative journalistic sources (D.-J. Park & Berger, 2004; Westphal et al., 2012; Westphal & Deephouse, 2011).

Internally, CEOs convey information to the employees (Men, 2014a, 2015), articulate the vision and mission (Bromley, 2001; de Fatima Oliveira, 2008) and reinforce the corporate culture (Men, Chen, et al., 2018; Tsui et al., 2006; Wright, 1995).

Therefore, the CEO is a key communicator, both inside and outside of the organization (O'Leary, 2021; Rode & Vallaster, 2005).

The CEO digital communicator: a social media influencer

The Internet has become an important tool in order to build dialogic relationships between organizations and their public (Bunting & Lipski, 2001; Gorry & Westbrook, 2009; Kent & Taylor, 1998). The emergence of the Web 1.0 presented an opportunity for business leaders' communication (Schreiber, 2002); moreover, it became an "alternative channel" to listen to online conversations about both the companies and especially their CEOs (Gaines-Ross, 2000, 2002).

During the early 2000s, first studies on the role of the chief executive officers in digital institutional communication were developed. One particular study addressed issues such as the effectiveness of CEOs' letters to their shareholders via websites (Segars & Kohut, 2001) or how they presented themselves on their corporate home pages (Lee & Know Lee, 2002).

The dialogic potential of the Internet was reinforced with corporate blogs (Navaro & Humanes, 2012; Seltzer & Mitrook, 2007). They were used by expressing their own voice and by personifying companies (Lee, 2006). CEOs blogs were a public space to start projecting their credibility on Web 2.0. Besides, it contributed to building a community through the exchange of comments with their followers (Evans et al., 2008; Vidgen et al., 2013).

The emergence of social networks revolutionized the rules of social communication, and the way organizations should interact with their public (Capriotti et al., 2021; Van Zyl, 2009). Theoretical and empirical studies have been interested in establishing the fundamentals of CEOs-public relationships. These studies have focus on the CEOs role as engagement officers in developing interpersonal interactions and relationships. They have also analyzed the effects CEOs have on helping to improve public' trust, satisfaction and advocacy with organizations in social networks (Heavey et al., 2020; Porter et al., 2015; Tsai & Men, 2017).

Studies of the role of the top executives on social media are wide and varied. They examine the presence and activity on Facebook (Men, Tsai, et al., 2018; Pakura & Rudeloff, 2020; Wang & Huang, 2018), Instagram (Kim & Sung, 2021; Md Saad & Yaacob, 2021), YouTube (Manika et al., 2015; Sandlin & Gracyalny, 2018) and also LinkedIn (Conte et al., 2017; Molina-Cañabate & Suau-Gomila, 2021).

However, the studies mainly focus on Twitter. A pioneering study about the journey of the role of CEOs in Twitter discussed the benefits for the development of corporate leaders' personal public relations (Hwang, 2012).

Trends in bibliometric studies in institutional communication and CEOs

The analysis of scientific production is based on bibliometric studies. These are understood as statistical and mathematical methods applied to scientific literature where the main aim is to study and analyze the activity of studies (Castillo & Carretón, 2010; Compte-Pujol et al., 2018). Through indicators such as production, visibility, circulation, use, dispersion, collaboration and impact, data can be gathered (Castillo & Carretón, 2010).

Through those indicators, advances, contextual and methodological gaps, their magnitude, rigor and trends in the history of a field can be understood and valued (Avery et al., 2010; Castillo & Carretón, 2010; Cho & Khang, 2006; Elgueta-Ruiz & Martínez-Ortiz, 2022; Ki & Shin, 2006; Page & Capizzo, 2021; Ye & Ki, 2012).

Bibliometrics on institutional communication and digital communication provide a range of methods and measures to assess the evolution of academic production on the subject (Borgman & Furner, 2005; Mourão et al., 2016).

Bibliometric studies have made it possible to identify that public relations and corporate communication are a mature and dynamic discipline within the social sciences (Cornelissen, 2000; Ki et al., 2019; Pasadeos et al., 1999, 2010; Pasadeos & Renfro, 1989, 1992).

In the last 30 years, scientific production related to institutional digital communication has increased significantly. This has led to deepening in increasingly specific bibliographical analyzes (Duhé, 2015; Elgueta-Ruiz & Martínez-Ortiz, 2022; Huang et al., 2017; Oliveira et al., 2022; Verčič et al., 2015; Wang et al., 2021).

Bibliometric methods have been applied to the analysis of the World Wide Web (Borgman & Furner, 2005; Elgueta-Ruiz & Martínez-Ortiz, 2022; Ki & Shin, 2006; Ye & Ki, 2012) and to social networks which is one of the areas with the greatest growing research. As a result, it has had a great impact on the field (McCorkindale & DiStaso, 2014; Roth-Cohen & Avidar, 2022).

Bibliometric review studies are usually structured around four main axes: articles, authors, journals, and content (Oliveira et al., 2022; Zeler et al., 2023).

Regarding the article category, the evolution of scientific production, the number of publications, the main languages of publication, citations and co-citations, typology, among others are examined (Cho & Khang, 2006; Morehouse & Saffer, 2018; Roth-Cohen & Avidar, 2022; Ye & Ki, 2012). Therefore, the following question is asked:

RQ1: What articles are published about the role of CEOs in institutional communication of organizations?

When it comes to analyzing authors, research seeks to know the number of researchers, the number of authors per article, co-authorship, their institutional affiliation, research networks, countries of origin and geographic areas, citation, co-citation levels, gender, among others (Cho & Khang, 2006; Elgueta-Ruiz & Martínez-Ortiz, 2022; Ki & Shin, 2006; Morehouse & Saffer,

2018; Page & Capizzo, 2021; Roth-Cohen & Avidar, 2022; Ye & Ki, 2012). Thus, a second question is asked:

RQ2: What authors publish on the role of CEOs in the institutional communication of organizations?

In reference to the journals, the number of journals, the specialization categories, citation levels, the most cited journals, the co-citation of the journals, the languages of publication, among others are analyzed (Cho & Khang, 2006; Ki & Shin, 2006; Ye & Ki, 2012). The third proposed research question is:

RQ3: What journals publish articles on the role of CEOs in the institutional communication of organizations?

Regarding the contents, the bibliometric studies incorporate the samples, instruments, applied theoretical frameworks, methodological approaches, themes, keywords and specific categories according to the analysis of the object of study (Atarama-Rojas et al., 2022; Avery et al., 2010; C. H. Cho & Khang, 2006; Morehouse & Saffer, 2018; Mut Camacho & Miquel Segarra, 2019; Ye & Ki, 2012). Therefore, a final question is asked about content:

RQ4: What key aspects are included in the articles on the role of CEOs in the institutional communication of organizations?

Despite the fact that the scientific production on institutional communication has increased significantly over time, there are no relevant studies on the role of CEOs in the institutional communication of organizations.

There are few bibliometric analyses that have related executive directors to institutional communication. Heavy et al. (2020) made a first approximation to the conceptual framework on the participation of CEOs in social networks and its implications for strategic management and executive work.

Researchers have also evaluated the current state of the field on CEO activism: Rumstadt & Kanbach (2022) presented a systematic review of the literature on the topic, to understand its importance, stakeholder reactions, moderators, and effects of perception. Cicyota (2022) reviewed the

bibliography of activism at a conceptual level and proposed a theoretical framework on typologies of internal and external influences on CEOs and the organization.

However, previous research does not address the study of CEOs as part of the institutional communication of organizations in a global perspective and over a long period of time, nor the digital communication of executive directors.

METHODOLOGY

The analyzes carried out previously are related to the communication of CEOs, but they do not have the scope of the current study, whose general objective is the quantitative analysis of the scientific production on the role of CEO communicators in organizations since the appearance of the Internet.

Research questions

The aspects to be analyzed from the sample were based on the key areas of revision in bibliometric studies on institutional communication and public relations. Four aspects of analysis and their corresponding research questions (RQ) were proposed.

RQ1: What articles are published about the role of CEOs in institutional communication of organizations? (Articles)

- 1a: number and date of articles
- 1b: language of articles
- 1c: citations per article

RQ2: What authors publish on the role of CEOs in the institutional communication of organizations? (Authors)

- 2a: number of authors

- 2b: citations per author

RQ3: What journals publish articles on the role of CEOs in the institutional communication of organizations? (Journals)

- 3a: number of journals
- 3b: journal category
- 3c: citations per journal

RQ4: What key aspects are included in the articles on the role of CEOs in the institutional communication of organizations? (Contents)

- 4a: CEO characteristics
 - number of CEOs
 - region of origin of CEOs
- 4b: communication tools
 - types of communication tools
 - non-digital communication tools
 - digital communication tools
 - social networking sites
- 4c: content topics and focuses
 - institutional communication content topics
 - institutional communication focuses
- 4d: theories and methods
 - theoretical frameworks

- methodological approaches

Sample selection

A systematic review of the literature aims to reduce the risks of subjectivity in the choice of sample articles regarding the subject. For this article, a bibliometric analysis was conducted through applying a quantitative methodology on the role of CEOs in the institutional communication of organizations. The selection of the sample was done in January 2023 in databases Web of Science (WOS) and Scopus. These databases are considered the reference databases in the academic field (Branca et al., 2023; Guallar et al., 2020; Novera et al., 2022; Page & Capizzo, 2021; Pires dos Santos & Monteiro de Barros, 2023).

The articles collected were from the period 1993-2022 (30 years). This time frame displayed a broad and panoramic perspective on the subject, which allows us to understand its main aspects and analyze its evolution over time.

The process of collecting articles was carried out in four steps: (1) setting research criteria, (2) conducting a preliminary search, (3) filtering the results obtained through comparison and deduplication, and (4) manual reviewing of articles.

- (1) To select the articles, advanced research was conducted in WOS and Scopus. There were three dimensions considered and their corresponding keywords: (#1) CEO, (#2) Non-digital Communication, (#3) Digital Communication (Appendix 1). The research was based on the criteria "title" (TI= WOS and TITILE= Scopus) and "keywords" (AK= WOS and AUTHKEY= Scopus). It focused on articles in English, French, German, Italian, Portuguese and Spanish.

Table 1. No. of articles according to search criteria for sample extraction in Scopus and Web of Science databases

Databases	CEO (#1)	Non-digital Communication (#2)	Digital Communication (#3)
Scopus	9,881	46,358	477,926
Web of Science	3,201	19,997	84,409

Source: own creation

- (2) After the first individual search on dimensions and databases, a total of 641,772 articles were obtained (Table 1). Besides, three combined research filters were considered in order to obtain the most relevant contributions: (#1 AND #2), (#1 AND #3), (#1 AND #2 AND #3). The first outcome of this research resulted in 989 articles (WOS= 256 and Scopus= 733) (Table 2).

Table 2. No. of articles according to the crossing of the dimensions and associated keywords in Scopus and Web of Science databases

Process	#1 AND #2	#1 AND #3	#1 AND #2 AND #3	Total
Scopus	224	474	35	733
Web of Science	102	136	18	256
Subtotal	326	610	53	989
Articles after deduplication	234	501	35	770

Source: own creation

- (3) Then, deduplication was done. Duplicated articles found in the results were manually eliminated. A total of 770 articles were obtained (Table 2).
- (4) Finally, the abstracts and full articles were revised to reject those that did not correspond specifically to the study of the role of CEOs in institutional communication. The 156 remaining articles were the final sample for the bibliometric review.

Analysis categories

Each article was coded according to four broad categories aiming to answer the research questions.

(a) Articles (RQ1)

- *Number and date of articles:* the articles were classified by year from 1993 to 2022 to identify its number and evolution.
- *Language of articles:* the articles were classified in six main languages: English, French, German, Italian, Portuguese, Spanish.

- *Citations per article*: the number of citations per article was identified and 8 options were established: more than 200; 101-200; 51-100; 31-50; 11-30; 2-10; 1; 0.

(b) Authors (RQ2)

- *Number of authors*: the number of authors per article was considered and the authors with the highest scientific production were identified. Six options were established according to the number of articles per author: more than 5; 5; 4; 3; 2; 1.
- *Citations per author*: the number of citations per author was identified. Nine options were established: more than 400; 201-400; 101-200; 51-100; 31-50; 11-30; 2-10; 1; 0.

(c) Journals (RQ3)

- *Number of journals*: journals that publish articles were recognized and the journals with the highest number of publications. They were grouped according to five intervals: more than 20; 11-20; 6-10; 2-5; 1.
- *Journal category*: journal categories were established according to the area of specialization. Five branches per field were proposed: Business & Economics; Communication; Information Science & Library Science; Science & Technology; Others.
- *Citations per journal*: the number of citations per journal on the subject and those with the highest citation level were analyzed. They were classified in eight options: more than 400; 201-400; 101-200; 51-100; 11-50; 2-10; 1; 0.

(d) Contents (RQ4)

- *CEO characteristics*
 - The *number of CEOs* studied in the articles was identified. Six intervals were established: More than 100; 51-100; 21-50; 11-20; 6-10; 1-5; Not applicable.

- CEOs were classified according to the main *regions of origin*. There were nine options: Asia Pacific (APAC); Europe, Middle East and Africa (EMEA); Latin America (LATAM); United States (USA); Global; Multi-region; Not applicable.
- *Communication tools*
- The *type of communication tools* involved in the articles were studied. Four options were considered: Digital, Non-digital, Mixed; Not applicable.
 - The main *non-digital communication tools* included in the articles were reflected. Five options were proposed: CEO letter, Corporate speech, Corporate photograph, Others; Not applicable.
 - The main *digital communication tools* identified in the articles was evidenced. Nine typologies were proposed: Blog, Corporate Website, Email, Instant Messaging, Intranet, Social Networking Sites, Telephone, Others; Not applicable.
 - The main *social networking sites* included were presented. The options were eight: Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok, Twitter, YouTube, Other; Not Applicable.
- *Content topics and focus*
- The main *institutional communication content topics* that were addressed in the articles. Six options were proposed: Communication Management, Corporate Reputation, Corporate Social Responsibility, Crisis Communication, External Communication and Internal Communication.
 - The *institutional communication focus* in the articles were identified. Two options were established: Non-digital communication and Digital communication.
- *Theories and methods*

- The *theoretical framework* that was used by the authors to write the articles. Three options were defined: Communication, Management and Marketing.
- The main *methodological approach* used. Four options were proposed: Theoretical, Qualitative, Quantitative and Mixed.

RESULTS

Articles (RQ1)

Over the last 30 years, scientific production on the role of CEOs in the institutional communication of organizations has shown an exponential increase in publications (Table 3). Three major time periods were established which aimed for a more accurate analysis: 1993-2002; 2003-2012; 2013-2022. This growth is mainly evident in the last decennium which reflects a number of articles of almost five times more compared to the first period of analysis (D3:97=62,2% > D2:39=25,0% > D1:20=12,8%).

Table 3. Number and date of articles published

Period	Total		Non-digital Communication		Digital Communication	
	N	%	N	%	N	%
1993-2002 (D1)	20	12,8	18	90,0	2	10,0
2003-2012 (D2)	39	25,0	33	84,6	6	15,4
2013-2022 (D3)	97	62,2	53	54,6	44	45,4
Total	156	100,0	104	66,7	52	33,3

Source: own creation

The predominance of publications focused on non-digital communication has been evidenced during these 30 years. However, in the third period, the production of articles about digital communication (45,4%) is remarkably close. In the first decennium, only two articles were published on digital communication, as a consequence of the appearance and emergence of the Internet. In contrast, during the second (15,4%) and third decennium (45,4%), publications on digital issues increased almost three times.

The main language of publication is English (96,8%). A smaller percentage of publications were in Spanish (3,2%). No articles were found written in French, German, Italian and Portuguese.

The articles analyzed do not present a high number of citations. Less than 30% of research work have more than 30 citations. There are approximately 8% of publications that exceed 100 citations. More than 60% of the articles reflect two to 30 citations and approximately 12% are articles with one or zero citations.

Authors (RQ2)

The analysis of the authors who publish on the role of the CEOs in the institutional communication of organizations is atomized. There were 309 authors identified, around 90% of them have written only one article. One author stands out reflecting an extensive scientific production by publishing 14 articles (Men, L.), two authors have published five articles (Denner, N. and Koch, T.) and five authors have worked on four articles (Chen, Z.; Ji, Y.; Ulmer, R.; Yue, C. and Zerfass, A.). Regarding co-authorship of publications, the average is 2 authors per article (309 authors and 156 articles).

The data analysis shows that the citation level of authors is high but dispersed. Very few authors have been cited more than 100 times (less than 10%) and one is reaching 538 citations. Most authors (more than two thirds of the total) have been cited from two to 50 times. Only 36 authors have received from 0 to 1 citation for their articles (11.6%). The three most cited authors are Ulmer, R. (538), Men, L. (491) and Hayward, M. (407).

Journal (RQ3)

The analysis of the journals that publish on the role of the CEOs in institutional communication in organizations is widely dispersed, because the 156 articles have been published in 76 different journals. *Public Relations Review* (26), the journal with the most published articles, has 50% more articles than *Journal of Public Relations Research* (13), the second one in the list. It continues with *Corporate Communications*, *Corporate Reputation Review* and *Journal of Communication Management* which have published nine articles each.

On the other hand, more than 90% of journals publish less than five articles and 77.6% publish only one article. Less than 10% publish more than six articles.

The journals are concentrated in those that focus on communication. Almost two thirds of the total number of articles have been published in journals in the field of communication (60,3%). A category with almost a third of the total number of publications is Business and Economics (30,1%), since CEOs are some of the most representative and studied figures in the business world. An insignificant number (less than 10%) are collected in journals of categories such as Information Science & Library Science, Science & Technology and Others, which includes journals on Social Sciences, Environment, among others.

The citation of the journals is high but presents concentration. Almost 60% of citations (3021 out of 5184) are centralized in communication journals, especially those in the field of public relations. *Public Relations Review* (949) and *Journal of Public Relations Research* (471) are the top two journals in the current bibliometric analysis and together they concentrate almost 30% of the citations.

Almost 60% of journals have between 2 and 50 citations; while 20% have more than 100 citations. Five percent of the journals have only one citation, while about 10% of the journals have zero citations.

Contents (RQ4)

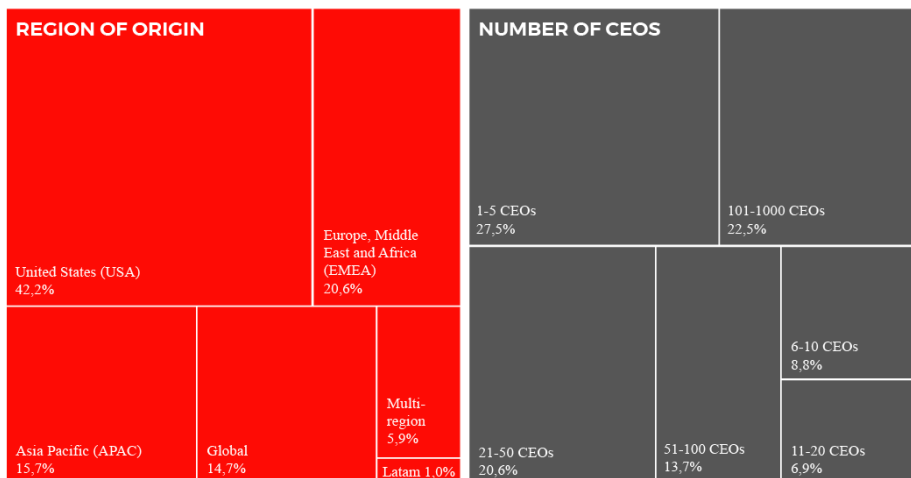
CEO characteristics

The number of CEOs [1] analyzed in the publications depended on the focus of the analysis. More than 50% of studies analyze a large sample of CEOs. To illustrate, research on the subject with samples of more than 100 CEOs (22.5%) generally corresponds to international rankings such as those of América Economía, Forbes or Fortune. On the other hand, studies which analyze 21-50 CEOs (20.6%) take stock market indexes such as the DAX 30 or the IBEX 35 as the basis for their analysis.

Almost a quarter of the cases use small samples (27.5%) to investigate particular cases or executives from a specific business sector.

The analysis of the region of origin [2] of the CEOs analyzed shows concentration. There is a notorious relevance for the research of corporate leaders from the United States of America (42,2%). Although in smaller numbers, there is also interest in analyzing the communicational role of CEOs from EMEA (20,6%) and APAC (15.7%). It should be noted that only a single study is presented with CEOs from LATAM (1,0%). This situation is due to the fact that some of the research includes this region as part of Global (14,7%) or Multi-region (5,9%) studies.

Figure 1. CEO characteristics



Source: own creation

Communication tools

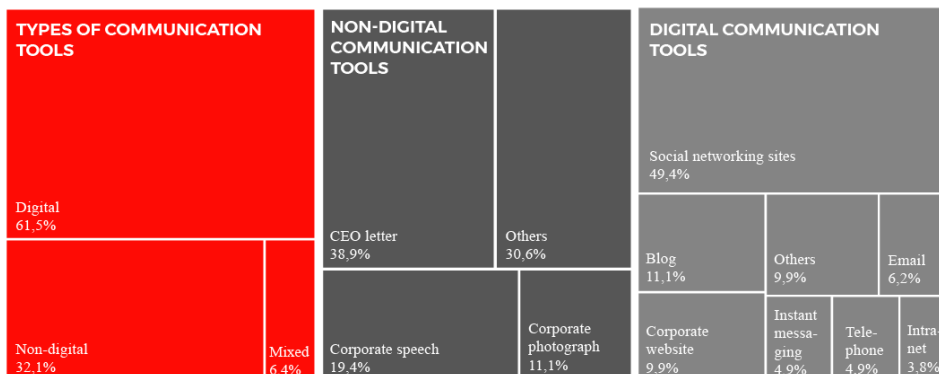
The types of communication tools [3] analyzed show a marked difference. The most studied are digital tools (61,5%), ahead of non-digital tools (32,1%). There is a residual number that covers both types of communication tools (6,4%).

The range of non-digital communication tools [4] is concentrated. Almost 60% of the studies have focused on analyzing rhetoric tools. In this subgroup

of tools, the studies focus mainly on CEO letters in annual reports (38.9%), on speeches or other types of corporate statements offered by CEOs in public spaces (19.4%). In a lower percentage, photographs of CEOs (11.1%) are studied as public "faces" of companies and the way it affects institutional communication or corporate advertising is also evaluated. The remaining tools (30.6%) are diverse and include institutional billboards, organization of events, memos, press releases, dossiers, newsletters and others.

The analysis of digital communication tools [5] is extensive. Almost 50% of the cases focus on the study of social networks. The study of the communicative role of CEOs in blogs and corporate websites is addressed in 21% of the situations, while the use of e-mail, instant messaging, intranet and telephone as internal communication tools in organizations is investigated in almost 20% of the cases. Other digital communication tools are marginally represented (9.9%), such as forums, digital photography, virtual press rooms, among others.

Figure 2. Communication tools

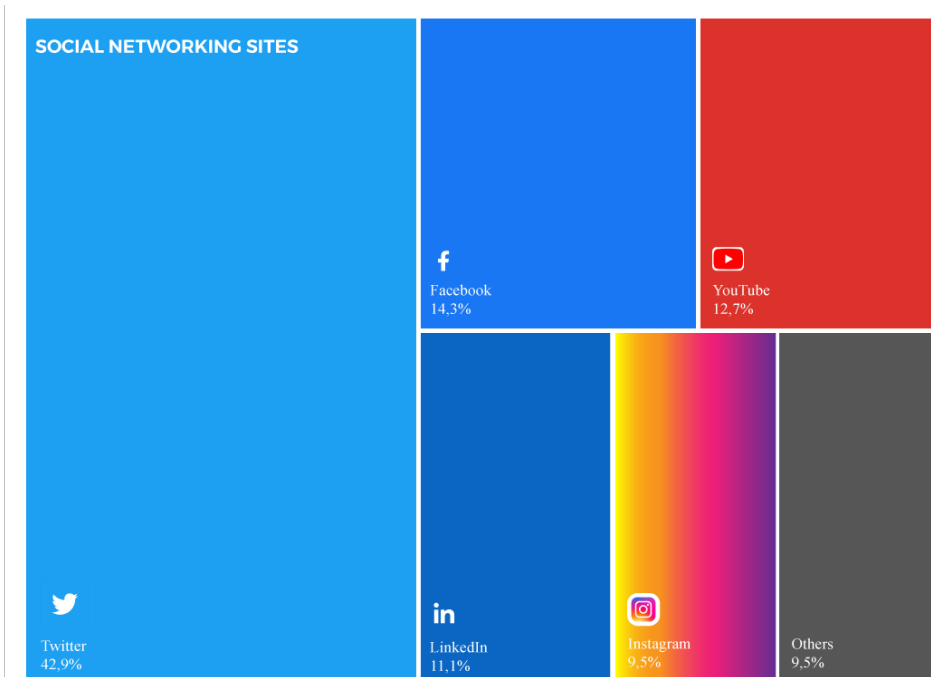


Source: own creation

The CEO's communicational role is analyzed in most of the social networks [6], although it is mainly concentrated in one of them. There is a clear predominance of studies on Twitter (42,9%). As for the rest of the social networks, the number of cases studied shows a similar amount which is rarely significant. There are articles about Facebook (14,3%), YouTube (12,7%),

LinkedIn (11,1%); in addition, about Instagram and other social networks (9,5% each). CEOs on TikTok have not yet been analyzed.

Figure 3. Social networking sites



Source: own creation

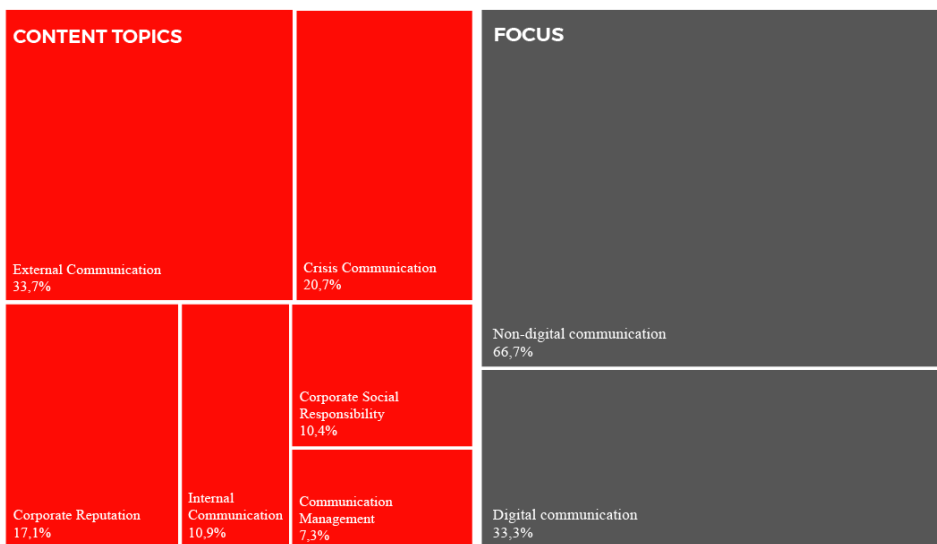
Content topics and focus

CEOs are involved in a variety of institutional communication content topics. Due to its breadth of tools and publics, external communication stands out with one third of the studies (33,7%). It is important to note that the studies also highlight the participation of CEOs in crisis communication (20,7%) and corporate reputation (17,1%), considering their role as the main spokesperson and responsible for the image of the company in the eyes of the public. Research is not indifferent to addressing internal communication issues and the leadership role of CEOs in employee relations (10,9%). There is a significant increase in studies of the role of CEOs in communicating corporate social responsibility (10,4%). There is a smaller proportion of

articles that seek to understand the relationship between CEOs and public relations and corporate communication practitioners (7,3%).

The communication focus of the articles shows a marked difference. More than two thirds (66.7%) of the studies on the role of CEOs are studied from a general perspective of non-digital communication. The rest of the studies concentrate on an approach from digital communication.

Figure 4. *Content topics and focus*



Source: own creation

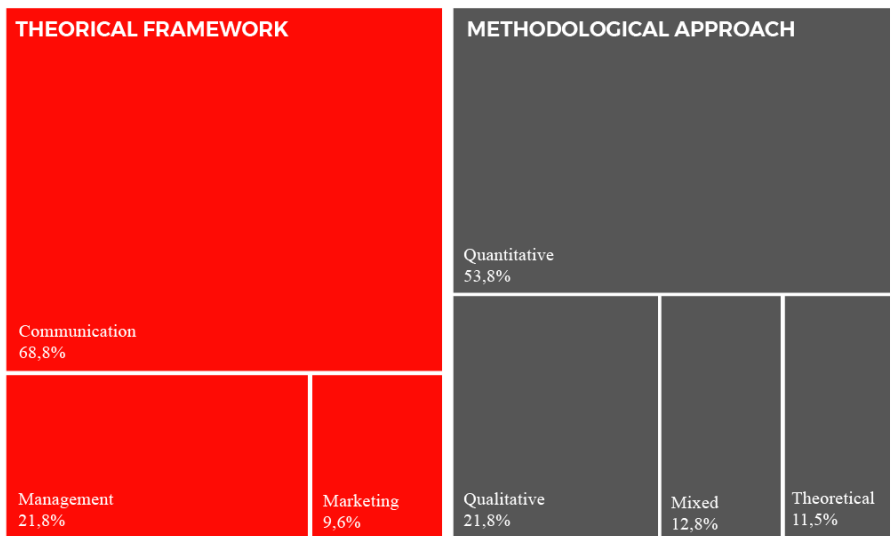
Theories and methods

There are three types of theories in the construction of the theoretical frameworks of the articles. Almost 70% of the research is based on a Communication framework and 21.8% on Management theory. With a residual percentage (9.6%) is the Marketing perspective.

For the analysis of methodological approach, a preference for empirical studies over theoretical ones was identified. Almost 90% of the articles use quantitative, qualitative or mixed techniques. Within the empirical studies, the quantitative methodological approach marks a clear difference with 53.8% of

the articles. A total of 11.5% are focused on articles with theoretical proposals on the role of CEOs in the institutional communication of organizations.

Figure 5. Theories and methods



Source: own creation

DISCUSSION

A starting point for understanding the CEO-institutional communication duality is that the institutionalization of strategic communication in companies is an indisputable fact. The relevance of it is determined by the perceptions, beliefs, and expectations held by executive directors about the way communication contributes to the objectives of the organization (Cutlip et al., 2006; Sebastião, 2021; Simcic Brønn, 2014; Verhoeven, 2014; Zerfass et al., 2014; Zerfass & Sherzada, 2015; Zerfass & Viertmann, 2017). In that sense, there are important reflections that merit discussion according to the research questions posed in this study.

Regarding articles, the increase in scientific production in a specific field such as the role of CEOs in institutional communication corresponds to the ongoing progress in the study of public relations and corporate

communication in the digital field. Indeed, the digital field is one of the areas with the highest practical and academic impact. The more the professionalization of public relations advances, the more research in this field of study is done (McCorkindale & DiStaso, 2014; Roth-Cohen & Avidar, 2022; Ye & Ki, 2012).

Most publications done on highly cited journals on the field of public relations and corporate communication reflect the consolidation of the discipline (Pasadeos et al., 1999, 2010; Pasadeos & Renfro, 1992).

Regarding content, in the analysis of characteristics of CEO, it was found that most of the studies refer to executives in the United States. One of the reasons that explains this preference is that many social networks were developed in this country and they were later adapted to realities in other regions (Korzynski, 2015). This research validates the fact that Latin America remains the least analyzed region in the world (Jain et al., 2014; Thelen, 2021). Therefore, it will be valuable to expand the studies on the dynamics and communication role of Latin American CEOs as an independent phenomenon and not only as part of global or multi-region analysis samples.

The analysis of communication tools shows that although non-digital communication studies have a greater number of articles, it is evident that digital communication analyzes are on the increase.

Non-digital communication tools are focused on the oral and written rhetoric of CEOs. This interest in investigating CEO discourse could be due to the fact that senior managers are responsible for managing corporate reputation (Geppert & Lawrence, 2008), establishing corporate communication policies (Schreiber, 2002) and set the style and tone of behavior of their companies (Dévai, 2022; Free, 1999). That is to say, CEOs are the main guarantors of creating coherence and cohesion to the being, saying and doing of organization (Cutlip et al., 2006; Mora-García-de-Lomas, 2015).

Regarding the analysis of digital tools, the study of the communication of CEOs in blogs and corporate websites showed an increase (from 2 to 16 cases between the first and the second decennium), but above all the analysis of the social networks had a remarkable interest (from one to 39 articles between the

second and third decennium). The first study of CEOs and social networks was conducted in 2012. It examined the benefits of Twitter for the CEOs public relations. Studies on this platform have been on the rise and they position Twitter as the most researched social network to deal with the issues of the role of executives in institutional communication. This bibliometric analysis assures that public relations are increasingly about digital relations (Mathias et al., 2023).

It is striking that LinkedIn is a minimally studied social network, despite its characteristics for portraying the personal and work identity of executives. One of the reasons for the scant analysis of CEOs in this network could be the difficulties in collecting data based on platforms and technologies. It requires advanced technical skills typical of academics in areas such as information systems and computer science (Bruns & Liang, 2012; Heavey et al., 2020). Besides, fewer tools are studied, such as e-mail, instant messaging, intranet or the use of the telephone, mainly grouped under the umbrella of internal communication.

Researchers must be aware of the possible interaction of CEOs on emerging social networks such as TikTok, a platform that has increased its use and downloads since the pandemic hit. The first to explore communication opportunities on TikTok to connect especially with young audiences have been political parties and their leaders (Cervi & Marín-Lladó, 2021; Kryshtanovskaya & Lavrov, 2022) and health institutions and their physicians (Eghtesadi & Florea, 2020). At the organizational level, TikTok is a valuable platform to identify changes in attitudes of millennial and centennial workers regarding new trends in the workplace (Peart, 2023) or to advertise and promote businesses (Cuesta-Valiño et al., 2022). Given the characteristics for the marketing of products and services, the first to take advantage of the accessibility of this platform would be startups and their founders (Drobotko, 2023), who are sometimes the CEOs of their companies. It is a matter of time before the CEOs of other organizations land on this social network and, consequently, academics explore from a broader vision the effects of the communication of tiktokers CEOs on corporate reputation.

The breadth of communication tools allows CEOs to get involved in different areas of institutional communication. However, the dilemma between the

technical or strategic value that CEOs grant to institutional communication is also analyzed (Berger, 2005; J. E. Grunig & Grunig, 2000; Hon, 1997, 1998; Luo & Jiang, 2014; Petersen & Martin, 1996; Rode & Vallaster, 2005; Simcic Brønn, 2014; Sissons, 2015; Zerfass et al., 2014, 2016; Zerfass & Sherzada, 2015).

The studies mainly focus on analyzing external communication with consumers or clients (Dean, 2019; Furukawa, 2022b, 2022a; Gorn et al., 2008; Kim & Sung, 2021) and the media (Denner et al., 2018; Górska & Mazurek, 2021; Jin & Yeo, 2011; Shields & Harvey, 2010; Terek et al., 2015).

Research agrees that CEOs have assumed reputation management as personal matter, considering that their personal performance could provide a competitive advantage or disadvantage in the reputation of the companies they lead (Ferns et al., 2008; Murray & White, 2005; Ranft et al., 2006). Therefore, companies and corporate leaders are able to build public trust which as a result favor corporate reputation (Ingenhoff & Sommer, 2010; Kim & Ji, 2021; Kim & Sung, 2021).

During crisis situations, CEOs fulfill the role of “chief crisis officer” (Liu et al., 2022) which allow companies to personify their responses in unstable times through their CEOs (Barkley, 2020; Denner et al., 2018, 2019, 2021; Denner & Schneider, 2022; Koch et al., 2022; Mehra & Ahuja, 2022).

Studies of the role of CEOs on the internal communication of organizations focus mainly on CEOs communication styles and their effects on employee relationships. Most of the research states that direct face-to-face communication is essential and irreplaceable (Korzynski, 2014; Men, 2015; Men, Chen, et al., 2018; Preciado-Hoyos & Etayo-Pérez, 2014), but the research also points out the necessity of studying the importance of CEO interaction in online environments within organizations (Huang et al., 2013). The research offers an overview of how CEO rhetoric influences relationships where motivational language is used (Men, Chen, et al., 2021). It also reflects on the way responsiveness, assertive and authentic forms of communication influence CEO-employee relations (Men, 2021). By the same token, the studies analyzed mention the way the communication of charismatic executive leadership in times of change favors organizational trust and employee

engagement (Men et al., 2020; Men, Qin, et al., 2021) what's more it minimizes turnover intention (Yue, 2021).

Other studies cover the communication of social responsibility by CEOs. Research focuses on studying rhetoric through company reports (Beauchamp & O'Connor, 2012; Domenec, 2012; Ferns et al., 2008; Khan & Sulaiman, 2021; Rajandran & Taib, 2014), speeches in the media (Marais, 2012) or on social media (Fröhlich & Knobloch, 2021; Grover et al., 2019; Jacobson et al., 2014; Suárez-Rico et al., 2018; Toppinen et al., 2015; R. Wang & Huang, 2018; Yadav et al., 2022).

In the last years, their role as communicators of business sustainability has been studied, but interest has also increased in analyzing their exercise of political activism in response to the demands of their public and the business environment (Fröhlich & Knobloch, 2021; Manfredi-Sánchez, 2019). Although the risk of speaking is greater than silence, top executives have decided to speak in public and for their public about gender equality, race, religion, LGBTQ+ rights, among other issues (Olkkonen & Morsing, 2022). It is increasingly common in the media (Hon, 1998), the Internet (Blood, 2001) or social networks sites (Manfredi-Sánchez, 2019) to hear corporate leaders speak out on social or environmental policy issues that are not directly related to the business core of the company (Chatterji & Toffel, 2019).

However, in order to know the interaction and commitment of CEOs with their audiences, researchers and professionals could find an opportunity in the processes of social listening. It is one of the most valuable intangible resources that senior management must know the demands, motivations and expectations of their public (Claro, 2019; Gutiérrez-García, 2010; Place, 2019). It should be evaluated if the executives carry out a genuine digital dialogue based on the I-Thou relationship and not only a persuasive communication based on an I-It dynamic (Sommerfeldt & Yang, 2018).

What is important is not only that CEOs are present in all communication spaces, but that they advocate organizational listening that recognizes in the public the same right of reciprocal dialogue based not only on architecture of speaking but mostly on architecture of listening (Charan, 2012; Macnamara, 2016, 2018b, 2018a). It should not be forgotten that publics can also raise

their voices without asking permission, make themselves heard and promote activism to get the attention of their executive leaders (Weber Shandwick & KRC Research, 2019).

CONCLUSIONS

This bibliometric analysis offers a relevant contribution to understanding the evolution of the role of CEOs in the management of institutional communication in organizations. A matter that is not separated from the CEOs personal and professional agenda therefore, it creates a research interest.

This study demonstrates the evident interest in investigating the communication role of what in this research we call the "CEO communicator".

In the last decennium, the number of articles on CEO institutional communication issues has significantly increased (RQ1), due to factors such as the public exposure of CEOs, the development of the World Wide Web, but above all due to the opportunity of Web 2.0 platforms. These platforms such as web, blogs and social networks reinforce the dialogic communication between the visible faces of the institutions and their public of interest.

The evolution of the communicational role of digital CEOs allows us to identify three major waves that frame their role as institutional communicators. The first wave marks the beginning of the transition from "CEO to e-CEO", where executives are introduced to the Internet for listening to the conversations of their organizations and themselves. The second wave is characterized by the emergence of "CEO Bloggers," in which executives post their first communications on blogs and explore the potential for projecting credibility in Web 2.0 communities. CEOs issue their first dialogic babblings. Finally, the third wave represents the era of the "Social CEOs", in which managers exploit dialogic principles of participation in social networks. This emergence of CEOs in digital spaces is defined as social presence.

A significant number of authors are interested in investigating the role of leaders in institutional communication (RQ2). The high number of authors working in the scientific production of CEO communication reflects the progress in public relations, highlighting its impact in practical and academic fields. The number of authors is substantial, and the citation level is high; however, few receive more than 100 citations. It is important to note that the author Linjuan Rita Men has a constant and high scientific production during the period of analysis and mainly over the last decennium. In addition to being one of the most cited researchers, in almost 80% of her research she participates as the sole or first author, in articles that focus mainly on the role of CEOs in internal communication and their relations with employees in large companies, startups and NGOs.

The number of journals published on the subject (RQ3) is scattered. Most of the articles are published in specialized Communication journals and, therefore, they concentrate the highest levels of citation. *Public Relations Review* and *Journal of Public Relations Research* are the journals with the highest numbers of articles and citation levels on the research topic. Besides, researchers also publish in business and economic journals, since their work environment is the organizations. The tendency of authors to publish in journals dedicated to the field of public relations and that these have the highest citation levels are evidence of the strengthening of this discipline, which increasingly depends on the academic sources of communication and especially those of public relations, and no longer on other fields of the social sciences.

Regarding the contents (RQ4), it is observed that the executive directors are studied with big samples and the CEOs of the United States of America are the most investigated, while the Latin American executive directors arouse little interest. Digital institutional communication tools are predominant in the analysis especially social networks and within them the most relevant is Twitter. Non-digital communication tools are mainly focused on analyzing the oral and written rhetoric of CEOs, through documents such as letters shared on their own media or public speeches. In addition, the body of the articles is built mainly on communication theoretical frameworks and a large number of empirical studies are proposed, especially quantitative research. The most researched communication issues are those of external communication and crisis. The constant emergence of new tools, channels and domains in

communication imposes a challenge for CEOs. Therefore, in an environment where audiences evolve faster than the vision of organizations and their leaders, it is necessary to be one step ahead in the strategic management of institutional communication.

Limitations, gaps and future research lines

Finally, this research contributes significantly to have a first holistic and transversal vision of the CEO's research as an institutional communicator. However, the analysis sample only included articles from two databases, Scopus and Web of Science. Other existing databases, other types of publications such as books or book chapters, conference proceedings and other types of academic text were not considered for the matter of the current study. Nevertheless, the data obtained will allow a more complete analysis on the linking of authors, co-citation and research networks for further analysis.

The authors found a gap in theoretical studies, as these are incipient and little explored. Therefore, it is necessary to raise the fundamentals of CEO communication to enhance empirical studies and help in the training and decision making of professionals who advise top management on institutional communication issues.

Filling an academic gap in studies of CEO communication on LinkedIn, the business and professional social network par excellence, deserves attention. Also, researchers should be on the lookout for opportunities to study CEOs in emerging social networks such as TikTok.

Notes

[1] There are 156 articles in total, 102 were analyzed and 54 were discarded because the variable was not applicable.

[2] There are 156 articles in total, 102 were analyzed and 54 were discarded because the variable was not applicable

[3] There are 156 articles in total, 78 were analyzed and 78 were discarded because the variable was not applicable.

[4] There are 156 articles in total, 30 were analyzed and 126 were discarded because the variable was not applicable.

[5] There are 156 articles in total, 53 were analyzed and 103 were discarded because the variable was not applicable.

[6] There are 156 articles in total, 39 were analyzed and 117 were discarded because the variable was not applicable.

REFERENCES

- Abitbol, A., & Lee, S. Y. (2017). Messages on CSR-dedicated Facebook pages: What works and what doesn't. *Public Relations Review*, 43(4), 796–808. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.002>
- Aced Toledano, C., & Lalueza, F. (2018). Cómo mejorar la relación con los públicos en social media. Análisis de buenas prácticas de las empresas del IBEX 35 y del FORTUNE 500 en Facebook, Twitter y blogs. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 1(022), 5–26. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4931>
- Aced-Toledano, C., & Lalueza, F. (2018). Monologues in the conversational era: Assessing the level of dialogic communication that big firms are reaching on social media. *Profesional de La Informacion*, 27(6), 1270–1280. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.10>
- Agnihotri, A., & Bhattacharya, S. (2019). The Relative Effectiveness Of Endorsers: The Identity Badge of CEOs and Founders Versus the Attractiveness of Celebrities. *Journal of Advertising Research*, 59(3), 357–369. <https://doi.org/10.2501/JAR-2018-039>
- Albanna, H., Alalwan, A. A., & Al-Emran, M. (2022). An integrated model for using social media applications in non-profit organizations. *International Journal of Information Management*, 63, 102452. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102452>

- Alghawi, I. A., Yan, J., & Wei, C. (2014). Professional or interactive: CEOs' image strategies in the microblogging context. *Computers in Human Behavior*, *41*, 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.09.027>
- Álvarez-Nobell, A., Molleda, J. C., Moreno, Á., Athaydes, A., Suárez-Monsalve, A. M., & Herrera, M. (2023). *Latin American Communication Monitor 2022-2023. Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: Diversidad y liderazgo empático. CommTech y consultoría. Resultados de una encuesta en 20 países.* <https://unstats.un.org/unsd/methodology/m49/>
- Anastacio-Coello, L., & Montúfar-Calle, Á. (2023). *Policy and Applied Technologies: Analysis of the Communicative Activities of Peru's Presidential Candidates on Twitter and TikTok in the First Election Round in 2021* (pp. 259–268). https://doi.org/10.1007/978-981-19-6347-6_23
- Anastasio, J., Urbieta, U., & Safón, V. (2009). El papel de la reputación del Consejero Delegado en la reputación de la empresa española. *Revista Venezolana de Gerencia*, *14*(48), 518–536. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012059004>
- Anderson, A. (2023). *Social In The C-Suite. How CEOs are using social media to protect, develop and enhance their reputations.* https://h-advisors.global/wp-content/uploads/2023/07/2023_digital-report_final.pdf
- Anderson, B. D., Swenson, R., & Gilkerson, N. D. (2016). Understanding Dialogue and Engagement Through Communication Experts' Use of Interactive Writing to Build Relationships. *International Journal of Communication*, *10*, 4095–4118.
- Apple Tree. (2024). *Marcas bajo la tiranía del algoritmo.*
- Arevalo-Martínez, R., Bon Pereira, M. V., & Pizarro Lozano, S. K. (2018). Comunicación digital integral en las instituciones educativas con el uso de LinkedIn: estudio comparativo América Latina-Europa. *Revista Latinoamericana de Ciencias de La Comunicación*, 232–245. <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/445>

- Arzuaga Williams, M., Baquerizo-Neira, G., & Mena-Young, M. (2024). Evaluar y medir el impacto social de la comunicación organizacional: Perspectiva latinoamericana en un estudio global. *Austral Comunicación*, 13(1), 1–25.
- Atarama-Rojas, T., Robledo-Dioses, K., & López-Hermida Russo, A. (2022). Storytelling corporativo: una revisión crítica de los enfoques de investigación y la metodología en la literatura académica del 2011 al 2020. *Palabra Clave*, 25(2), 1–31. <https://doi.org/10.5294/pacla.2022.25.2.2>
- Avery, E. J., Lariscy, R. W., Kim, S., & Hocke, T. (2010). A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 36(2), 190–192. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.01.001>
- Ballesteros Herencia, C. A. (2019). La representación digital del engagement: *Revista de Comunicación*, 18(1), 215–233. <https://doi.org/10.26441/RC18.1-2019-A11>
- Barkley, K. (2020). The Impact of CEO Ethnicity and Language Choice on Crisis Communication in Japan. *International Journal of Business Communication*, 57(2), 244–259. <https://doi.org/10.1177/2329488419882984>
- Beauchamp, L. L., & O'Connor, A. (2012). America's most admired companies: A descriptive analysis of CEO corporate social responsibility statements. *Public Relations Review*, 38(3), 494–497. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.03.006>
- Beese, N. (2019). Marketing the Library using Social Media Platforms: The Experience of the University Library Bochum, Germany. *International Information & Library Review*, 51(1), 36–41. <https://doi.org/10.1080/10572317.2019.1568778>
- Berger, B. K. (2005). Power Over, Power With, and Power to Relations: Critical Reflections on Public Relations, the Dominant Coalition, and Activism. *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 5–28. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1701_3

- Bizz Marketthink. (2022). *Aprende a calcular el engagement rate en tus redes sociales*.
<https://www.linkedin.com/pulse/aprende-calculer-el-engagement-rate-en-tus-redes-sociales-/?originalSubdomain=es>
- Blood, R. (2001). Activism and the Internet: From e-mail to new political movement. *Journal of Communication Management*, 5(2), 160–169.
<https://doi.org/10.1108/13632540110806749>
- Borgman, C. L., & Furner, J. (2005). Scholarly communication and bibliometrics. *Annual Review of Information Science and Technology*, 36(1), 2–72. <https://doi.org/10.1002/aris.1440360102>
- Botan, C. H., & Taylor, M. (2004). Public Relations: State of the Field. *Journal of Communication*, 54(4), 645–661. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02649.x>
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210–230. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Branca, G., Marino, V., & Resciniti, R. (2023). How do consumers evaluate products in virtual reality? A literature review for a research agenda. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*. <https://doi.org/10.1108/SJME-07-2022-0153>
- Branicki, L., Brammer, S., Pullen, A., & Rhodes, C. (2021). The Morality of “new” CEO Activism. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 269–285. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04656-5>
- Breen, B. (2022). *The Qnary Report*. https://www.qnary.com/wp-content/uploads/2023/05/Qnary-Report-6th-Editon_FINAL.pdf
- Bromley, D. B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 316–334. <https://doi.org/10.1108/03090560110382048>
- Brubaker, P. J., & Wilson, C. (2018). Let’s give them something to talk about: Global brands’ use of visual content to drive engagement and build

relationships. *Public Relations Review*, 44(3), 342–352.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.010>

Bruns, A., & Liang, Y. E. (2012). Tools and methods for capturing Twitter data during natural disasters. *First Monday*.
<https://doi.org/10.5210/fm.v17i4.3937>

Bunting, M., & Lipski, R. (2001). Drowned out? Rethinking corporate reputation management for the Internet. *Journal of Communication Management*, 5(2), 170–178.
<https://doi.org/10.1108/13632540110806758>

Cabrera Cabrera, M., & Almansa-Martínez, A. (2016). El director de relaciones públicas en las grandes empresas españolas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, VI(11), 113–134. <https://doi.org/10.5783/RIRP-11-2016-07-113-134>

Capriotti, P., Carretón, C., & Zeler, I. (2024). Exploring Interactivity Strategies in Social Media Communications of Leading Universities: A Cross-Continental Study. *Sage Open*, 14(2).
<https://doi.org/10.1177/21582440241259399>

Capriotti, P., Carretón-Ballester, C., & Losada-Díaz, J.-C. (2024). Analysing the influence of Universities' content strategy on the level of engagement on social media. *Communication & Society*, 37(1), 41–60.
<https://doi.org/10.15581/003.37.1.41-60>

Capriotti, P., Losada-Díaz, J.-C., & Martínez-Gras, R. (2023). Evaluating the content strategy developed by universities on social media. *El Profesional de La Información*. <https://doi.org/10.3145/epi.2023.mar.10>

Capriotti, P., Martínez-Gras, R., & Zeler, I. (2023). Does universities' posting strategy influence their social media engagement? An analysis of the top-ranked higher education institutions in different countries. *Higher Education Quarterly*, 77(4), 911–931.
<https://doi.org/10.1111/hequ.12439>

- Capriotti, P., Oliveira, A., & Carretón, C. (2023). A model for assessing the active presence of institutions on social media: application to universities worldwide. *Journal of Marketing for Higher Education*.
<https://doi.org/10.1080/08841241.2023.2166188>
- Capriotti, P., & Ruesja, L. (2018). How CEOs use Twitter: A comparative analysis of Global and Latin American companies. *International Journal of Information Management*, 39, 242–248.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.003>
- Capriotti, P., & Zeler, I. (2020). Comparing Facebook as an interactive communication tool for companies in LatAm and worldwide. *Communication & Society*, 33(3), 119–136.
<https://doi.org/10.15581/003.33.3.119-136>
- Capriotti, P., Zeler, I., & Camilleri, M. A. (2021). Corporate Communication Through Social Networks: The Identification of the Key Dimensions for Dialogic Communication. In *Strategic Corporate Communication in the Digital Age* (pp. 33–51). Emerald Group Publishing Ltd.
<https://doi.org/10.1108/978-1-80071-264-520211003>
- Castillo, A., & Carretón, M. C. (2010). Investigación en Comunicación. Estudio bibliométrico de las Revistas de Comunicación en España. *Communication & Society*, 23(2), 289–327.
<https://doi.org/10.15581/003.23.36234>
- Cervi, L., & Marín-Lladó, C. (2021). What are political parties doing on TikTok? The Spanish case. *El Profesional de La Información*.
<https://doi.org/10.3145/epi.2021.jul.03>
- Cervi, L., Tejedor, S., & Marín Lladó, C. (2021). TikTok and the new language of political communication. *Cultura, Lenguaje y Representación*, 26, 267–287.
<https://doi.org/10.6035/clr.5817>
- Charan, R. (2012, June 21). The Discipline of Listening. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/06/the-discipline-of-listening>

- Chatterji, A. K., & Toffel, M. W. (2019). Assessing the Impact of CEO Activism. *Organization & Environment*, 32(2), 159–185. <https://doi.org/10.1177/1086026619848144>
- Chen, C. C., & Meindl, J. R. (1991). The Construction of Leadership Images in the Popular Press: The Case of Donald Burr and People. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 521–551. <http://www.jstor.org>URL:<http://www.jstor.org/stable/2393273>http://www.jstor.org/stable/2393273?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents
- Cho, C. H., & Khang, H. K. (2006). The state of internet-related research in communications, marketing, and advertising: 1994–2003. *Journal of Advertising*, 35(3), 143–163. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367350309>
- Cho, M., Schweickart, T., & Haase, A. (2014). Public engagement with nonprofit organizations on Facebook. *Public Relations Review*, 40(3), 565–567. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.01.008>
- Ciszek, E., & Logan, N. (2018). Challenging the dialogic promise: how Ben & Jerry's support for Black Lives Matter fosters dissensus on social media. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 115–127. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498342>
- Claro M., C. (2019). La escucha organizacional: una propuesta conceptual. *Anagramas - Rumbos y Sentidos de La Comunicación*, 17(34), 239–253. <https://doi.org/10.22395/anqr.v17n34a12>
- Compte-Pujol, M., Matilla, K., & Hernández, S. (2018). Strategy and Public Relations: a Bibliometric Comparative Study. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 748–764. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1280en>
- Conte, F., Siano, A., & Vollerò, A. (2017). CEO communication: engagement, longevity and founder centrality. An exploratory study in Italy. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 273–291. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2015-0062>

- Cornelissen, J. P. (2000). Toward an understanding of the use of academic theories in public relations practice. *Public Relations Review*, 26(3), 315–326. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00050-3](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00050-3)
- Cottan-Nir, O., & Lehman-Wilzig, S. (2018). CEO Branding: Between Theory and Practice — Case Studies of Israeli Corporate Founders. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 87–106. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1425691>
- Cottan-Nir, O., & Lehman-Wilzig, S. (2022). CEO Brand Equity – Implementation of a Conceptual Model: Comparing CEO Brand Equity during Successful and Crisis Periods. *International Journal of Strategic Communication*, 16(1), 34–49. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.2010084>
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K., & Compte-Pujol, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de Comunicación*, 19(1), 75–92. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A5>
- Cuesta-Valiño, P., Gutiérrez-Rodríguez, P., & Durán-Álamo, P. (2022). Why Do People Return to Video Platforms? Millennials and Centennials on TikTok. *Media and Communication*, 10(1). <https://doi.org/10.17645/mac.v10i1.4737>
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations* (9th ed.). Prentice-Hall.
- Cycyota, C. S. (2022). What did they say? A typology of CEO activism. *Society and Business Review*. <https://doi.org/10.1108/SBR-05-2022-0154>
- da Silva Giordani, M., de Sousa Barbosa, I., & Klann, R. C. (2023). Uso de Mídia Social pelo CEOs e o Gerenciamento de Resultados. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade*, 17(3). <https://doi.org/10.17524/repec.v17i3.3225>
- de Fatima Oliveira, M. (2008). Fighting a smoky fire: An analysis of Philip Morris's CEO speeches according to image restoration strategies. *Social*

Responsibility Journal, 4, 228–245.
<https://doi.org/10.1108/17471110810856983>

de Fatima Oliveira, M., & Murphy, P. (2009). The leader as the face of a crisis: Philip Morris' CEO's speeches during the 1990s. *Journal of Public Relations Research*, 21(4), 361–380. <https://doi.org/10.1080/10627260902966425>

de Salva, A. M. (2020, April 6). Chief Communications Officers: The new business leaders. *Hill+Knowlton Strategies*.
<https://www.hkstrategies.com/en/chief-communications-officers-the-new-business-leaders/?highlight=ceo%20activism>

Dean, D. H. (2019). Face of CEO in corporate publicity affects viewer regard for the firm. *Journal of Consumer Marketing*, 37(1), 21–30.
<https://doi.org/10.1108/JCM-09-2018-2852>

Denner, N., Heitzler, N., & Koch, T. (2018). Presentation of CEOs in the media: A framing analysis. *European Journal of Communication*, 33(3), 271–289. <https://doi.org/10.1177/0267323118763876>

Denner, N., Koch, T., & Senger, S. (2021). Faces of companies: Personalization of corporate coverage in crisis and non-crisis periods. *Journalism*, 22(11), 2747–2763.
<https://doi.org/10.1177/1464884920901615>

Denner, N., & Schneider, H. (2022). People want to see people? Personalization on Facebook as a tool for corporate communications. *Corporate Communications: An International Journal*.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2022-0055>

Denner, N., Viererbl, B., & Koch, T. (2019). A Matter for the Boss? How Personalized Communication Affects Recipients' Perceptions of an Organization During a Crisis. *International Journal of Communication*, 13, 2026–2044.

Dévai, D. (2022). *Panel Epsilon Icarus Analytics. Estudio Top 150 CEO en LinkedIn: enero-octubre 2022*.

- Dévai, D., Carrillo, M., Gisbert, E., & Piqué, M. (2023). *Panel Top - 190 Directores de Marketing en LinkedIn*. <https://www.epsilontec.com/los-directores-de-marketing-mas-influyentes-en-linkedin/>
- Dévai, D., Carrillo, M., Gisbert, E., & Piqué, M. (2024). *Panel Analytics Icarus Top 227 Directores de Marketing en LinkedIn*.
- Dévai, D., & Peralt, A. (2022). *Estudio Top 115 CEOs LinkedIn S2-2021*. <https://epsilonfec.com/quienes-son-los-ceos-de-las-empresas-espanolas-que-mas-triunfan-en-linkedin/>
- Domenec, F. (2012). The “greening” of the annual letters published by Exxon, Chevron and BP between 2003 and 2009. *Journal of Communication Management*, 16(3), 296–311. <https://doi.org/10.1108/13632541211245767>
- Domínguez, A., Gardier, C., Fernández, M., Sánchez, Y., Fernández-Sesma, C., & Ortega, I. (2023). *New Times, New Leadership: 3 pasos hacia el liderazgo ejecutivo*. <https://ideas.llorenteycuencia.com/wp-content/uploads/sites/5/2023/11/231019-New-Times-New-Leadership.pdf>
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203811818>
- Drobitko, A. (2023, January 2). How Founders Can Leverage TikTok To Grow Their Startups. *Forbes*.
- Duhé, S. (2015). An overview of new media research in public relations journals from 1981 to 2014. *Public Relations Review*, 41(2), 153–169. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.002>
- Edelman. (2023). *2023 Edelman Trust Barometer Global Report*.
- Edersheim, E. H. (2007). Peter Drucker's “unfinished chapter:” The role of the CEO. *Leader to Leader*, 2007(45), 40–46. <https://doi.org/10.1002/ltl.242>

- Eghtesadi, M., & Florea, A. (2020). Facebook, Instagram, Reddit and TikTok: a proposal for health authorities to integrate popular social media platforms in contingency planning amid a global pandemic outbreak. *Canadian Journal of Public Health*, 111(3), 389–391. <https://doi.org/10.17269/s41997-020-00343-0>
- Elgueta-Ruiz, A., & Martínez-Ortiz, J. (2022). Public relations in the new millennium: Towards a synoptic view of fifteen years of research in Public Relations Review in the 21st century (2000–2014). *Public Relations Review*, 48(2), 102175. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2022.102175>
- Erdoğmuş, N., & Esen, E. (2018). Constructing the CEO Personal Brand: The Case of Four Pioneering CEOs in Turkey. *Corporate Reputation Review*, 21(2), 37–49. <https://doi.org/10.1057/s41299-017-0042-3>
- Estrada-Cuzcano, A., & Alhuay-Quispe, J. (2020). Aproximación bibliométrica a la Revista de Comunicación (Perú), 2002-2019. *Revista de Comunicación*, 19(2), 111–124. <https://doi.org/10.26441/RC19.2-2020-A6>
- Evans, M., Novicevic, M. M., Martin, J. S., & Dorn, F. J. (2008). CEO blogs: credibility issues. *International Journal of Information Technology and Management*, 7(2), 161. <https://doi.org/10.1504/IJITM.2008.016603>
- Ferns, B., Emelianova, O., & Sethi, S. P. (2008). In His Own Words: The Effectiveness of CEO as Spokesperson on CSR-Sustainability Issues – Analysis of Data from the Sethi CSR Monitor©. *Corporate Reputation Review*, 11(2), 116–129. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.11>
- Fetscherin, M. (2015). The CEO branding mix. *Journal of Business Strategy*, 36(6), 22–28. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2015-0004>
- Filotto, U., Sgrulletti, D., & Stella, G. P. (2023). CEOs on LinkedIn, ESG Communication and Listed SMEs Stock Performance During COVID-19 Pandemic. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509231192174>

- Fleck, N., Michel, G., & Zeitoun, V. (2014). Brand Personification through the Use of Spokespeople: An Exploratory Study of Ordinary Employees, CEOs, and Celebrities Featured in Advertising. *Psychology & Marketing*, 31(1), 84–92. <https://doi.org/10.1002/mar.20677>
- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., & Freberg, L. A. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90–92. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.11.001>
- Free, C. (1999). The internal brand. *Journal of Brand Management*, 6(4), 231–236. <https://doi.org/10.1057/bm.1999.10>
- Fröhlich, R., & Knobloch, A. S. (2021). “Are they allowed to do that?” Content and typology of corporate socio-political positioning on TWITTER. A study of DAX-30 companies in Germany. *Public Relations Review*, 47(5), 102113. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102113>
- Furukawa, H. (2022a). Effect of CEO Recognition on Brand Sympathy through Consumer Product Perception: A Comparative Analysis of Japanese and U.S. Consumers. *Journal of Global Marketing*, 35(2), 133–147. <https://doi.org/10.1080/08911762.2021.1942376>
- Furukawa, H. (2022b). How Does the CEO’s Influence Affect Consumer Brand Trust? The Mediating Effects of Symbolic and Environmental Product Perceptions. *Journal of International Consumer Marketing*, 34(1), 11–23. <https://doi.org/10.1080/08961530.2021.1890299>
- Gaines-Ross, L. (2000). CEO Reputation: A Key Factor in Shareholder Value. *Corporate Reputation Review*, 3(4), 366–370. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540127>
- Gaines-Ross, L. (2002). CEOs Stranded in Wonderland. *Journal of Business Strategy*, 23(2), 18–20. <https://doi.org/10.1108/eb040231>
- Gaines-Ross, L. (2015). *Socializing Your CEO III: From Marginal to Mainstream*.

- Garavito, C. (2022). *Cómo se calcula el “engagement” de una publicación en LinkedIn*.
<https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-se-calcula-el-engagement-de-una-publicaci%C3%B3n-en-garavito/?originalSubdomain=es>
- García-Jiménez, L., Torrado-Morales, S., & Díaz Tomás, J. M. (2022). El rol de la mujer en la ciencia y la docencia en comunicación: análisis a partir de los programas universitarios en España. *Revista de Comunicación*, 21(2), 91–113. <https://doi.org/10.26441/RC21.2-2022-A5>
- Geppert, J., & Lawrence, J. E. (2008). Predicting Firm Reputation Through Content Analysis of Shareholders’ Letter. *Corporate Reputation Review*, 11(4), 285–307. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.32>
- Giaxoglou, K. (2018). #JeSuisCharlie? Hashtags narrative resources in contexts of ecstatic sharing. *Discourse, Context & Media*, 22, 13–20. <https://doi.org/10.1016/j.dcm.2017.07.006>
- Glick, M. B. (2011). The Role of Chief Executive Officer. *Advances in Developing Human Resources*, 13(2), 171–207. <https://doi.org/10.1177/1523422311415642>
- Gomez Vasquez, L. M., Prieto Rico, A., & Borges Tavárez, R. W. (2017). Tweets saludables: El uso e importancia de Twitter para la prevención en salud. *Contratexto*, 028, 14–43. <https://doi.org/10.26439/contratexto2017.n028.1554>
- Gonçalves, G. (2020). Are hospitals our friends? An exploratory study on the role of Facebook in hospital organizations’ dialogic communication. *Health Marketing Quarterly*, 37(3), 265–279. <https://doi.org/10.1080/07359683.2020.1805898>
- González Cáceres, E. (2022). Análisis del estilo de comunicación de CEOs mexicanas en la confianza organizacional de los empleados durante la pandemia por COVID-19. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12(24), 45–64. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v12i24.788>

- Gorn, G. J., Jiang, Y., & Johar, G. V. (2008). Babyfaces, Trait Inferences, and Company Evaluations in a Public Relations Crisis. *Journal of Consumer Research*, 35(1), 36–49. <https://doi.org/10.1086/529533>
- Gorry, G. A., & Westbrook, R. A. (2009). Winning the Internet Confidence Game. *Corporate Reputation Review*, 12(3), 195–203. <https://doi.org/10.1057/crr.2009.16>
- Górska, A. M. (2021). The True or the Idealized Self: How CEOs Build Their Personal Brands? *Central European Management Journal*, 29(1), 39–60. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.40>
- Górska, A., & Mazurek, G. (2021). The effect of the CEO media coverage on corporate brand equity: evidence from Poland. *Oeconomia Copernicana*, 12(2), 499–523. <https://doi.org/10.24136/oc.2021.017>
- Grafström, M., & Falkman, L. L. (2017). Everyday narratives: CEO rhetoric on Twitter. *Journal of Organizational Change Management*, 30(3), 312–322. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2016-0197>
- Grant, A. D., & Taylor, A. (2015). It's More Than Just Talk: Patterns of CEO Impromptu Communication. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(1), 55–73. <https://doi.org/10.1177/2329490614563568>
- Grover, P., Kar, A. K., & Ilavarasan, P. V. (2019). Impact of corporate social responsibility on reputation—Insights from tweets on sustainable development goals by CEOs. *International Journal of Information Management*, 48, 39–52. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.009>
- Gruber, D. A., Smerek, R. E., Thomas-Hunt, M. C., & James, E. H. (2015). The real-time power of Twitter: Crisis management and leadership in an age of social media. *Business Horizons*, 58(2), 163–172. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2014.10.006>
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2000). Public Relations in Strategic Management and Strategic Management of Public Relations: theory and evidence from the IABC Excellence project. *Journalism Studies*, 1(2), 303–321. <https://doi.org/10.1080/14616700050028271>

- Grunig, L. A. (1993). Image and Symbolic Leadership: Using Focus Group Research to Bridge the Gaps. *Journal of Public Relations Research*, 5(2), 95–125. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0502_04
- Guallar, J., López-Robles, J.-R., Abadal, E., Gamboa-Rosales, N.-K., & Cobo, M.-J. (2020). Revistas españolas de Documentación en Web of Science: análisis bibliométrico y evolución temática de 2015 a 2019. *El Profesional de La Información*. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.nov.06>
- Gutiérrez-García, E. (2010). Corporate Governance and Corporate Communication: What is the Role of Communication Managers in Spain? *Palabra Clave*, 13(1), 147–160. <https://doi.org/10.5294/pacla.2010.13.1.9>
- Hail, L., Kim, S., & Zhang, R. X. (2021). How Do Managers Greenwash? Evidence from Earnings Conference Calls. *Working Paper*.
- Heavey, C., Simsek, Z., Kyprianou, C., & Risius, M. (2020). How do strategic leaders engage with social media? A theoretical framework for research and practice. *Strategic Management Journal*, 41(8), 1490–1527. <https://doi.org/10.1002/smj.3156>
- Hill, L. N., & White, C. (2000). Public relations practitioners' perception of the world wide web as a communications tool. *Public Relations Review*, 26(1), 31–51. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00029-1](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00029-1)
- Hon, L. C. (1997). What Have You Done For Me Lately? Exploring Effectiveness in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 9(1), 1–30. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0901_01
- Hon, L. C. (1998). Demonstrating Effectiveness in Public Relations: Goals, Objectives, and Evaluation. *Journal of Public Relations Research*, 10(2), 103–135. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1002_02
- Hou, Y., & Poliquin, C. W. (2022). The effects of CEO activism: Partisan consumer behavior and its duration. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3451>

- Huaman-Ramirez, R., & Merunka, D. (2021). Celebrity CEOs' credibility, image of their brands and consumer materialism. *Journal of Consumer Marketing*, 38(6), 638–651. <https://doi.org/10.1108/JCM-08-2020-4026>
- Huang, J., Baptista, J., & Galliers, R. D. (2013). Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications. *Information & Management*, 50(2–3), 112–124. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.11.003>
- Huang, L. V., & Yeo, T. E. D. (2018). Tweeting #Leaders: Social media communication and retweetability of Fortune 1000 chief executive officers on Twitter. *Internet Research*, 28(1), 123–142. <https://doi.org/10.1108/IntR-08-2016-0248>
- Huang, Y.-H. C., Wu, F., & Huang, Q. (2017). Does research on digital public relations indicate a paradigm shift? An analysis and critique of recent trends. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1364–1376. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.08.012>
- Hwang, S. (2012). The strategic use of Twitter to manage personal public relations. *Public Relations Review*, 38(1), 159–161. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2011.12.004>
- Hyland, K. (1998). Exploring Corporate Rhetoric: Metadiscourse in the CEO's Letter. *International Journal of Business Communication*, 35(2), 224–244. <https://doi.org/10.1177/002194369803500203>
- Ibrahim, B., Aljarah, A., Hayat, D. T., & Lahuerta-Otero, E. (2022). Like, comment and share: examining the effect of firm-created content and user-generated content on consumer engagement. *Leisure/Loisir*, 46(4), 599–622. <https://doi.org/10.1080/14927713.2022.2054458>
- Ingenhoff, D., & Sommer, K. (2010). Trust in Companies and in CEOs: A Comparative Study of the Main Influences. *Journal of Business Ethics*, 95, 339–355. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0363-y>
- Iniesta-Alemán, I., Mancho-Iglesia, A., & Segura-Anaya, A. (2023). Influencia de la prensa en el entorno digital. Análisis del engagement de los veinte

periódicos más leídos en España en Twitter. *Contratexto*, 39, 51–72.
<https://doi.org/10.26439/contratexto2023.n39.6147>

Jacobson, K. J. L., Hood, J. N., & Van Buren, H. J. (2014). Beyond (But Including) the CEO: Diffusing corporate social responsibility throughout the organization through social networks. *Business and Society Review*, 119(3), 337–358. <https://doi.org/10.1111/basr.12036>

Jain, R., De Moya, M., & Molleda, J.-C. (2014). State of international public relations research: Narrowing the knowledge gap about the practice across borders. *Public Relations Review*, 40(3), 595–597. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.009>

Jameson, D. A. (2014). Crossing Public-Private and Personal-Professional Boundaries: How Changes in Technology May Affect CEOs' Communication. *Business and Professional Communication Quarterly*, 77(1), 7–30. <https://doi.org/10.1177/2329490613517133>

Ji, Y. G., Li, C., North, M., & Liu, J. (2017). Staking reputation on stakeholders: How does stakeholders' Facebook engagement help or ruin a company's reputation? *Public Relations Review*, 43(1), 201–210. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2016.12.004>

Jin, C.-H., & Yeo, H.-C. (2011). Satisfaction, corporate credibility, CEO reputation and leadership effects on public relationships. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 19(2), 127–140. <https://doi.org/10.1057/jt.2011.10>

Jin, J., Mitson, R., Qin, Y. S., Vielledent, M., & Men, L. R. (2022). Can CEO Activism Be Good for the Organization? The Importance of Authenticity, Morality, and Timeliness. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 107769902211163. <https://doi.org/10.1177/10776990221116377>

Jones, J. (2014). Switching in Twitter's Hashtagged Exchanges. *Journal of Business and Technical Communication*, 28(1), 83–108. <https://doi.org/10.1177/1050651913502358>

- Kemp, S. (2024). *Digital 2024: Global Overview Report*.
<https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>
- Kent, M. L. (2013). Using social media dialogically: Public relations role in reviving democracy. *Public Relations Review*, 39(4), 337–345.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.07.024>
- Kent, M. L., & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the world wide web. *Public Relations Review*, 24(3), 321–334.
[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80143-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80143-X)
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21–37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2021). Fostering Dialogic Engagement: Toward an Architecture of Social Media for Social Change. *Social Media + Society*, 7(1), 205630512098446. <https://doi.org/10.1177/2056305120984462>
- Kent, M. L., & Theunissen, P. (2016). Elegy for mediated dialogue: Shiva the destroyer and reclaiming our first principles. *International Journal of Communication*, 10, 4040–4054.
- Kerin, R. A., & Barry, T. E. (1981). The CEO Spokesperson in Consumer Advertising. *Current Issues and Research in Advertising*, 4(1), 135–147.
<https://doi.org/10.1080/01633392.1981.10505314>
- Khan, M., & Sulaiman, R. B. (2021). On the linkage between CEOs' statements and CSR reporting: an analysis of visuals and verbal texts. *Corporate Governance*, 21(3), 515–535. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2020-0240>
- Ki, E. J., & Shin, J. H. (2006). Status of organization–public relationship research from an analysis of published articles, 1985–2004. *Public Relations Review*, 32(2), 194–195.
<https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2006.02.019>

- Ki, E.-J., Pasadeos, Y., & Ertem-Eray, T. (2019). Growth of public relations research networks: a bibliometric analysis. *Journal of Public Relations Research*, 31(1–2), 5–31. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1577739>
- Kim, H., Park, J., Cha, M., & Jeong, J. (2015). The Effect of Bad News and CEO Apology of Corporate on User Responses in Social Media. *PLoS ONE*, 10(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0126358>
- Kim, S., & Ji, Y. (2021). Positive ripple effects of corporate leaders' CSR donations amid COVID-19 on corporate and country reputations: Multi-level reputational benefits of CSR focusing on Bill Gates and Jack Ma. *Public Relations Review*, 47(4), 102073. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102073>
- Kim, T., & Sung, Y. (2021). CEOs' self-disclosure on Instagram and consumer-brand relationships: the moderating effect of relationship norms. *International Journal of Advertising*, 40(6), 897–921. <https://doi.org/10.1080/02650487.2020.1837485>
- King, K. (1982). Foundation lecture: Public relations and business schools. *Public Relations Review*, 8(2), 3–10. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(82\)80001-5](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(82)80001-5)
- Kitchen, P. J., & Laurence, A. (2003). Corporate Reputation: An Eight-Country Analysis. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 103–117. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540193>
- Koch, T., Denner, N., & Coutandin, F. (2022). A CEO but Also A Parent: How Strategic Communication of Private Information about the CEO Affects Perceptions of an Organization during A Crisis. *International Journal of Strategic Communication*. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2022.2075749>
- Komljenovic, J. (2019). LinkedIn, platforming labour, and the new employability mandate for universities. *Globalisation, Societies and Education*, 17(1), 28–43. <https://doi.org/10.1080/14767724.2018.1500275>

- Korzynski, P. (2014). How does online social networking help leaders communicate? Evidence from the Fortune 500. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(4), 460–475. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12041>
- Korzynski, P. (2015). Online networking and employee engagement: What current leaders do? *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 582–596. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2013-0344>
- Kryshtanovskaya, O. v., & Lavrov, I. A. (2022). Political Parties in Search of the Youth. *Sotsiologicheskie Issledovaniya*, 12, 64–75. <https://doi.org/10.31857/S013216250021398-0>
- Lee, S. (2006). Corporate blogging strategies of the Fortune 500 companies. *Management Decision*, 44(3), 316–334. <https://doi.org/10.1108/00251740610656232>
- Lee, S. M., & Know Lee, C. (2002). e-Company CEO Websites: contents and information value. *Management Decision*, 40(2), 158–167. <https://doi.org/10.1108/00251740210422839>
- Lee, Y., & Kim, J. (2022). The impacts of CEO leadership behaviors on employees' affective commitment and scouting behavior: the mediating role of symmetrical internal communication. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(2), 261–278. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0501>
- Liu, J., Hong, C., & Yook, B. (2022). CEO as “Chief Crisis Officer” under COVID-19: A Content Analysis of CEO Open Letters Using Structural Topic Modeling. *International Journal of Strategic Communication*, 16(3), 444–468. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2022.2045297>
- Longenecker, C. O., & Wittmer, J. L. S. (2023). CEO lessons on workforce development and success in a global pandemic. *Development and Learning in Organizations*, 37(1), 15–17. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2022-0028>

- Love, E. G., Lim, J., & Bednar, M. K. (2017). The Face of the Firm: The Influence of CEOs on Corporate Reputation. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1462–1481. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0862>
- Lovejoy, K., & Saxton, G. D. (2012). Information, Community, and Action: How Nonprofit Organizations Use Social Media*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(3), 337–353. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2012.01576.x>
- Luo, Y., & Jiang, H. (2014). Effective Public Relations Leadership in Organizational Change: A Study of Multinationals in Mainland China. *Journal of Public Relations Research*, 26(2), 134–160. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.864241>
- Macnamara, J. (2016). The Work and ‘Architecture of Listening’: Addressing Gaps in Organization-Public Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(2), 133–148. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1147043>
- Macnamara, J. (2018a). The Missing Half of Communication and Engagement. In *The Handbook of Communication Engagement* (pp. 115–132). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119167600.ch9>
- Macnamara, J. (2018b). Toward a Theory and Practice of Organizational Listening. *International Journal of Listening*, 32(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/10904018.2017.1375076>
- Macready, H., & Cohen, B. (2023, April 11). *How Often to Post to Social Media in 2023*. Hootsuite. <https://blog.hootsuite.com/how-often-to-post-on-social-media/>
- Malhotra, C. K., & Malhotra, A. (2016). How CEOs Can Leverage Twitter. *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 72–79. <http://mitsmr.com/1QiMXWJ>
- Manfredi-Sánchez, J. L. (2019). Activismo político de los presidentes de empresa del IBEX 35 ante los retos políticos, sociales y

medioambientales. *El Profesional de La Informacion*, 28(5).
<https://doi.org/10.3145/EPI.2019.SEP.05>

- Manika, D., Papagiannidis, S., & Bourlakis, M. (2015). Can a CEO's YouTube apology following a service failure win customers' hearts? *Technological Forecasting and Social Change*, 95, 87–95.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.12.021>
- Marais, M. (2012). CEO rhetorical strategies for corporate social responsibility (CSR). *Society and Business Review*, 7(3), 223–243.
<https://doi.org/10.1108/17465681211271314>
- Marroquin Velásquez, L., Rabello de Lima, G., & Montoya, M. de J. (2024). Explorando el contexto laboral de la academia de la comunicación organizacional en América Latina Perspectivas y Desafíos. *Cuadernos.Info*, 58, 91–114. <https://doi.org/10.7764/cdi.58.69481>
- Martínez-Sala, A.-M., Puertas-Hidalgo, R.-J., & Guamán-Córdova, G. (2024). Cultura 2.0 en Iberoamérica: Eficacia de la comunicación gubernamental en YouTube. *Contratexto*, 41, 127–148.
<https://doi.org/10.26439/contratexto2024.n41.6548>
- Mascarenhas, B. (2009). The emerging CEO agenda. *Journal of International Management*, 15(3), 245–250.
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.02.002>
- Mathias, T., Álvarez, N., Olivares Elizalde, A., Caldeira, F., & Ruiz, C. (2023). *La búsqueda de la simplicidad: tendencias de comunicación corporativa 2023*.
- McAllister-Spooner, S. M. (2009). Fulfilling the dialogic promise: A ten-year reflective survey on dialogic Internet principles. *Public Relations Review*, 35(3), 320–322. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.03.008>
- McCorkindale, T., & DiStaso, M. W. (2014). The State of Social Media Research: Where Are We Now, Where We Were and What It Means for Public Relations. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 1(1), 1–17. <https://instituteforpr.org/state-social-media-research-now-means-public-relations/>

- McDonald, A. T., Ratiu, C., & Anderson, B. B. (2023). Reputational Considerations in Firm Response to Social Issues. *Corporate Reputation Review*, 26(3), 192–202. <https://doi.org/10.1057/s41299-022-00150-y>
- Md Saad, N. H., & Yaacob, Z. (2021). Building a Personal Brand as a CEO: A Case Study of Vivy Yusof, the Cofounder of FashionValet and the dUCK Group. *SAGE Open*, 11(3), 1–12. <https://doi.org/10.1177/21582440211030274>
- Mehra, P., & Ahuja, A. (2022). Role identity tactics of CEOs in public apologies on Twitter and user sentiments. *Communication Research and Practice*, 8(3), 182–196. <https://doi.org/10.1080/22041451.2022.2054673>
- Men, L. R. (2012). CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38(1), 171–173. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2011.12.011>
- Men, L. R. (2014a). Internal Reputation Management: The Impact of Authentic Leadership and Transparent Communication. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 254–272. <https://doi.org/10.1057/crr.2014.14>
- Men, L. R. (2014b). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461–471. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
- Men, L. R. (2021). The impact of startup CEO communication on employee relational and behavioral outcomes: Responsiveness, assertiveness, and authenticity. *Public Relations Review*, 47(4), 102078. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102078>
- Men, L. R., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2018). Walking the talk: An exploratory examination of executive leadership communication at startups in China.

Journal of Public Relations Research, 30(1–2), 35–56.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1455147>

Men, L. R., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2021). Cultivating Relationships with Startup Employees: The Role of Entrepreneurs' Leadership Communication. *Management Communication Quarterly*, 35(4), 518–545.
<https://doi.org/10.1177/08933189211017918>

Men, L. R., Qin, Y. S., & Mitson, R. (2021). Engaging Startup Employees via Charismatic Leadership Communication: The Importance of Communicating “Vision, Passion, and Care.” *International Journal of Business Communication*, 232948842110204.
<https://doi.org/10.1177/23294884211020488>

Men, L. R., & Tsai, W. H. S. (2016). Public engagement with CEOs on social media: Motivations and relational outcomes. *Public Relations Review*, 42(5), 932–942. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2016.08.001>

Men, L. R., Tsai, W.-H. S., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2018). Social presence and digital dialogic communication: engagement lessons from top social CEOs. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 83–99.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498341>

Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). “Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>

Míguez-González, M. I., & Huertas, A. (2015). The power of photographs in the communication and public relations of tourist destinations and their brands through Facebook and Flickr. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 7(2), 197–215. https://doi.org/10.1386/cjcs.7.2.197_1

Miner, I. (2024, June 30). Los directivos aprenden a perder el miedo a las redes sociales. *ABC*. <https://acortar.link/Wv5HtU>

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.

- Miquel-Segarra, S., Rangel Pérez, C., & Monfort, A. (2023). Análisis del uso de Twitter como plataforma estratégica de diálogo: las empresas del IBEX35 y la difusión de mensajes sobre COVID. *Revista de Comunicación*, 22(1). <https://doi.org/10.26441/RC22.1-2023-2989>
- Molina-Cañabate, J. P., & Suau-Gomila, G. (2021). Directivos ante situaciones de crisis. El uso de LinkedIn por parte de la CEO de Metro de Madrid durante la borrasca Filomena. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 11(22), 199–218. <https://doi.org/10.5783/RIRP-22-2021-11-199-218>
- Montúfar-Calle, A., Atarama-Rojas, T., & Saavedra-Chau, G. (2022). Análisis de la actividad política en redes sociales durante la primera vuelta electoral de las elecciones generales 2021 en Perú. *Revista de Comunicación*, 81(1). <https://doi.org/10.26441/RC21.1-2022-A14>
- Mora-García-de-Lomas, J. M. (2015). Cultivar la reputación con ayuda de la comunicación. In Elena Gutiérrez-García & Jordi Rodríguez Virgili (Eds.), *El futuro de la comunicación* (1st ed.). LID Editorial Empresarial .
- Morehouse, J., & Saffer, A. J. (2018). A bibliometric analysis of dialogue and digital dialogic research: mapping the knowledge construction and invisible colleges in public relations research. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 65–82. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498343>
- Mourão, R. M., Miranda, S., & Gonçalves, G. (2016). O Estado da Arte da Comunicação Organizacional. *Estudos Em Comunicação*, 23, 69–85. <https://doi.org/10.20287/ec.n23.a04>
- Mudambi, S. M., Sinha, J. I., & Taylor, D. S. (2019). Why B-to-B CEOs Should Be More Social on Social Media. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(1), 103–105. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1565144>
- Murray, K., & White, J. (2005). CEOs' views on reputation management. *Journal of Communication Management*, 9(4), 348–358. <https://doi.org/10.1108/13632540510621687>

- Mut Camacho, M., & Miquel Segarra, S. (2019). La narrativa transmedia aplicada a la comunicación corporativa. *Revista de Comunicación*, 18(2), 225–244. <https://doi.org/10.26441/RC18.2-2019-A11>
- Navaro, C., & Humanes, M. L. (2012). Corporate blogging in Spanish companies. Design and application of a quality index (ICB). *Communication and Society*, 25(2), 117–144.
- Nesho, D. (2023, November 16). The Suite Spot: Unpacking CEO perceptions of comms leadership. *Ragan*, 1–31.
- Nolan, L. (2015). The impact of executive personal branding on non-profit perception and communications. *Public Relations Review*, 41(2), 288–292. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.001>
- Novera, C. N., Ahmed, Z., Kushol, R., Wanke, P., & Azad, Md. A. K. (2022). Internet of Things (IoT) in smart tourism: a literature review. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 26(3), 325–344. <https://doi.org/10.1108/SJME-03-2022-0035>
- O’Leary, J. (2021, December 16). In A Multi-Stakeholder World, CEOs Must Rely On Communications. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/12/16/in-a-multi-stakeholder-world-ceos-must-rely-on-communications/?sh=f90b4f839355>
- Oliveira, A., Capriotti, P., & Zeler, I. (2022). El estado de la cuestión de la investigación sobre la comunicación digital de las universidades. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 26(2), 1–18. <https://doi.org/10.17979/redma.2022.26.2.9240>
- Olkkonen, L., & Morsing, M. (2022). A Processual Model of CEO Activism: Activities, Frames, and Phases. *Business & Society*, 000765032211101. <https://doi.org/10.1177/00076503221110184>
- O’Neill, B. (2019). Ten tools for creating attention-getting social media messages. *Journal of Extension*, 57(2).

- Page, T. G., & Capizzo, L. W. (2021). From “an open field” to established “waves”: Public relations scholarship through the lens of Public Relations Review. *Public Relations Review*, 47(5), 102115. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2021.102115>
- Pakura, S., & Rudeloff, C. (2020). How entrepreneurs build brands and reputation with social media PR: empirical insights from start-ups in Germany. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1–28. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1728490>
- Park, D.-J., & Berger, B. 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. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1601_4
- Park, H., Reber, B. H., & Chon, M.-G. (2016). Tweeting as Health Communication: Health Organizations’ Use of Twitter for Health Promotion and Public Engagement. *Journal of Health Communication*, 21(2), 188–198. <https://doi.org/10.1080/10810730.2015.1058435>
- Park, M. J., Kang, D., Rho, J. J., & Lee, D. H. (2016). Policy Role of Social Media in Developing Public Trust: Twitter communication with government leaders. *Public Management Review*, 18(9), 1265–1288. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1066418>
- Pasadeos, Y., Berger, B., & Renfro, R. B. (2010). Public Relations as a Maturing Discipline: An Update on Research Networks. *Journal of Public Relations Research*, 22(2), 136–158. <https://doi.org/10.1080/10627261003601390>
- Pasadeos, Y., & Renfro, B. (1989). A citation study of public relations research, 1975–1986. *Public Relations Review*, 15(3), 48–50. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(89\)80004-9](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(89)80004-9)
- Pasadeos, Y., & Renfro, B. (1992). A Bibliometric Analysis of Public Relations Research. *Journal of Public Relations Research*, 4(3), 167–187. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0403_03

- Pasadeos, Y., Renfro, R. B., & Hanily, M. L. (1999). Influential Authors and Works of the Public Relations Scholarly Literature: A Network of Recent Research. *Journal of Public Relations Research*, 11(1), 29–52. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1101_02
- Peart, N. (2023, February 21). Workplace Trends On TikTok: How They Impact Employee Engagement And What You Can Do About It. *Forbes*.
- Pérez-Serrano, M.-J., García-Santamaría, J.-V., & Rodríguez-Pallares, M. (2020). The social media presence of Ibex 35 top executives and their role as influencers. *Communication and Society*, 33(2), 313–328. <https://doi.org/10.15581/003.33.2.313-328>
- Petersen, B. K., & Martin, H. J. (1996). CEO Perceptions of Investor Relations As a Public Relations Function: An Exploratory Study. *Journal of Public Relations Research*, 8(3), 173–209. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0803_03
- Pincus, J. D., Rayfield, R. E., & Cozzens, M. D. (1991). The Chief Executive Officer's Internal Communication Role: A Benchmark Program of Research. *Public Relations Research Annual*, 3(1–4), 1–35. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0301-4_1
- Pires dos Santos, S., & Monteiro de Barros, A. D. (2023). Podcast como instrumento de divulgação científica: uma análise bibliométrica. *Estudos Em Comunicação*, 148–171. <https://doi.org/10.25768/1646-4974n36a09>
- Place, K. R. (2019). Listening as the Driver of Public Relations Practice and Communications Strategy Within a Global Public Relations Agency. *Public Relations Journal*, 12(3).
- Porter, M. C., Anderson, B., & Nhotsavang, M. (2015). Anti-social media: executive Twitter “engagement” and attitudes about media credibility. *Journal of Communication Management*, 19(3), 270–287. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2014-0041>

- Pradana, F. J. (2024). Las relaciones públicas desde la perspectiva latinoamericana. *Cuadernos.Info*, 58, 1–20. <https://doi.org/10.7764/cdi.58.68727>
- Prado, C., Abad, A., Bustillo, B., de Diego, J., & Sabuquillo, L. (2024). *Los directivos en LinkedIn: El Impacto de los contenidos en la reputación digital*.
- Preciado-Hoyos, A., & Etayo-Pérez, C. (2014). Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad. *Palabra Clave*, 17(2), 412–455. <https://doi.org/10.5294/pacla.2014.17.2.6>
- Putt, A., & Rocha, A. (2023). *The Global CEO LinkedIn Tracker*. <https://www.kekstcnc.com/insights/kekst-cnc-global-ceo-linkedin-tracker-communicating-in-a-year-of-economic-anxiety-war-in-europe-and-climate-fatigue>
- Raghavan, S. (2006). Blogs and Business Conversations. *Journal of Creative Communications*, 1(3), 285–295. <https://doi.org/10.1177/097325860600100305>
- Rajandran, K., & Taib, F. (2014). The representation of CSR in Malaysian CEO statements: a critical discourse analysis. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 303–317. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2013-0011>
- Ranft, A. L., Zinko, R., Ferris, G. R., & Ronald Buckley, M. (2006). Marketing the image of management: The costs and benefits of CEO reputation. *Organizational Dynamics*, 35(3), 279–290. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.05.003>
- Rathore, A. K., Tuli, N., & Ilavarasan, P. V. (2021). Tweeting About Business and Society. In *Research Anthology on Strategies for Using Social Media as a Service and Tool in Business* (pp. 1720–1734). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9020-1.ch084>
- Raywood, G., Butcher, K., Hanson, L., van Hall, A., & Lesser, S. (2021). *The Future of Corporate Communications*.

https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-10/Future%20of%20Corporate%20Communications_FINAL_FULL_REPORT.pdf

- Recalde Viana, M., & Gutiérrez-García, E. (2015). Communication and C-Suite: Some Strategic Contributions. *Anàlisi*, 52, 97. <https://doi.org/10.7238/a.v0i52.2517>
- Rode, V., & Vallaster, C. (2005). Corporate Branding for Start-ups: The Crucial Role of Entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 121–135. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540244>
- Roh, S. (2017). Examining the paracrisis online: The effects of message source, response strategies and social vigilantism on public responses. *Public Relations Review*, 43(3), 587–596. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2017.03.004>
- Romero, I. (2024a). *Estudio de LinkedIn 2024*. <https://acortar.link/TGE7q3>
- Romero, I. (2024b). *Estudio Redes Sociales 2024*. <https://metricool.com/es/estudio-redes-sociales/>
- Roth-Cohen, O., & Avidar, R. (2022). A decade of social media in public relations research: A systematic review of published articles in 2010–2020. *Public Relations Review*, 48(1), 102154. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102154>
- Rumstadt, F., & Kanbach, D. K. (2022). CEO activism. What do we know? What don't we know? A systematic literature review. *Society and Business Review*, 17(2), 307–330. <https://doi.org/10.1108/SBR-10-2021-0194>
- Russell, F. M. (2019). Twitter and News Gatekeeping: Interactivity, reciprocity, and promotion in news organizations' tweets. *Digital Journalism*, 7(1), 80–99. <https://doi.org/10.1080/21670811.2017.1399805>
- Russmann, U., & Svensson, J. (2016). Studying Organizations on Instagram. *Information*, 7(4), 58. <https://doi.org/10.3390/info7040058>

- Rytkönen, S., & Louhiala-Salminen, L. (2014). “Sell the Sizzle”: communicating environmental, social, and governance issues to institutional investors. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(4), 329–343. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2013-0094>
- Saavedra, G., & Capriotti, P. (2024a). CEO communicators: bibliometric analysis on the role of chief executive officers in institutional communication of organizations in the last 30 years (1993-2022). *Estudos Em Comunicação*. En prensa
- Saavedra, G., & Capriotti, P. (2024b). CEO social: análisis de la presencia y actividad en redes sociales de los directores ejecutivos de empresas. *Palabra Clave*, 27(2), 1–33. <https://doi.org/10.5294/pacla.2024.27.2.8>
- Saavedra, G., & Capriotti, P. (2024c). Estrategias de publicación de los CEO de empresas de América Latina en LinkedIn y su impacto en el engagement. *Revista de Comunicación*, 23(2), 319–344. <https://doi.org/10.26441/RC23.2-2024-3592>
- Sandlin, J. K., & Gracyalny, M. L. (2018). Seeking sincerity, finding forgiveness: YouTube apologies as image repair. *Public Relations Review*, 44(3), 393–406. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.007>
- Santana Villegas, J. R., Fernández Linares, P., González Vallés, J. E., & Viñarás Abad, M. (2023). Los MBA en México y su aporte a la formación en reputación corporativa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 423–445. <https://doi.org/10.4185/rllcs-2023-1923>
- Schoeneborn, D., & Trittin, H. (2013). Transcending transmission: Towards a constitutive perspective on CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 193–211. <https://doi.org/10.1108/13563281311319481>
- Schreiber, E. S. (2002). Why do many otherwise smart CEOs mismanage the reputation asset of their company? *Journal of Communication Management*, 6(3), 209–219. <https://doi.org/10.1108/13632540210807053>

- Scolari, C. (2008). Online brands: Branding, possible worlds, and interactive grammars. *Semiotica*, 2008(169). <https://doi.org/10.1515/SEM.2008.030>
- Sebastião, S. P. (2021). Confiança e transparência na profissão e nos profissionais de comunicação estratégica. *Estudos Em Comunicação*, 32, 23–50. <https://doi.org/10.25768/21.04.03.32.02>
- Segars, A. H., & Kohut, G. F. (2001). Strategic communication through the world wide web: An empirical model of effectiveness in the CEO's letter to shareholders. *Journal of Management Studies*, 38(4), 535–556. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00248>
- Seltzer, T., & Mitrook, M. A. (2007). The dialogic potential of weblogs in relationship building. *Public Relations Review*, 33(2), 227–229. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.02.011>
- Shields, J., & Harvey, A. (2010). Succumbing to the Burden of Foreignness: A Social Constructionist Analysis of Australian Print Media Representations of Telstra CEO Sol Trujillo. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 288–321. <https://doi.org/10.1177/0893318909358724>
- Shoai, A. (2022). Dealing with disappointment: How can a 'coexisting imperatives' view help us understand the unfulfilled dialogical promise of digital media. *Public Relations Inquiry*, 11(3), 379–401. <https://doi.org/10.1177/2046147X211045630>
- Simic Brønn, P. (2014). How others see us: leaders' perceptions of communication and communication managers. *Journal of Communication Management*, 18(1), 58–79. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2013-0028>
- Sindhani, M., Parameswar, N., Dhir, S., & Ongsakul, V. (2019). Twitter analysis of founders of top 25 Indian startups. *Journal for Global Business Advancement*, 12(1), 117–144. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2019.099918>

- Sissons, H. (2015). Lifting the veil on the PRP–client relationship. *Public Relations Inquiry*, 4(3), 263–286. <https://doi.org/10.1177/2046147X15614686>
- Sommerfeldt, E. J., & Yang, A. (2018). Notes on a dialogue: twenty years of digital dialogic communication research in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 59–64. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498248>
- Suárez-Rico, Y., Gómez-Villegas, M., & García-Benau, M. (2018). Exploring Twitter for CSR Disclosure: Influence of CEO and Firm Characteristics in Latin American Companies. *Sustainability*, 10(8), 2617. <https://doi.org/10.3390/su10082617>
- Terek, E., Nikolić, M., Vukonjanski, J., Gligorović, B., & Janković, B. (2015). The impact of media relations on certain organizational and business performances: Serbian case. *Public Relations Review*, 41(3), 370–372. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.04.004>
- Thelen, P. D. (2021). The status of public relations research addressing Latin America: A content analysis of published articles from 1980 to 2020. *Public Relations Review*, 47(4), 102079. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102079>
- Thelen, P. D., Robinson, K. L., Yue, C. A., & Men, R. L. (2021). Dialogic Communication and Thought Leadership: Twitter Use by Public Relations Agencies in the United States. *Journal of Promotion Management*, 27(1), 27–49. <https://doi.org/10.1080/10496491.2020.1809595>
- Toppinen, A., Hänninen, V., & Lähtinen, K. (2015). ISO 26000 in the assessment of CSR communication quality: CEO letters and social media in the global pulp and paper industry. *Social Responsibility Journal*, 11(4), 702–715. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2013-0108>
- Torelli, R., Balluchi, F., & Lazzini, A. (2020). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. *Business Strategy and the Environment*, 29(2). <https://doi.org/10.1002/bse.2373>

- Treadway, D. C., Adams, G. L., Ranft, A. L., & Ferris, G. R. (2009). A meso-level conceptualization of CEO celebrity effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 554–570.
<https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2009.04.008>
- Troester, R. (1991). The Corporate Spokesperson in External Organizational Communication. *Management Communication Quarterly*, 4(4), 528–540.
<https://doi.org/10.1177/0893318991004004006>
- Tsai, W.-H. S., & Men, L. R. (2017). Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites. *New Media & Society*, 19(11), 1848–1867.
<https://doi.org/10.1177/1461444816643922>
- Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 113–137.
<https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2005.12.001>
- Tsymbalenko, Y., Oltarzhevskiy, D., Horodenko, L., & Oltarzhevskaya, O. (2020). The role of company's top officials in corporate communications. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 255–267.
[https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.22](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.22)
- Van Zyl, A. S. (2009). The impact of Social Networking 2.0 on organisations. *Electronic Library*, 27(6), 906–918.
<https://doi.org/10.1108/02640470911004020>
- Vásquez Donoso, C., Marroquín Velásquez, L., Guillén Ojeda, G., Montoya Robles, M. de J., & Rabello de Lima, G. (2023). Definiendo la comunicación organizacional desde el Sur: en búsqueda de perspectivas latinoamericanas. *Organicom*, 20(41), 257–274.
<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.200272>
- Veloutsou, C., & Delgado-Ballester, E. (2018). New challenges in brand management. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 22(3), 254–271.
<https://doi.org/10.1108/SJME-12-2018-036>

- Verčič, D., Verčič, A. T., & Sriramesh, K. (2015). Looking for digital in public relations. *Public Relations Review*, 41(2), 142–152. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.002>
- Verhoeven, P. (2014). Communications officers and the C-suite: A study of Financial Times Global 500 companies. *Public Relations Review*, 40(3), 606–608. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2014.01.003>
- Vidgen, R., Sims, J. M., & Powell, P. (2013). Do CEO bloggers build community? *Journal of Communication Management*, 17(4), 364–385. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2012-0068>
- Wang, R., & Huang, Y. (2018). Communicating corporate social responsibility (CSR) on social media: How do message source and types of CSR messages influence stakeholders' perceptions? *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 326–341. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2017-0067>
- Wang, Y., Cheng, Y., & Sun, J. (2021). When public relations meets social media: A systematic review of social media related public relations research from 2006 to 2020. *Public Relations Review*, 47(4), 102081. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102081>
- Warburton, T. L., & Troester, R. (1997). Three perspectives of the media-organisation relationship: Media personnel, corporate spokespersons and CEOs look at the role of the corporate spokesperson. *Journal of Communication Management*, 1(4), 335–349. <https://doi.org/10.1108/eb023436>
- Waters, R. D., & Jamal, J. Y. (2011). Tweet, tweet, tweet: A content analysis of nonprofit organizations' Twitter updates. *Public Relations Review*, 37(3), 321–324. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2011.03.002>
- Weber Shandwick, & KRC Research. (2019). *Employee Activism in the Age of Purpose: Employees (Up)Rising*. <https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2019/06/Employee-Activism-in-the-Age-of-Purpose-FINAL.pdf>

- Westphal, J. D., & Deephouse, D. L. (2011). Avoiding Bad Press: Interpersonal Influence in Relations Between CEOs and Journalists and the Consequences for Press Reporting About Firms and Their Leadership. *Organization Science*, 22(4), 1061–1086. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0563>
- Westphal, J. D., Park, S. H., McDonald, M. L., & Hayward, M. L. A. (2012). Helping Other CEOs Avoid Bad Press: Social Exchange and Impression Management Support among CEOs in Communications with Journalists. *Administrative Science Quarterly*, 57(2), 217–268. <https://doi.org/10.1177/0001839212453267>
- White, C., & Raman, N. (1999). The World Wide Web as a public relations medium: the use of research, planning, and evaluation in web site development. *Public Relations Review*, 25(4), 405–419. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)00027-2](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)00027-2)
- Williams, A., Twohill, C., & Low, D. (2023). *Leading from the Front. Beyond the CEO: The power of leadership voices on social media.*
- Williams, A., & Unger, L. (2023). *Leading from the Front: The Social CEO Goes Mainstream.* <https://www.fticonsulting.com/insights/reports/leading-from-front-social-ceo-goes-mainstream>
- Wirtz, J. G., & Zimbres, T. M. (2018). A systematic analysis of research applying ‘principles of dialogic communication’ to organizational websites, blogs, and social media: Implications for theory and practice. *Journal of Public Relations Research*, 30(1–2), 5–34. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1455146>
- Wright, D. K. (1995). The role of corporate public relations executives in the future of employee communications. *Public Relations Review*, 21(3), 181–198. [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(95\)90020-9](https://doi.org/10.1016/0363-8111(95)90020-9)
- Wu, T., Reynolds, J., Schlegelmilch, B. B., & Wu, J. (2024). How CEOs can Increase Public Engagement via Microblogs: The Role of CEO Gender and Content Orientation. *British Journal of Management.* <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12830>

- Wu, T., Reynolds, J., Wu, J., & Schlegelmilch, B. B. (2021). CEOs as corporate ambassadors: deciphering leadership communication via Twitter. *Online Information Review*. <https://doi.org/10.1108/OIR-09-2021-0484>
- Wu, T., Reynolds, J., Wu, J., & Schlegelmilch, B. B. (2022). *How CEOs Twitter with Customers: Key Insights and Future Research Directions: An Abstract* (pp. 169–170). https://doi.org/10.1007/978-3-030-95346-1_55
- Yadav, H., Kar, A. K., & Kashiramka, S. (2022). How does entrepreneurial orientation and SDG orientation of CEOs evolve before and during a pandemic. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(1), 160–178. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2021-0149>
- Ye, L., & Ki, E.-J. (2012). The Status of Online Public Relations Research: An Analysis of Published Articles in 1992–2009. *Journal of Public Relations Research*, 24(5), 409–434. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.723277>
- Yeo, R. K., Goh, M., & Tso, S. (2011). Corporate image and reputation of large Mainland Chinese enterprises. *Journal of Marketing Communications*, 17(3), 195–211. <https://doi.org/10.1080/13527260903421466>
- Yeo, R. K., & Youssef, M. A. (2010). Communicating corporate image into existence: the case of the Saudi banking industry. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 263–280. <https://doi.org/10.1108/13563281011068122>
- Yim, M. C. (2019). CEOs' political tweets and perceived authenticity: Can expectancy violation be a pleasant surprise? *Public Relations Review*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.006>
- Yue, C. A. (2021). Navigating change in the era of COVID-19: The role of top leaders' charismatic rhetoric and employees' organizational identification. *Public Relations Review*, 47(5). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102118>
- Yue, C. A., Chung, Y. J., Kelleher, T., Bradshaw, A. S., & Ferguson, M. A. (2021). How CEO Social Media Disclosure and Gender Affect Perceived

CEO Attributes, Relationship Investment, and Engagement Intention. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 98(4), 1157–1180. <https://doi.org/10.1177/1077699020943521>

- Yue, C. A., Men, L. R., & Hart, E. B. (2023). “Chief engagement officers?” A comparative study between U.S. corporate and nonprofit executive Leaders’ social media communication strategies. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(4), 879–892. <https://doi.org/10.1002/nml.21551>
- Yue, C. A., Qin, Y. S., Vielledent, M., Men, L. R., & Zhou, A. (2021). Leadership going social: How U.S. nonprofit executives engage publics on Twitter. *Telematics and Informatics*, 65, 101710. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101710>
- Yue, C. A., Thelen, P., Robinson, K., & Men, L. R. (2019). How do CEOs communicate on Twitter? A comparative study between Fortune 200 companies and top startup companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(3), 532–552. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2019-0031>
- Zappavigna, M. (2015). Searchable talk: the linguistic functions of hashtags. *Social Semiotics*, 25(3), 274–291. <https://doi.org/10.1080/10350330.2014.996948>
- Zeitoun, V., Michel, G., & Fleck, N. (2020). When brands use CEOs and employees as spokespersons: A framework for understanding internal endorsement. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(2), 241–264. <https://doi.org/10.1108/QMR-01-2019-0011>
- Zeler, I. (2020). Evaluación de la actitud interactiva y el nivel de diálogo de las empresas de Colombia en Facebook. *In Mediaciones de La Comunicación*, 15(1), 67–85. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2958>
- Zeler, I., & Capriotti, P. (2017). *Facebook como herramienta de Relaciones Públicas en las empresas: Información de negocios y de RSE en las empresas con mejor reputación a nivel mundial*. <https://doi.org/10.5783/RIRP-14-2017-09-145-164>

- Zeler, I., Capriotti, P., & Oliveira, A. (2023). 30 años de producción científica sobre comunicación institucional de las universidades: evolución histórica del 1990 al 2020. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 29(1), 235–246. <https://doi.org/10.5209/esmp.80639>
- Zerfass, A., Schwalbach, J., Bentele, G., & Sherzada, M. (2014). Corporate Communications from the Top and from the Center: Comparing Experiences and Expectations of CEOs and Communicators. *International Journal of Strategic Communication*, 8(2), 61–78. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2013.879146>
- Zerfass, A., & Sherzada, M. (2015). Corporate communications from the CEO's perspective: How top executives conceptualize and value strategic communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(3), 291–309. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2014-0020>
- Zerfass, A., Verčič, D., & Wiesenberg, M. (2016). Managing CEO communication and positioning: A cross-national study among corporate communication leaders. *Journal of Communication Management*, 20(1), 37–55. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2014-0066>
- Zerfass, A., & Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 21(1), 68–81. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0059>

Appendix 1. Dimensions and keywords for bibliometric search in Scopus and Web of Sciences

Dimensions	Keywords
CEO	("ceo" OR "ceos" OR "chief executive officer*" OR "chairperson*" OR "general manager*" OR "president" OR "presidents" OR "owner manager*" OR "general director*" OR "female ceo*" OR "female chief executive officer*" OR "female chairperson*" OR "female general manager*" OR "female president*" OR "female owner manager*" OR "female general director*" OR "corporate ceo*" OR "corporate chief executive officer*" OR "corporate chairperson*" OR "corporate general manager*" OR "corporate president*" OR "corporate owner manager*" OR "corporate general director*" OR "executive chairperson*" OR "executive general manager*" OR "executive president*" OR "executive owner manager*" OR "executive general director*")
Non-digital communication	("Public Relations" OR "Dialogic Communication*" OR "Corporat* Communication*" OR "Institutional Communication*" OR "Organizational Communication*" OR "Strategic Communication" OR "Communication Management" OR "Organisational Communication*" OR "Integrated Marketing Communication*" OR "Marketing Communication*" OR "Communication Strategy" OR "Corporat* Publicity" OR "Brand*" OR "Dialogic Brand*" OR "Corporat* Brand*" OR "Institutional Brand*" OR "Organizational Brand*" OR "Strateg* Brand*" OR "Brand* Management" OR "Organisational Brand*" OR "Marketing Brand*" OR "Brand* Activis*" OR "ceo* activis*" OR "Corporat* Activis*" OR "Institutional Activis*" OR "corporat* social activis*" OR "ceo* reputation" OR "corporat* advoc*" OR "corporat* image" OR "institutional image" OR "organizational image" OR "organisational image" OR "communication corporat* image" OR "communication institutional image" OR "communication organizational image" OR "communication organisational image" OR "leadership communication" OR "reputation" OR "dialogic reputation" OR "corporat* reputation" OR "brand* reputation" OR "institutional reputation" OR "organizational reputation" OR "organisational reputation" OR "reputation strateg*")
Digital communication	("Digital" OR "Interactive" OR "Internet" OR "Interactivity" OR "Online" OR "On-line" OR "Mobile" OR "Digital Communication" OR "Digital Technolog*" OR "Digital Information" OR "Digital System*" OR "Internet Communication*" OR "Internet Information" OR "Internet Technolog*" OR "Internet System*" OR "Interactive Communication*" OR "Interactive Information" OR "Interactive Technolog*" OR "Interactive System*" OR "Mobile Information" OR "Mobile Communication" OR "Mobile Technolog*" OR "Mobile System*" OR "Online Communication*" OR "Online Information" OR "Online System*" OR "Online Technolog*" OR "On-line System*" OR "On-line communication" OR "On-line Information" OR "On-line Technolog*" OR "Digitalization" OR "Information and Communication Technolog*" OR "Human Computer Interaction" OR "Human-Computer Interaction" OR "Computer-mediated Communication" OR "Computer mediated Communication" OR "Communication Technolog*" OR "Communication System*" OR "Information System*" OR "Information Technolog*" OR "Digital Communication System*" OR "Digital Communication Technolog*" OR "Digital Marketing" OR "Internet Marketing" OR "Interactive marketing" OR "Online marketing" OR "Digital Communication Channel*" OR "Digital Channel*" OR "Digital Media" OR "Web 2.0" OR "Computer Networks" OR "Digital platform*" OR "New Media" OR "Social Web" OR "Digital network*" OR "On-line Social Network*" OR "Social Network*" OR "Social Network Sites" OR "Social Networking Sites" OR "Social Media" OR "Social Media Platform*" OR "Social Media Marketing" OR "Social Media Presence" OR "Social Media Interaction*" OR "Facebook" OR "Twitter" OR "LinkedIn" OR "Instagram" OR "YouTube" OR "Youtube" OR "TikTok" OR "Tik Tok" OR "Snapchat" OR "Pinterest" OR "World Wide Web" OR "Website*" OR "Weblog*" OR "Web*" OR "Web Page*" OR "www" OR "Blog*" OR "Forum*" OR "micro-blogging" OR "microblogging" OR "blogger*" OR "community" OR "Digital Brand*" OR "Brand* Technolog*" OR "Internet Brand*" OR "Internet Brand* Technolog*" OR "Interactive Brand*" OR "Mobile Brand*" OR "Online Brand*" OR "On-line Brand*" OR "Brand* On-line communication" OR "Brand* On-line Information" OR "Digital Brand* Technolog*" OR "Brand* Marketing" OR "Brand* Internet Marketing" OR "Brand* Interactive marketing" OR "Brand* Online marketing" OR "Brand* Social Media" OR "Brand* Social Media Marketing" OR "Brand* Social Media Presence" OR "Brand* Social Media Interact*" OR "digital reputation" OR "digital activis*")

2. Artículo 2: estudio general de presencia y actividad de los CEO en redes sociales

Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). CEO social: análisis de la presencia y actividad en redes sociales de los directores ejecutivos de empresas. *Palabra Clave*, 27(2), e2728. <https://doi.org/10.5294/pacla.2024.27.2.8>

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

CEO social: análisis de la presencia y actividad en redes sociales de los directores ejecutivos de empresas

Social Chief Executive Officers: Analysis of the Presence and Activity of CEOs in Social Media

CEO social: análise da presença e da atividade nas redes sociais dos diretores-executivos corporativos

Giancarlo Saavedra¹

Paul Capriotti²

Para citar este artículo / to reference this article / para citar este artigo: Saavedra, G. y Capriotti, P. (2024). CEO social: análisis de la presencia y actividad en redes sociales de los directores ejecutivos de empresas. *Palabra Clave*, 27(2), e2728. <https://doi.org/10.5294/pacla.2024.27.2.8>

Resumen

Convertidos en CEO sociales, los directores ejecutivos encontraron un nuevo espacio en las redes sociales para dialogar e interactuar con sus públicos. El objetivo de esta investigación es analizar la presencia y la actividad de los CEO en las principales redes sociales y comparar las diferencias y las similitudes entre ejecutivos de empresas globales y latinoamericanas, según los ránquines Fortune Global 500 y América Economía 500, respectivamente. Se identificaron 537 perfiles en redes sociales de un total de 1.029 directores ejecutivos y se estudiaron 23.549 publicaciones propias y compartidas en LinkedIn, X/Twitter, Instagram, Facebook, TikTok y YouTube. En los últimos años, los CEO aumentaron su presencia en redes sociales y la mayoría de ellos tienen perfiles activos, pero con volúmenes bajos de publicación. LinkedIn es la plataforma favorita de los ejecutivos. Los CEO americanos (a nivel global) y brasileños (a nivel latinoamericano) son los líderes en actividad

¹ <https://orcid.org/0000-0003-2379-9380>. Universitat Rovira i Virgili, España. giancarlo.saavedra@urv.cat

² <https://orcid.org/0000-0002-9398-5886>. Universitat Rovira i Virgili, España. paul.capriotti@urv.cat

en redes sociales. Los directores ejecutivos ignoran la recomendación de los expertos y tienen una participación "muy baja" en las redes sociales, sobre todo en LinkedIn y X/Twitter. Aunque, en comparación con los niveles de publicación alcanzados en otros estudios y sectores, los CEO mejoran su desempeño. El artículo ofrece a los académicos y profesionales un panorama general e integrador de la presencia y actividad de los CEO en plataformas sociales. Además, propone pautas metodológicas para futuras investigaciones y perfila tres tipos de CEO sociales: activos, moderados y pasivos.

Palabras clave: CEO; comunicación organizacional; consejero delegado; director ejecutivo; redes sociales.

Abstract

Chief executive officers have transformed into social CEOs, discovering a new avenue on social media for dialogue and interaction with their audiences. This research makes a significant contribution to the field as it aims to analyze CEOs' presence and activity on social media. It provides a detailed comparison of the differences and similarities between CEOs of global and Latin American companies, based on the Fortune Global 500 and América Economía 500 rankings, respectively. We identified 537 social media profiles of 1,029 CEOs and studied 23,549 own and shared publications on LinkedIn, X (formerly Twitter), Instagram, Facebook, TikTok, and YouTube. CEOs have significantly increased their presence on social media in recent years, with most having active profiles but low publication volumes. LinkedIn emerges as the favored platform for CEOs. American (globally) and Brazilian (at the Latin American level) CEOs lead the pack in social networking activities. Despite some areas for improvement, CEOs have shown progress in their social media engagement compared to the publication levels observed in other studies and sectors. The article offers academics and professionals a comprehensive overview of the presence and activity of CEOs on social platforms. It also presents methodological guidelines for future research and outlines three types of social CEOs: active, moderate, and passive.

Keywords: CEO; organizational communication; managing director; chief executive officer; social media.

Resumo

Transformados em CEOs sociais, os diretores-executivos encontraram um novo espaço nas redes sociais para dialogar e interagir com seus públicos. O objetivo desta pesquisa é analisar a presença e a atividade dos CEOs nas principais redes sociais e comparar as diferenças e as semelhanças entre os executivos de empresas globais e os de empresas latino-americanas, de acordo com os rankings Fortune Global 500 e América Economía 500, respectivamente. Foram identificados 537 perfis em redes sociais de 1.029 CEOs e estudadas 23.549 publicações próprias e compartilhadas no LinkedIn, no X/Twitter, no Instagram, no Facebook, no TikTok e no YouTube. Nos últimos anos, os executivos aumentaram sua presença nas mídias sociais e a maioria deles tem perfis ativos, mas com baixo volume de publicações. O LinkedIn é a plataforma favorita dos executivos. Os CEOs americanos (em âmbito global) e brasileiros (na América Latina) são os líderes em atividades nas redes sociais. Os CEOs sociais ignoram a recomendação dos especialistas e têm uma participação "muito baixa" nas redes sociais, especialmente no LinkedIn e no X/Twitter. Contudo, em comparação com os níveis de publicação alcançados em outros estudos e setores, os CEOs melhoraram seu desempenho. Este artigo oferece aos acadêmicos e aos profissionais uma visão geral abrangente e integradora da presença e da atividade dos CEOs nas plataformas sociais. Além disso, propõe diretrizes metodológicas para pesquisas futuras e descreve três tipos de CEOs sociais: ativos, moderados e passivos.

Palavras-chave: CEO; comunicação organizacional; CEO; diretor-executivo; redes sociais.

Desde la irrupción de internet, los directores ejecutivos o CEO (*chief executive officers*) asumieron un papel fundamental en la comunicación digital de las organizaciones (Hill y White, 2000; Kent y Taylor, 1998; White y Raman, 1999). Durante los últimos treinta años, su carácter público y la aparición de nuevas plataformas en las organizaciones han consolidado su presencia y participación (Heavey *et al.*, 2020; Manfredi-Sánchez, 2019; Men, 2012). Un estudio de Kekst CNC Intelligence (Putt y Rocha, 2023) identifica cuatro denominaciones de CEO por su rol de participación en redes sociales: en Estados Unidos se reconocen como los *CEO Social*, en Alemania se habla de los *Purpose-Driven CEO*, en Reino Unido existen los *Relatable CEO* y en Suecia, los *Talent Magnet CEO*.

Todo ello demuestra la creciente relevancia adquirida por los directores ejecutivos como comunicadores esenciales y como "rostro" público de las organizaciones (Denner *et al.*, 2021; Gutiérrez-García, 2010; Men, 2012), sobre todo con la consolidación de las redes sociales. Así, dado que el rol de comunicador de los CEO se convierte en un tema valioso y relevante para analizar y comprender en el ámbito académico/científico, esta investigación tiene como objetivo analizar la presencia y la actividad de los directores ejecutivos en las principales redes sociales. Además, busca comparar las diferencias y similitudes entre los CEO de empresas globales y latinoamericanas.

Presencia de los CEO en redes sociales

La presencia digital de los CEO supone la elección de determinadas redes sociales y la creación de perfiles profesionales en dichas plataformas que se adapten a sus necesidades de comunicación, para la gestión de la información y de la relación con sus públicos (Capriotti, Oliveira *et al.*, 2023; Capriotti, Zeler y Oliveira, 2021; Mudambi *et al.*, 2019). Los constantes cambios en la comunicación de las organizaciones ocasionaron que los roles de los CEO también sufrieran una imparable transformación. Hoy el trabajo de los líderes empresariales es diferente al de sus predecesores, en particular desde la aparición de internet (Longenecker y Wittmer, 2023; Mascarenhas, 2009; Preciado-Hoyos y Etayo-Pérez, 2014; Santana *et al.*, 2023). De este modo, la evolución de la figura comunicacional de los CEO digitales se configura en tres grandes olas que definen su papel como comunicadores institucionales.

La primera ola marca el inicio de la transición del CEO al e-CEO, etapa en la que los directores ejecutivos incorporaron internet como un nuevo canal de comunicación para escuchar las conversaciones acerca de sus organizaciones y de ellos mismos (Gaines-Ross, 2000; 2002; Schreiber, 2002). La segunda ola se caracteriza por la aparición del CEO bloguero, periodo en el que los altos ejecutivos publican sus primeras comunicaciones en blogs y exploran el potencial para proyectar credibilidad en las comunidades de la web 2.0 (Evans *et al.*, 2008; Lee, 2006). Los CEO emiten sus primeros balbuceos dialógicos. Finalmente, la tercera ola representa la era del CEO social, momento en el que los directores explotan los principios dialógicos de participación en las redes sociales (Yue *et al.*, 2023). Esta aparición de los ejecutivos en espacios digitales es definida como presencia social (Men *et al.*, 2018; Tsai y Men, 2017).

El primer estudio sobre la presencia de los CEO en internet identificó y analizó cómo los ejecutivos de las empresas del Fortune e-50 se representaban en sus propios sitios web (Lee y Know, 2002). Desde entonces, son escasos los estudios enfocados en la representación de la alta dirección en entornos digitales. Capriotti y Ruesja (2018) presentaron uno de los primeros diagnósticos sobre la presencia de los directores ejecutivos en redes sociales a gran escala. Así, en primer lugar, se debe identificar y analizar la presencia social de los CEO, para avanzar en la comprensión de su rol como comunicadores, viendo *cuál es el nivel de presencia de los directores ejecutivos en redes sociales (PI1) y si existen diferencias en los niveles de presencia entre los directores ejecutivos de empresas globales y latinoamericanas (PI1a).*

Actividad de los CEO en redes sociales

Decir que los CEO están presentes en redes sociales es insuficiente. Los directores ejecutivos necesitan tener una presencia social activa para obtener favorabilidad de sus públicos y ser percibidos como comunicadores receptivos (Men, 2015). La actividad de los CEO en redes sociales se define como la oportunidad de los directores ejecutivos para participar en conversaciones relevantes a través del uso constante del diálogo e interacción con los públicos. El nivel de la actividad de los ejecutivos toma en cuenta el volumen de sus publicaciones y la frecuencia de difusión de sus contenidos (Albanna *et al.*, 2022; Capriotti, Zeler y Camilleri, 2021; Capriotti, Zeler y Oliveira, 2021;

Domínguez *et al.*, 2023). El entorno reclama líderes más visibles y sobre todo más comunicativos (Fröhlich y Knobloch, 2021; Longenecker y Wittmer, 2023). Por lo tanto, estar presentes sin ser proactivos deprecia la reputación de los CEO (Alghawi *et al.*, 2014; Vidgen *et al.*, 2013). Una de las formas de capitalizar su presencia social activa es a través del buen uso de los principios dialógicos y de estrategias con fines participativos (Yue *et al.*, 2023).

Durante el último decenio, los estudios sobre la comunicación de los CEO sociales fueron en aumento y exploraron su participación en distintos ámbitos de la comunicación institucional (Heavey *et al.*, 2020; Rumstadt y Kanbach, 2022). El estudio pionero sobre los CEO en redes sociales analizó los beneficios de Twitter (ahora denominada X) para las relaciones públicas de los directores ejecutivos (Hwang, 2012). Aunque la mayoría de las investigaciones estudia la participación ejecutiva en las redes sociales en conjunto (Serrano *et al.*, 2020), existen artículos científicos que abordan el compromiso y la presencia activa por plataformas específicas (Jameson, 2014; Manika *et al.*, 2015; Yue *et al.*, 2019). Sin embargo, no hay trabajos que aborden de forma integral la actividad de los CEO en redes sociales. De esta manera, en segundo lugar, es necesario reconocer y evaluar de forma global o transversal la actividad desarrollada por los ejecutivos en redes sociales viendo *qué nivel de actividad tienen los directores ejecutivos en redes sociales* (PI2) y *si existen diferencias en los niveles de actividad entre los directores ejecutivos de empresas globales y latinoamericanas* (PI2a).

Metodología

El objetivo general de esta investigación es analizar el nivel de presencia (PI1) y de actividad (PI2) en redes sociales de los CEO y si existen diferencias (PI1a y PI2a) entre los ejecutivos globales y latinoamericanos. Para la selección de los CEO de este estudio se emplearon los ránquines Fortune Global 500 (FG 500) y América Economía 500 (AE 500), que clasifican las empresas más grandes según sus ingresos totales en sus respectivos años fiscales. Los líderes globales fueron elegidos del FG 500, subdividiéndolos en: América (que abarca América del Norte, América Central y América del Sur), Europa y Asia Pacífico. Para los ejecutivos de las empresas latinoamericanas se seleccionó el

AE 500 y se categorizaron en tres grupos: Brasil y México, por su nivel de representatividad cada uno; y un tercero denominado "Resto de países", que reúne a los otros participantes del ranquin (Chile, Perú, Argentina, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Panamá, Paraguay y Uruguay). Investigaciones anteriores (Lee, 2006; Yue *et al.*, 2019; 2023) recurrieron a este tipo de clasificaciones como herramientas fiables para medir la presencia y actividad social de los directores ejecutivos. Para esta investigación se consideraron los listados de 2021.

Tomando como referencia estos ránquines se identificaron los 1.029 directores ejecutivos que se desempeñaron en el cargo entre los meses de enero a septiembre de 2023. En ambos listados, el número de CEO es mayor al número de compañías debido a que existen empresas con codirectores ejecutivos o con más de un director durante el periodo de análisis. Finalmente, se obtuvo un total de 521 CEO globales y 508 latinoamericanos (Tabla 1).

Tabla 1. Muestra de directores ejecutivos

	Total		FG 500		AE 500	
	N	%	N	%	N	%
Total de compañías del ranquin	1.000	100	500	100	500	100
Total de compañías con co-CEO	16	1,6	14	2,8	2	0,4
Total de compañías con más de 1 CEO	27	2,7	7	1,4	20	4
Total de directores ejecutivos	1.029	100	521	50,6	508	49,4

Fuente: elaboración propia.

Para analizar la presencia de los CEO en redes sociales se seleccionaron seis de las plataformas sociales con mayor porcentaje de usuarios activos: Facebook, YouTube, Instagram, TikTok, X/Twitter y LinkedIn (We Are Social y Meltwater, 2023). Facebook es una de las redes preferidas por los públicos para comunicarse con sus líderes y el lugar donde estos pusieron en práctica los primeros principios dialógicos digitales (Conte *et al.*, 2017; Men *et al.*, 2018; Men y Tsai, 2016; Pakura y Rudeloff, 2020; Tsai y Men, 2017; Wang y Huang, 2018). YouTube es un espacio donde los CEO tienen la oportunidad de resolver situaciones de comunicación y construir confianza con los públicos de sus organizaciones (Manika *et al.*, 2015; Sand-lin y Gracyalny, 2018). Instagram permite a los CEO construir su imagen personal y la de sus organizaciones (Md Saad y Yaacob, 2021). También brinda la oportunidad de conocer si la autorrevelación de los ejecutivos instagrameros tiene efectos

entre los consumidores y las marcas que representan (Kim y Sung, 2021). TikTok es la plataforma social emergente que aumentó su uso y descargas a partir de la pandemia. Algunas figuras públicas de organizaciones políticas y sanitarias encontraron en ella un espacio para conectar de manera entretenida con públicos jóvenes (Cervi *et al.*, 2021; Montúfar-Calle *et al.*, 2022). En X/Twitter, los CEO pueden plantear comunicación ejecutiva a partir de narrativas cotidianas (Grafström y Falkman, 2017). Permite a la alta dirección desempeñar el papel de embajadores corporativos (Wu *et al.*, 2021) que pueden dar forma a una conversación en el microblogging (Jameson, 2014; Malhotra y Malhotra, 2016). LinkedIn es una de las redes sociales preferidas para transmitir la identidad personal, laboral y organizacional de los CEO (Molina-Cañabate y Suau-Gomila, 2021; Serrano *et al.*, 2020).

Para identificar las cuentas personales de los ejecutivos en los medios sociales analizados se realizó la búsqueda en la página web institucional de la compañía de los CEO y en el buscador de cada red social. En los casos en los que las cuentas personales no estaban verificadas, se realizó un cotejo adicional, identificando si en las plataformas sociales institucionales se desarrollaba algún tipo de interacción como etiquetado de los perfiles personales de los ejecutivos en las publicaciones corporativas.

Para establecer el nivel de presencia general de los CEO en redes sociales, se identificó el promedio de medios sociales utilizados por persona. Según We Are Social y Meltwater (2023), los usuarios tienen en promedio siete plataformas sociales. A partir de ello, y teniendo en cuenta que solo se seleccionaron seis de ellas para este análisis, se establecieron tres niveles de presencia en redes sociales para los directores ejecutivos (Tabla 2).

Tabla 2. Niveles de presencia general de CEO en redes sociales

Nivel de presencia	N*
Bajo	1-2
Medio	3-4
Alto	5-6

* Número de redes sociales.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se establecieron cinco niveles de presencia para cada una de las redes sociales, para identificar la participación de los CEO en las plataformas incluidas en esta investigación (Tabla 3).

Tabla 3. Niveles de presencia por red social

Nivel de presencia	%
Muy bajo	0-20
Bajo	21-40
Medio	41-60
Alto	61-80
Muy alto	81-100

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, para el análisis de la evolución de la presencia de los directores ejecutivos en redes sociales se tomó como referencia la investigación de Capriotti y Ruesja (2018), para comparar dichos resultados con los de la presente investigación, que permitieran observar si hay cambios significativos en la participación de los CEO en plataformas sociales.

Para analizar la *actividad de los CEO en redes sociales* se estudió el volumen de publicaciones de los directores ejecutivos en sus perfiles personales durante 39 semanas (nueve meses), de enero a septiembre de 2023. Se determinó si las cuentas se encontraban activas o inactivas. A partir de esto, se procedió a clasificar los perfiles en dos grupos: a) inactivos, donde los CEO no presentan actividad alguna durante el periodo de análisis, y b) activos, en los que los CEO presentan al menos una publicación en el periodo de estudio. Posteriormente, para establecer el nivel de actividad de los CEO en sus redes sociales, se identificaron los promedios de publicación recomendados por los expertos (PRS) y los promedios de publicación alcanzados (PAS) por los CEO o empresas de diversos sectores, en función de diferentes estudios académicos y divulgativos³ (Tabla 4).

³ Anderson (2023); Capriotti, Losada-Díaz et al. (2023); Capriotti y Zeler (2023); Cucu (2023); Da Silva et al. (2023); Dévai et al. (2023a/b); Dévai y Peralt (2022); Dixon (2023a/b/c); Feehan (2022; 2023a/b); Grafström y Falkman (2017); Guthrie (2023); Macready y Cohen (2023); Md Saad y Yaacob (2021); Putt y Rocha (2023); Social Pilot (2023); Thomas (2023).

Tabla 4. Promedios de publicación recomendados (PRS) y alcanzados (PAS) por semana en redes sociales

Red social	PRS	PAS
LinkedIn	3,5	1
X/Twitter	20	9
Instagram	2,8	5
Facebook	7	7
TikTok	3,4	2,5
YouTube	1,5	1,8

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, se establecieron los niveles de actividad según los reportes y estudios citados (Tablas 5 y 6). Para todos los casos se plantean promedios y niveles de publicación por semana.

Tabla 5. Niveles de actividad recomendado semanal

Red social	Muy bajo	Bajo	Adecuado	Alto	Muy Alto
LinkedIn	Menos de 2	2 - 2,9	3 - 4	4,1 - 5	Más de 5
X/Twitter	Menos de 11	11 - 16,9	17 - 23	23,1 - 29	Más de 29
Instagram	Menos de 1	1 - 1,9	2 - 3	3,1 - 4	Más de 4
Facebook	Menos de 4	4 - 5,9	6 - 8	8,1 - 10	Más de 10
TikTok	Menos de 2	2 - 2,9	3 - 4	4,1 - 5	Más de 5
YouTube	Menos de 0,9	0,9 - 1,4	1,5 - 2	2,1 - 2,6	Más de 2,6

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Niveles de actividad alcanzados semanalmente

Red social	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
LinkedIn	Menos de 0,3	0,3 - 0,7	0,8 - 1,2	1,3 - 1,7	Más de 1,7
X/Twitter	Menos de 3	3 - 7	7,1 - 11	11,1 - 15	Más de 15
Instagram	Menos de 2	2 - 4	4,1 - 6	6,1 - 8	Más de 8
Facebook	Menos de 4	4 - 6	6,1 - 8	8,1 - 10	Más de 10
TikTok	Menos de 1	1 - 2	2,1 - 3	3,1 - 4	Más de 4
YouTube	Menos de 0,9	0,9 - 1,4	1,5 - 2	2,1 - 2,6	Más de 2,6

Fuente: elaboración propia.

La información sobre los datos personales de los ejecutivos y sus redes sociales fue recogida en octubre de 2023. Las publicaciones de los CEO activos fueron descargadas en octubre de 2023 mediante la herramienta FanPage-Karma, a excepción de las publicaciones de LinkedIn, que se descargaron de forma manual.

La muestra quedó conformada por las 23.549 publicaciones propias y compartidas de los directores ejecutivos (10.455 posts en LinkedIn, 9.110 trinos en X/Twitter, 2.283 posts en Instagram, 1.614 en Facebook, 35 en TikTok y 52 en YouTube). Posteriormente, la información fue clasificada y codificada en hojas de cálculo de Microsoft Excel para su análisis y tratamiento estadístico, tras lo cual se obtuvieron los siguientes resultados.

Resultados

Presencia de los CEO en las redes sociales

La presencia de los directores ejecutivos en redes sociales es baja (Tabla 7). Cinco (5) de cada 10 CEO (52,2%) tienen presencia social. Los ejecutivos de América Latina tienen mayor participación social que sus pares globales, ya que casi 7 de cada 10 ejecutivos tienen al menos una cuenta de redes sociales, frente al 39,7% (casi 4 de 10) de los CEO globales. Sin embargo, los directores globales tienen en promedio 1,5 perfiles sociales, frente al 1,2 de los latinos.

Tabla 7. Presencia de los CEO en redes sociales

	Total		FG 500		AE 500	
	N*	%	N	%	N	%
Total de CEO	1.029	100	521	50,6	508	49,4
CEO sin RR.SS.	492	47,8	314	60,3	178	35
CEO con RR.SS.	537	52,2	207	39,7	330	65
1 RR.SS.	412	76,7	132	63,8	280	84,8
2 RR.SS.	97	18,1	55	26,6	42	12,7
3 RR.SS.	22	4,1	16	7,7	6	1,8
4 RR.SS.	3	0,6	3	1,4	0	0
5 RR.SS.	0	0	0	0	0	0
6 RR.SS.	3	0,6	1	0,5	2	0,6

* Número de CEO.

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta la participación general en redes sociales (Tablas 2 y 7), los niveles de presencia de la mayoría de los CEO (cerca del 95%) evidencian un nivel "bajo" y menos del 1% de ejecutivos tiene niveles "altos" de presencia (5-6 redes sociales) (Tabla 8).

Tabla 8. Nivel de presencia general y porcentaje de CEO en redes sociales

	General	Bajo (1-2)	Medio (3-4)	Alto (5-6)
Total	Bajo	94,8%	4,7%	0,6%
FG 500	Bajo	90,4%	9,1%	0,5%
AE 500	Bajo	97,5%	1,8%	0,6%

Fuente: elaboración propia.

LinkedIn es la red social más elegida (50,3%) por los directores ejecutivos (Tabla 9). La presencia de los CEO de América Latina supera claramente la de sus colegas globales en esa plataforma. El resto de las redes sociales se encuentran muy por debajo. Solo un 10,2% del total de CEO tiene participación en X/Twitter, red en la que los ejecutivos globales (63) tienen un tercio más de presencia frente a los latinoamericanos (42). Del total de CEO, solo un 5,2% participa en Instagram. Los perfiles ejecutivos en Facebook no alcanzan ni el 2% y en YouTube y TikTok no superan el 0,4% en cada red. Debido al porcentaje residual que representan estas tres últimas redes, en las siguientes tablas de presencia y actividad se incluirán los datos de manera referencial, pero no se analizarán sus resultados, salvo en situaciones excepcionales.

Tabla 9. Número de perfiles de los CEO por red social

	Total		FG 500		AE 500	
	N*	%	N	%	N	%
Total de CEO	1.029	100	521	50,6	508	49,4
LinkedIn	518	50,3	194	37,2	324	63,8
X/Twitter	105	10,2	63	12,1	42	8,3
Instagram	53	5,2	32	6,1	21	4,1
Facebook	18	1,7	15	2,9	3	0,6
TikTok	4	0,4	2	0,4	2	0,4
YouTube	4	0,4	2	0,4	2	0,4

*Número de CEO.

Fuente: elaboración propia.

Diferencias entre regiones/países de los directores ejecutivos en redes sociales

América y Europa son las dos regiones con mayor participación en redes sociales (Tabla 10). Más del 60% de CEO americanos (61,6%) y europeos (68,5%) están presentes en LinkedIn y alrededor del 20% de ejecutivos de cada región están en X/Twitter. La presencia de directores en Instagram de

ambas regiones no supera el 10% en promedio. Los CEO asiáticos tienen niveles de presencia muy baja en redes sociales.

Tabla 10. Presencia de CEO en redes sociales por regiones/países

	CEO		LinkedIn		X/Twitter		Instagram		Facebook		TikTok		YouTube	
	N°	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
FG 500	521	100	194	37,2	63	12,1	32	6,1	15	2,9	2	0,4	2	0,4
América	146	28	90	61,6	29	19,9	16	11	7	4,8	2	1,4	2	1,4
Europa	130	25	89	68,5	28	21,5	11	8,5	5	3,8	0	0	0	0
Asia Pacífico	245	47	15	6,1	6	2,4	5	2	3	1,2	0	0	0	0
AE500	508	100	324	63,8	42	8,3	21	4,1	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Brasil	176	34,6	116	65,9	6	3,4	12	6,8	2	1,1	2	1,1	2	1,1
México	147	28,9	78	53,1	23	15,6	4	2,7	1	0,7	0	0	0	0
Resto de países	185	36,4	130	70,3	13	7	5	2,7	0	0	0	0	0	0

*Número de CEO.

Fuente: elaboración propia.

Brasil y México son los países latinoamericanos con mayor número de ejecutivos con presencia en medios sociales (Tabla 10). LinkedIn es de lejos la red social favorita de los directores latinoamericanos. Más del 65% de CEO brasileños y más del 50% de mexicanos participan en esta plataforma profesional. El resto de países tienen una presencia de más del 70%. Los CEO mexicanos son los ejecutivos con más participación en X/Twitter (23) y los brasileños en Instagram (12).

Tabla 11. Nivel de presencia de los CEO por redes sociales

Total	LinkedIn	X/Twitter	Instagram
	Medio	Muy bajo	Muy bajo
FG 500	Bajo	Muy bajo	Muy bajo
América	Alto	Muy bajo	Muy bajo
Europa	Alto	Bajo	Muy bajo
Asia Pacífico	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo
AE500	Alto	Muy bajo	Muy bajo
Brasil	Alto	Muy bajo	Muy bajo
México	Medio	Muy bajo	Muy bajo
Resto de países	Alto	Muy bajo	Muy bajo

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta los resultados de los niveles de presencia (Tablas 3 y 10), se obtiene que en general los CEO de ambos ránkines tienen niveles "muy bajos" de participación en redes sociales como X/Twitter e Instagram. En LinkedIn la mayoría de los ejecutivos tienen un nivel de presencia "alta", salvo

en el caso de los CEO de Asia Pacífico, quienes tienen niveles "muy bajos" de participación (Tabla 11).

Evolución de la presencia de directores ejecutivos en redes sociales

Durante el transcurso de los últimos cinco años, el número de perfiles sociales de los CEO aumentó en más de un 70% (Tabla 12). El aumento de ejecutivos en LinkedIn es notable. El número de perfiles casi se duplicó en comparación con el año 2018 (de 281 a 518 cuentas). Sin embargo, Instagram es la red social con un crecimiento porcentual más significativo. La cantidad de los CEO globales aumentó 16 veces más y la de los latinos más de 5 veces respecto al 2018. En contraste, en Facebook el número de cuentas disminuyó, sobre todo los perfiles de los directores latinoamericanos. El incremento de la participación en YouTube es poco significativo y aparecen los primeros CEO en TikTok (4).

Tabla 12. Evolución de presencia de CEO en redes sociales (2018-2023)

	Perfiles CEO RRSS				Perfiles RRSS FG 500				Perfiles RRSS AE 500			
	2018		2023		2018		2023		2018		2023	
	N	N	N	%	N	N	N	%	N	N	N	%
No. perfiles	408	702	294	72,1	180	308	128	71,1	228	394	166	72,8
LinkedIn	281	518	237	84,3	106	194	88	83	175	324	149	85,1
X/Twitter	86	105	19	22,1	53	63	10	18,9	33	42	9	27,3
Instagram	6	53	47	783,3	2	32	30	1.500	4	21	17	425
Facebook	32	18	-14	-43,8	18	15	-3	-16,7	14	3	-11	-78,6
YouTube	3	4	1	33,3	1	2	1	100	2	2	0	0
TikTok	NA	4	NA	NA	NA	2	NA	NA	NA	2	NA	NA

NA= No aplicable.

Fuente: elaboración propia.

Actividad de los CEO en redes sociales

Los resultados revelan que la mayoría de los CEO tienen actividad en sus perfiles (Tabla 13). En casi todas las redes sociales superan el 70%. El desempeño de los directores globales en LinkedIn es de casi el 90%, mientras que el de los latinos presenta un 15,3% menos de presencia activa. En X/Twitter, casi el 80% de las cuentas de los ejecutivos tiene al menos un nivel mínimo de actividad. El número de cuentas de los CEO instagrameros activos supera el 70%.

Tabla 13. *Perfiles activos e inactivos de CEO*

	Total general						FG 500						AE 500						
	Total		Inactivos		Activos		Total		Inactivos		Activos		Total		Inactivos		Activos		
	N°	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
LinkedIn	518	103	19,9	415	80,1	194	23	11,9	171	88,1	324	80	24,7	244	75,3				
X/Twitter	105	23	21,9	82	78,1	63	14	22,2	49	77,8	42	9	21,4	33	78,6				
Instagram	53	14	26,4	39	73,6	32	7	21,9	25	78,1	21	7	33,3	14	66,7				
Facebook	18	9	50	9	50	15	9	60	6	40	3	0	0	3	100				
TikTok	4	1	25	3	75	2	1	50	1	50	2	0	0	2	100				
YouTube	4	2	50	2	50	2	1	50	1	50	2	1	50	1	50				

*Número de CEO.

Fuente: elaboración propia.

Los volúmenes de publicación de los directores ejecutivos son bajos y dispersos (Tabla 14). Un número mínimo de CEO supera las 100 publicaciones en LinkedIn (8), X/Twitter (25) e Instagram (5), durante el periodo de análisis (9 meses).

Tabla 14. *Volumen de actividad de CEO*

	LinkedIn			X/Twitter			Instagram			Facebook			TikTok			YouTube		
	N°	FG*	AE*	N	FG	AE	N	FG	AE	N	FG	AE	N	FG	AE	N	FG	AE
CEO activos	415	171	244	82	49	33	39	25	14	9	6	3	3	1	2	2	1	1
1-5 posts	88	25	63	10	5	5	6	5	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0
6-10 posts	65	26	39	2	1	1	5	3	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0
11-20 posts	82	28	54	10	6	4	6	3	3	0	0	0	2	1	1	0	0	0
21-30 posts	55	25	30	4	3	1	4	2	2	1	1	0	0	0	0	2	1	1
31-50 posts	79	41	38	15	11	4	8	5	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51-100 posts	38	23	15	16	10	6	5	4	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Más 100 posts	8	3	5	25	13	12	5	3	2	5	2	3	0	0	0	0	0	0

*Número de CEO; **Número de CEO FG 500; *Número de CEO AE 500.

Fuente: elaboración propia.

Los líderes globales presentaron un volumen de actividad muy bajo durante los nueve primeros meses del 2023 (Tabla 15). En LinkedIn, solo 3 ejecutivos publicaron más de 100 veces y la mayoría de CEO (52%) posteó entre 21 y 100 veces. De todas las redes sociales, X/Twitter es la que tiene más actividad de los directivos. Un poco más de la cuarta parte de los ejecutivos tuitearon más de 100 veces. En Instagram, más del 50% de CEO publicaron entre uno y 30 veces.

Durante los tres primeros trimestres del año, al igual que sus colegas globales, los ejecutivos latinoamericanos experimentaron una presencia activa muy baja en redes sociales. Más del 40% realizaron entre 1 y 10 publicaciones en LinkedIn y solo 5 CEO postearon más de 100 veces. En X/ Twitter, cerca del 30% de directores ejecutivos publicaron más de 100 veces en el periodo (Tabla 16).

Tabla 15. *Volumen de actividad de CEO globales*

	LinkedIn		X/Twitter		Instagram		Facebook		TikTok		YouTube	
	N [*]	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	171	100	49	100	25	100	6	100	1	100	1	100
1-5 posts	25	14,6	5	10,2	5	20	2	33,3	0	0	0	0
6-10 posts	26	15,2	1	2	3	12	0	0	0	0	0	0
11-20 posts	28	16,4	6	12,2	3	12	0	0	1	100	0	0
21-30 posts	25	14,6	3	6,1	2	8	1	16,7	0	0	1	100
31-50 posts	41	24	11	22,4	5	20	0	0	0	0	0	0
51-100 posts	23	13,5	10	20,4	4	16	1	16,7	0	0	0	0
Más de 100 posts	3	1,8	13	26,5	3	12	2	33,3	0	0	0	0

*Número de CEO.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16. *Volumen de actividad de CEO latinoamericanos*

	LinkedIn		X/Twitter		Instagram		Facebook		TikTok		YouTube	
	N [*]	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	244	100	33	100	14	100	3	100	2	100	1	100
1-5 posts	63	25,8	5	15,2	1	7,1	0	0	0	0	0	0
6-10 posts	39	16	1	3	2	14,3	0	0	1	50	0	0
11-20 posts	54	22,1	4	12,1	3	21,4	0	0	1	50	0	0
21-30 posts	30	12,3	1	3	2	14,3	0	0	0	0	1	100
31-50 posts	38	15,6	4	12,1	3	21,4	0	0	0	0	0	0
51-100 posts	15	6,1	6	18,2	1	7,1	0	0	0	0	0	0
Más de 100 posts	5	2	12	36,4	2	14,3	3	100	0	0	0	0

*Número de CEO.

Fuente: elaboración propia.

Diferencias entre regiones/países de los directores ejecutivos en redes sociales

Los CEO de América Latina tienen un desempeño ligeramente superior al de sus pares globales. X/Twitter es la plataforma donde se observa más actividad de publicación semanal entre los dos grupos. Los directores latinos publican 0,7 veces más que sus colegas globales. Los CEO de ambos grupos muestran una actividad similar en LinkedIn, y en Instagram los ejecutivos latinos son ligeramente más activos, con casi 2 post por semana (Tabla 17).

Los ejecutivos de América presentan mejores resultados de actividad en redes sociales (Tabla 17). En X/Twitter publican 1,5 veces más a la semana que sus pares europeos y asiáticos, y en Instagram postean alrededor de 0,9 veces más que el resto de sus colegas. Los directores ejecutivos de América (0,7) y Europa (0,8) tienen cifras de publicación similares en LinkedIn. Los CEO de

Asia Pacífico postean en promedio casi 0,4 veces menos que los directivos de las otras dos regiones.

El desempeño de publicación de los CEO de América Latina varía considerablemente entre países y redes sociales (Tabla 17). En general, los líderes empresariales de Brasil tienen mejores niveles de actividad. Los ejecutivos brasileños sobresalen en Instagram con 2,4 publicaciones semanales y en X/Twitter con 9,5 posteos. En LinkedIn, los CEO latinos tienen un desempeño semanal similar.

Tabla 17. Promedio de publicación semanal por CEO

	LinkedIn	X/Twitter*	Instagram	Facebook	TikTok	YouTube
Total	0,7	3	1,6	5,4	0,4	0,7
FG 500	0,7	2,6	1,4	3,1	0,4	0,7
América	0,7	3,5	1,7	3,7	0,4	0,7
Europa	0,8	2	0,9	0,1	0	0
Asia Pacífico	0,4	1,9	0,7	0	0	0
AE 500	0,6	3,3	1,7	7,6	0,3	0,7
Brasil	0,6	9,5	2,4	6,4	0,5	0,7
México	0,5	2,8	0,7	10	0	0
Resto de países	0,5	2,3	0,5	0	0	0

*Para el caso de X/Twitter no se contabiliza al CEO Elon Musk, debido a que su participación podría afectar el alcance y la actividad generales (8.411 tuits o trinos publicados en el periodo de análisis).

Fuente: elaboración propia.

Para el análisis de los niveles de actividad (recomendados y alcanzados) se toman como referencia los promedios de publicación semanal de los CEO (Tablas 5, 6 y 17). En cuanto al nivel de actividad, los CEO tienen una escasa participación en redes sociales, tomando como referencia los niveles de publicación semanal recomendados por los expertos (PRS) (Tabla 18). Los directores ejecutivos globales ignoran la recomendación de los expertos y tienen una participación "muy baja" en las redes sociales, sobre todo en LinkedIn y X/Twitter, plataformas donde se sitúan en el nivel más bajo de participación. En Instagram, se observa un incremento de la actividad, aunque se mantiene en niveles "bajos". Los ejecutivos globales y en particular sus pares de la región América muestran un ligero incremento en su comunicación en Instagram. Para el caso de América Latina se presenta la misma dinámica. Los ejecutivos latinos tienen desempeños "muy bajos" en LinkedIn y X/Twitter. En Instagram, solo Brasil mantiene niveles de comunicación

"adecuada". El resto de sus colegas se mantiene en escalas "muy bajas" de publicación.

En función de los niveles de publicación alcanzados en otros estudios y sectores (PAS), los CEO tienden a mejorar un poco su desempeño (Tabla 18). En LinkedIn, los directores ejecutivos europeos publican en niveles "medios", mientras que el resto mantiene una tendencia "baja". Los ejecutivos tienen un desempeño promedio "muy bajo" en Instagram. En la región de América Latina, los CEO de Brasil tienen mejores desempeños de participación en redes sociales. Destacan en un nivel "medio" en X/Twitter. Aunque en LinkedIn, todos los directivos latinos tienen niveles "bajos" de participación. Para los niveles de PRS y PAS no se valoran los resultados en Facebook, YouTube y TikTok, debido a la casi nula presencia y actividad.

Tabla 18. Nivel de actividad de los CEO en redes sociales

	En función del Promedio Recomendado (PRS)			En función del Promedio Alcanzado (PAS)		
	LinkedIn	X/Twitter	Instagram	LinkedIn	X/Twitter	Instagram
Total	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Muy bajo
FG 500	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Bajo	Muy bajo	Muy bajo
América	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Muy bajo
Europa	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Medio	Muy bajo	Muy bajo
Asia Pacífico	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Muy bajo	Muy bajo
AE 500	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Muy bajo
Brasil	Muy bajo	Muy bajo	Adecuado	Bajo	Medio	Bajo
México	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Muy bajo	Muy bajo
Resto de países	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Muy bajo	Muy bajo

Fuente: elaboración propia.

Discusión y conclusiones

Internet ofrece a los CEO un nuevo entorno para la construcción de relaciones interpersonales basadas en el diálogo (Kent y Taylor, 1998; 2002). De ahí el interés de la presente investigación en estudiar su presencia y actividad, entendiendo la primera como el "estar" y la segunda como el "actuar" de los ejecutivos en redes sociales. En cuanto a la *presencia*, durante los últimos años, los CEO en general incrementaron su participación en redes

sociales (70%), sobre todo en plataformas como Instagram y LinkedIn, esta última la favorita entre los altos ejecutivos de esta investigación. Sin embargo, desde una perspectiva comparativa, es importante precisar que la presencia de los ejecutivos latinoamericanos es mayor que la de los globales. Los CEO mundiales destacados son los americanos y europeos y, entre los latinos, los brasileños. En promedio, los usuarios digitales están presentes en siete redes sociales (We Are Social y Meltwater, 2023). Tomando en cuenta este aspecto, los CEO analizados están muy lejos de alcanzar los niveles de participación y oportunidades para conversar con públicos posibles. Aproximadamente, los ejecutivos disponen de 1,5 (FG) y 1,2 (AE) redes sociales. Llama la atención los niveles muy bajos de presencia de los líderes asiáticos. Una de las razones que explicaría su baja participación es que los ejecutivos de esta región tienen sus redes sociales locales donde interactúan con sus públicos (Kim *et al.*, 2016).

En relación con la *actividad*, la mayoría de los directores ejecutivos de este estudio son figuras con perfiles activos. No obstante, el volumen de publicación durante el periodo de análisis es bajo. Muy pocos postearon más de 100 veces en LinkedIn, y aunque en X/Twitter hay mayor número de CEO con más volumen de publicaciones, se deben tener en cuenta las particularidades del microblogging, que se caracteriza por la corta longitud e instantaneidad de sus publicaciones. A nivel global, los CEO de América son los líderes en actividad, mientras que los latinoamericanos presentan niveles dispersos entre países y redes sociales, destacando los brasileños con mejores niveles de participación en LinkedIn, X/Twitter e Instagram.

Como resultante del análisis de la presencia y actividad, en esta investigación se proponen tres perfiles de directores ejecutivos sociales. Los CEO "activos", que se caracterizan por estar presentes en un alto número de redes sociales y con una actividad intensa, construyendo conversaciones influyentes y de manera proactiva. De acuerdo con este planteamiento, menos del 1% de líderes de esta investigación encaja en este nivel de proyección. Los CEO "moderados", que se caracterizan por estar presentes en algunas redes sociales y con un buen nivel de actividad en ellas, desarrollado conversaciones regulares. En este nivel encontramos a menos del 5% de los ejecutivos investigados. Finalmente, los CEO "pasivos", que tienen presencia limitada en redes sociales y bajos niveles de actividad, solo prefieren observar y

escuchar conversaciones. La mayoría de los ejecutivos (casi 95%) del presente estudio se ubicarían en este último perfil, en el que encontramos una figura empresarial más reservada.

Por ello, los líderes corporativos están desaprovechando la oportunidad de construir confianza pública y favorecer la reputación corporativa a través del diálogo y la interacción. Esta investigación evidencia la deuda pendiente de la comunicación dialógica de los CEO en redes sociales, algo similar a lo que se observa en otros estudios sobre diversos tipos de organizaciones (Aced y Lalueza, 2018; Capriotti y Zeler, 2020; Miquel-Segarra *et al.*, 2023; Paniagua-Rojano y Durán-Mañes, 2023).

Así pues, este estudio permite visualizar un panorama general de la presencia y actividad de la comunicación de los ejecutivos en sus redes sociales. Ofrece a los investigadores y académicos disponer de una visión global de la situación de los directivos en redes sociales y les aporta un conjunto de pautas metodológicas para futuras investigaciones. Desde una perspectiva profesional, este estudio ofrece a los CEO y los especialistas en comunicación digital la oportunidad de identificar fortalezas y debilidades en la gestión de las estrategias de participación de los altos ejecutivos en plataformas digitales. Sin embargo, este análisis consideró solamente las publicaciones de los CEO de manera general, por lo que en futuras investigaciones sería conveniente centrarse y profundizar en el estudio de las estrategias de comunicación desarrolladas por los CEO en cada una de las redes sociales.

Financiación. Esta investigación está financiada por una beca del programa Martí i Franquès (2022PMF-PIPF-3) de la Universitat Rovira i Virgili. Además, está vinculada al proyecto competitivo de I+D+i sobre "La Comunicación Institucional Digital 2.0 de las Universidades" (PID2019-106053GB-I00), financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación y se realiza en el marco del programa de Doctorado en Antropología y Comunicación de la Universitat Rovira i Virgili.

Referencias

- Aced Toledano, C. y Lalueza, F. (2018). Cómo mejorar la relación con los públicos en social media. Análisis de buenas prácticas de las empresas del IBEX 35 y del Fortune 500 en Facebook, Twitter y blogs. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, J(022), 5-26. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4931>
- Albanna, H., Alalwan, A. A. y Al-Emran, M. (2022). An integrated model for using social media applications in non-profit organizations. *International Journal of Information Management*, 63, 102452. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102452>
- Alghawi, I. A., Yan, J. y Wei, C. (2014). Professional or interactive: CEOs' image strategies in the microblogging context. *Computers in Human Behavior*, 41, 184-189. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.09.027>
- Anderson, A. (2023). Social In The C-Suite. How CEOs are using social media to protect, develop and enhance their reputations. H/Advisors Abernathy.
- Capriotti, P., Losada-Díaz, J.-C. y Martínez-Gras, R. (2023). Evaluating the content strategy developed by universities on social media. *El Profesional de la Información*, 32(2). <https://doi.org/10.3145/epi.2023.mar.10>
- Capriotti, P., Oliveira, A. y Carretón, C. (2023). A model for assessing the active presence of institutions on social media: Application to universities worldwide. *Journal of Marketing for Higher Education*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/08841241.2023.2166188>
- Capriotti, P. y Ruesja, L. (2018). How CEOs use Twitter: A comparative analysis of Global and Latin American companies. *International Journal of Information Management*, 39, 242-248. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.003>
- Capriotti, P. y Zeler, I. (2020). Comunicación de la responsabilidad social empresarial de las empresas de América Latina en Facebook: estudio

comparativo con las empresas globales. *Palabra Clave*, 23(2), 1-28. <https://doi.org/10.5294/pacla.2020.23.2.7>

Capriotti, P. y Zeler, I. (2023). Analysing effective social media communication in higher education institutions. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 656. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02187-8>

Capriotti, P., Zeler, I. y Camilleri, M. A. (2021). Corporate communication through social networks: The identification of the key dimensions for dialogic communication. En *Strategic corporate communication in the digital age* (pp. 33-51). Emerald Group. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-264-520211003>

Capriotti, P., Zeler, I. y Oliveira, A. (2021). Assessing dialogic features of corporate pages on Facebook in Latin American companies. *Corporate Communications*, 26(5), 16-30. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2020-0149>

Cervi, L., Tejedor, S. y Marín Lladó, C. (2021). TikTok and the new language of political communication. *Cultura, Lenguaje y Representación*, 26, 267-287. <https://doi.org/10.6035/clr.5817>

Conte, F., Siano, A. y Vollero, A. (2017). CEO communication: engagement, longevity and founder centrality. An exploratory study in Italy. *Corporate Communications*, 22(3), 273-291. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2015-0062>

Cucu, E. (2023). TikTok vs. reels vs. shorts data: Which is the best short-form video platform? Social Insider Blog.

Da Silva Giordani, M., De Sousa Barbosa, I. y Klann, R. C. (2023). Uso de Mídia Social pelo CEOs e o Gerenciamento de Resultados. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 17(3). <https://doi.org/10.17524/repec.v17i3.3225>

- Denner, N., Koch, T. y Senger, S. (2021). Faces of companies: Personalization of corporate coverage in crisis and non-crisis periods. *Journalism*, 22 (11), 2747-2763. <https://doi.org/10.1177/1464884920901615>
- Dévai, D., Carrillo, M., Gisbert, E. y Piqué, M. (2023a). Panel Retail Q2 2023. Epsilon Technologies. <https://epsilontec.com/las-marcas-de-retail-apuestan-por-contenidos-rapidos-de-influencers-y-paid-media-para-generar-mayores-interacciones-en-redes-sociales/>
- Dévai, D., Carrillo, M., Gisbert, E. y Piqué, M. (2023b). Panel Top - 190 Directores de Marketing en LinkedIn. Epsilon Technologies. <https://epsilontec.com/los-directores-de-marketing-mas-influyentes-en-linkedin/>
- Dévai, D. y Peralt, A. (2022). Estudio Top 115 CEOs LinkedIn S2-2021. Epsilon Technologies. <https://epsilontec.com/los-directores-de-marketing-mas-influyentes-en-linkedin/>
- Dixon, S. J. (2023a). Average number of weekly brand posts on Facebook in 2022. Statista.
- Dixon, S. J. (2023b). Average number of weekly brand posts on Instagram in 2023. Statista.
- Dixon, S. J. (2023c). Average number of weekly brand posts on X (formerly Twitter) in 2022. Statista.
- Domínguez, A., Gardier, C., Fernández, M., Sánchez, Y., Fernández-Sesma, C. y Ortega, I. (2023). New Times, New Leadership: 3 pasos hacia el liderazgo ejecutivo. LLYC. <https://ideas.llorenteycuencia.com/wp-content/uploads/sites/5/2023/11/231019-New-Times-New-Leadership.pdf>
- Evans, M., Novicevic, M. M., Martin, J. S. y Dorn, F. J. (2008). CEO blogs: credibility issues. *International Journal of Information Technology and Management*, 7(2), 161. <https://doi.org/10.1504/IJITM.2008.016603>

- Feehan, B. (2022). 2022 Social Media Industry Benchmark Report. Industry benchmarks across the most important social media metrics. Rival IQ.
- Feehan, B. (2023a). 2023 Social Media Industry Benchmark Report. Industry benchmarks across the most important social media metrics. Rival IQ by NetBase Quid.
- Feehan, B. (2023b). 2023 TikTok Benchmark Report. The Ultimate Guide to TikTok Metrics. Rival IQ by NetBase Quid.
- Fröhlich, R. y Knobloch, A. S. (2021). "Are they allowed to do that?" Content and typology of corporate socio-political positioning on Twitter. A study of DAX-30 companies in Germany. *Public Relations Review*, 47(5), 102113. <https://doi.org/10.1016/j.pu-brev.2021.102113>
- Gaines-Ross, L. (2000). CEO reputation: A key factor in shareholder value. *Corporate Reputation Review*, 3(4), 366-370. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540127>
- Gaines-Ross, L. (2002). CEOs stranded in wonderland. *Journal of Business Strategy*, 23(2), 18-20. <https://doi.org/10.1108/eb040231>
- Grafström, M. y Falkman, L. L. (2017). Everyday narratives: CEO rhetoric on Twitter. *Journal of Organizational Change Management*, 30(3), 312-322. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2016-0197>
- Guthrie, C. (2023). How Often Should Your Brand Post on TikTok? Statusphere, 2 de abril.
- Gutiérrez-García, E. (2010). Corporate governance and corporate communication: What is the role of communication managers in Spain? *Palabra Clave*, 13(1), 147-160. <https://doi.org/10.5294/pacla.2010.13.1.9>
- Heavey, C., Simsek, Z., Kyprianou, C. y Risius, M. (2020). How do strategic leaders engage with social media? A theoretical framework for research and practice. *Strategic Management Journal*, 41(8), 1490-1527. <https://doi.org/10.1002/smj.3156>

- Hill, L. N. y White, C. (2000). Public relations practitioners' perception of the world wide web as a communications tool. *Public Relations Review*, 26(1), 31-51. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00029-1](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00029-1)
- Hwang, S. (2012). The strategic use of Twitter to manage personal public relations. *Public Relations Review*, 38(1), 159-161. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.004>
- Jameson, D. A. (2014). Crossing public-private and personal-professional boundaries: How changes in technology may affect CEOs' communication. *Business and Professional Communication Quarterly*, 77(1), 7-30. <https://doi.org/10.1177/2329490613517133>
- Kent, M. L. y Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the world wide web. *Public Relations Review*, 24(3), 321-334. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80143-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80143-X)
- Kent, M. L. y Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21-37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Kim, S., Zhang, X. A. y Zhang, B. W. (2016). Self-mocking crisis strategy on social media: Focusing on Alibaba chairman Jack Ma in China. *Public Relations Review*, 42(5), 903-912. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.004>
- Kim, T. y Sung, Y. (2021). CEOs' self-disclosure on Instagram and consumer-brand relationships: The moderating effect of relationship norms. *International Journal of Advertising*, 40(6), 897-921. <https://doi.org/10.1080/02650487.2020.1837485>
- Lee, S. (2006). Corporate blogging strategies of the Fortune 500 companies. *Management Decision*, 44(3), 316-334. <https://doi.org/10.1108/00251740610656232j>

- Lee, S. M. y Know Lee, C. (2002). e-Company CEO Websites: contents and information value. *Management Decision*, 40(2), 158-167. <https://doi.org/10.1108/00251740210422839>
- Longenecker, C. O. y Wittmer, J. L. S. (2023). CEO lessons on workforce development and success in a global pandemic. *Development and Learning in Organizations*, 37(1), 15-17. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2022-0028>
- Macready, H. y Cohen, B. (2023). How often to post to social media in 2023. Hootsuite, 11 de abril. <https://blog.hootsuite.com/how-often-to-post-on-social-media/>
- Malhotra, C. K. y Malhotra, A. (2016). How CEOs can leverage Twitter. *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 72-79. <http://mitsmr.com/1QiMXWJ>
- Manfredi-Sánchez, J. L. (2019). Activismo político de los presidentes de empresa del IBEX 35 ante los retos políticos, sociales y medioambientales. *El Profesional de la Información*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.05>
- Manika, D., Papagiannidis, S. y Bourlakis, M. (2015). Can a CEO's YouTube apology following a service failure win customers' hearts? *Technological Forecasting and Social Change*, 95, 87-95. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.12.021>
- Mascarenhas, B. (2009). The emerging CEO agenda. *Journal of International Management*, 15(3), 245-250. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.02.002>
- Md Saad, N. H. y Yaacob, Z. (2021). Building a personal brand as a CEO: A case study of Vivy Yusof, the cofounder of FashionVa-let and the dUCK Group. *Sage Open*, 11(3), 1-12. <https://doi.org/10.1177/21582440211030274>
- Men, L. R. (2012). CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38(1), 171-173. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.011>

- Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461-471. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
- Men, L. R. y Tsai, W. H. S. (2016). Public engagement with CEOs on social media: Motivations and relational outcomes. *Public Relations Review*, 42(5), 932-942. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.08.001>
- Men, L. R., Tsai, W.-H. S., Chen, Z. F. y Ji, Y. G. (2018). Social presence and digital dialogic communication: Engagement lessons from top social CEOs. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 83-99. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498341>
- Miquel-Segarra, S., Rangel Pérez, C. y Monfort, A. (2023). Análisis del uso de Twitter como plataforma estratégica de diálogo: las empresas del Ibex35 y la difusión de mensajes sobre Covid. *Revista de Comunicación*, 22(1). <https://doi.org/10.26441/RC22.1-2023-2989>
- Molina-Cañabate, J. P. y Suau-Gomila, G. (2021). Directivos ante situaciones de crisis. El uso de LinkedIn por parte de la CEO de Metro de Madrid durante la borrasca Filomena. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 11(22), 199-218. <https://doi.org/10.5783/RIRP-22-2021-11-199-218>
- Montúfar-Calle, A., Atarama-Rojas, T. y Saavedra-Chau, G. (2022). Análisis de la actividad política en redes sociales durante la primera vuelta electoral de las elecciones generales 2021 en Perú. *Revista de Comunicación*, 81(1). <https://doi.org/10.26441/RC21.1-2022-A14>
- Mudambi, S. M., Sinha, J. I. y Taylor, D. S. (2019). Why B-to-B CEOs should be more social on social media. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(1), 103-105. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1565144>
- Pakura, S. y Rudeloff, C. (2020). How entrepreneurs build brands and reputation with social media PR: Empirical insights from start-ups in

Germany. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-28. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1728490>

Paniagua-Rojano, F.-J. y Durán-Mañes, Á. (2023). La comunicación de la agenda sostenible de las energéticas en las redes sociales. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 14(2), 53-68. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.24308>

Preciado-Hoyos, A. y Etayo-Pérez, C. (2014). Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad. *Palabra Clave*, 17(2), 412-455. <https://doi.org/10.5294/pacla.2014.17.2.6>

Putt, A. y Rocha, A. (2023). Kekst CNC global CEO LinkedIn tracker. Kekst CNC. <https://www.kekstcnc.com/insights/kekst-cnc-global-ceo-linkedin-tracker-communicating-in-a-year-of-economic-anxiety-war-in-europe-and-climate-fatigue>

Rumstadt, F. y Kanbach, D. K. (2022). CEO activism. What do we know? What don't we know? A systematic literature review. *Society and Business Review*, 17(2), 307-330. <https://doi.org/10.1108/SBR-10-2021-0194>

Sandlin, J. K. y Gracyalny, M. L. (2018). Seeking sincerity, finding forgiveness: YouTube apologies as image repair. *Public Relations Review*, 44(3), 393-406. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.007>

Santana Villegas, J. R., Fernández Linares, P., González Vallés, J. E. y Viñarás Abad, M. (2023). Los MBA en México y su aporte a la formación en reputación corporativa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 423-445. <https://doi.org/10.4185/rlcs-2023-1923>

Schreiber, E. S. (2002). Why do many otherwise smart CEOs mismanage the reputation asset of their company? *Journal of Communication Management*, 6(3), 209-219. <https://doi.org/10.1108/13632540210807053>

Serrano, M. J. P., Santamaría, J. V. G. y Pallares, M. R. (2020). The social media presence of Ibx 35 top executives and their role as

influencers. *Communication and Society*, 33(2), 313-328. <https://doi.org/10.15581/003.33.2.313-328>

Social Pilot (2023). What is the Best Time to Post on YouTube Videos and YouTube Shorts? SocialPilot, 9 de octubre.

Thomas, M. (2023). How often should you post on Instagram every week? Later.

Tsai, W.-H. S. y Men, L. R. (2017). Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites. *New Media & Society*, 19(11), 1848-1867. <https://doi.org/10.1177/1461444816643922>

Vidgen, R., Sims, J. M. y Powell, P. (2013). Do CEO bloggers build community? *Journal of Communication Management*, 17(4), 364-385. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2012-0068>

Wang, R. y Huang, Y. (2018). Communicating corporate social responsibility (CSR) on social media: How do message source and types of CSR messages influence stakeholders' perceptions? *Corporate Communications*, 23(3), 326-341. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2017-0067>

We Are Social & Meltwater (2023). *Digital 2023. Global Overview Report*. <https://wearesocial.com/wp-content/uploads/2023/03/Digital-2023-Global-Overview-Report.pdf>

White, C. y Raman, N. (1999). The World Wide Web as a public relations medium: The use of research, planning, and evaluation in web site development. *Public Relations Review*, 25 (4), 405-419. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)00027-2](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)00027-2)

Wu, T., Reynolds, J., Wu, J. y Schlegelmilch, B. B. (2021). CEOs as corporate ambassadors: deciphering leadership communication via Twitter. *Online Information Review*. <https://doi.org/10.1108/OIR-09-2021-0484>

- Yue, C. A., Men, L. R. y Hart, E. B. (2023). "Chief engagement officers?" A comparative study between U.S. corporate and nonprofit executive Leaders' social media communication strategies. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(4), 879-892. <https://doi.org/10.1002/nml.21551>
- Yue, C. A., Thelen, P., Robinson, K. y Men, L. R. (2019). How do CEOs communicate on Twitter? A comparative study between Fortune 200 companies and top startup companies. *Corporate Communications*, 24(3), 532-552. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2019-0031>

3. Artículo 3: estudio de las estrategias de publicación de los CEO en LinkedIn

Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). Estrategias de publicación de los CEO de empresas de América Latina en LinkedIn y su impacto en el engagement. *Revista de Comunicación*, 23(2), 319–344. <https://doi.org/10.26441/RC23.2-2024-3592>

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

Estrategias de publicación de los CEO de empresas de América Latina en LinkedIn y su impacto en el *engagement*

Posting strategies of CEOs of Latin American companies on LinkedIn and their impact on engagement

Saavedra, G. y Capriotti, P.

Giancarlo Saavedra. Universitat Rovira i Virgili (España)

Investigador predoctoral del Departamento de Estudios de Comunicación de la Universitat Rovira i Virgili. Miembro del Grupo de Investigación en Comunicación Asterisc. Máster en Comunicación Estratégica. Máster en Administración de Empresas y Responsabilidad Social Corporativa. Su principal línea de investigación es la comunicación institucional y activismo de los CEO en redes sociales.

<https://orcid.org/0000-0003-2379-9380>, giancarlo.saavedra@urv.cat

Paul Capriotti. Universitat Rovira i Virgili (España)

Profesor catedrático de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa del Departamento de Estudios de Comunicación de la Universitat Rovira i Virgili. Doctor en Comunicación por la Universitat Autònoma de Barcelona. Sus principales líneas de investigación son: comunicación institucional, comunicación digital, comunicación estratégica y reputación corporativa.

<https://orcid.org/0000-0002-9398-5886>, paul.capriotti@urv.cat

Recibido: 15-03-2024 – Aceptado: 09-07-2024

<https://doi.org/10.26441/RC23.2-2024-3592>

RESUMEN: Este estudio investiga las estrategias de publicación de los directores ejecutivos (CEO) de empresas de América Latina en LinkedIn y su impacto en el *engagement*. Por ello, se examinan los niveles de actividad y los tipos de presencia, así como las tasas de *engagement*. A partir de un análisis cuantitativo, los resultados revelan que los ejecutivos de esta región tienen una frecuencia de publicación significativamente inferior en LinkedIn en comparación con los promedios recomendados por los expertos. Respecto al tipo de presencia, los CEO son “creadores de contenido” y publican principalmente contenido propio. El análisis del *engagement* evidencia discrepancias entre las publicaciones propias e híbridas. Debido a la originalidad del contenido propio, este recibe mejores tasas de *engagement* frente a los posteos híbridos. Los hallazgos revelan que la mayoría de los CEO latinoamericanos adoptan una estrategia de publicación de “embudo pasivo” en LinkedIn, que se caracteriza por una baja actividad y contenido propio. Llama la atención que los CEO con un enfoque más pasivo tienden a obtener tasas de *engagement* más altas en comparación de aquellos con un enfoque más activo. A partir de aquí se desprende que, si bien el contenido auténtico genera interacción, los CEO deben aprovechar el potencial de las publicaciones compartidas, que se caracterizan por fomentar el diálogo a partir de contenidos con diversas perspectivas, rasgo particular de los actores e instituciones del entorno empresarial. Esta investigación valora el potencial de los CEO comunicadores institucionales y proporciona pautas metodológicas para académicos y profesionales encargados de las estrategias de publicación de organizaciones y directivos de la región.

Palabras claves: CEO; director ejecutivo; creador de contenido; comunicación digital; comunicación institucional; LinkedIn; redes sociales; *engagement*; empresas; América Latina.

ABSTRACT: This study investigates the posting strategies of CEOs of Latin American companies on LinkedIn and their impact on engagement. It examines activity levels and types of presence, and engagement rates. Based on a quantitative analysis, the results reveal that executives in this region have a significantly lower frequency of posting on LinkedIn compared to the averages recommended by experts. Regarding the type of presence, CEOs are

"content creators" and mainly post their own content. The engagement analysis shows discrepancies between own and hybrid posts. Due to the originality of own content, it receives better engagement rates than hybrid posts. The findings reveal that most Latin American CEOs adopt a "passive funnel" posting strategy on LinkedIn, which is characterized by low activity and own content. It is striking that CEOs with a more passive approach tend to have higher engagement rates compared to those with a more active approach. From these findings it is clear that, although authentic content generates interaction, CEOs should take advantage of the potential of shared publications, which are characterized by fostering dialogue based on content with diverse perspectives, a particular feature of the actors and institutions of the business environment. This research assesses the potential of CEOs as institutional communicators and provides methodological guidelines for academics and professionals in charge of the publication strategies of organizations and managers in the region.

Keywords: CEO, chief executive officer, content creator, digital communication, institutional communication, LinkedIn; social media; engagement; companies, Latin America

1. Introducción

Los directores ejecutivos o CEO (*chief executive officers*) tienen un impacto cada vez mayor dentro y fuera de las empresas (Lee y Kim, 2022; Yeo y Youssef, 2010; Zeitoun, et al., 2020). Desde su posición de liderazgo empresarial, tienen la capacidad para identificar oportunidades organizacionales con una perspectiva amplia (de Fatima Oliveira y Murphy, 2009; Glick, 2011). En ese sentido, dentro de su agenda personal y profesional, los CEO abordan la comunicación institucional como un asunto relevante que contribuye a la gestión de la reputación de las organizaciones que lideran (Álvarez-Nobell et al., 2023; Denner et al., 2021; Love et al., 2017; Men, 2012; Olkkonen y Morsing, 2022; Santana Villegas et al., 2023; Zerfass et al., 2016).

Un hito que marca su papel como comunicadores institucionales es la llegada de internet (Kent y Taylor, 1998). Durante las tres últimas décadas, la aparición de la web, blogs y redes sociales, impulsaron que los directores ejecutivos asumieran tres diferentes roles comunicativos (Saavedra y Capriotti, 2024a, 2024b). La llegada de la web da paso a los “e-CEO”, convirtiéndolos en ejecutivos que utilizan la intranet, envían correos electrónicos y se presentan con sus públicos a través de sus páginas web personales (Gaines-Ross, 2000, 2002; Lee y Know Lee, 2002; Schreiber, 2002). Como “CEO blogueros”, los ejecutivos se abren a la bidireccionalidad comunicativa a través de publicaciones personales en blogs para dialogar con sus seguidores (Evans et al., 2008; Lee, 2006). Finalmente, como “CEO sociales”, los ejecutivos encuentran en las redes sociales el espacio ideal para explotar los principios dialógicos con sus públicos (Heavey et al., 2020; Men y Tsai, 2018; Tsai y Men, 2017; Yue et al., 2023). Sumergidos en esta última ola, en los últimos años, los directores ejecutivos incrementaron su participación en redes sociales.

LinkedIn es una red social consolidada para la interacción más directa y profesional de los CEO sociales con sus públicos (Saavedra y Capriotti, 2024b). Es la plataforma digital más confiable para las marcas (Kemp, 2024). Los directores ejecutivos aterrizaron en esta plataforma líder para la comunicación laboral y profesional con la intención de explorar nuevas dinámicas en el ámbito digital. Estar en LinkedIn para los CEO implica la creación de un perfil profesional con el objetivo de construir una marca personal sólida y sobre todo fortalecer la interacción con públicos claves en el

ámbito laboral de manera activa y directa (Capriotti, Martínez-Gras y Zeler, 2023; Capriotti, Oliveira y Carretón, 2023; Da Silva et al., 2023; Md Saad y Yaacob, 2021). Este medio social favorece la visibilidad y fomenta la participación de los ejecutivos en la comunicación institucional para construir relaciones significativas con públicos internos y externos (Conte et al., 2017; Men, 2015; Men y Tsai, 2016; Molina-Cañabate y Suau-Gomila, 2021; Serrano et al., 2020; Tsai y Men, 2017). En esta plataforma, los usuarios se reúnen para intercambiar opiniones, interactuar con marcas, establecer contactos laborales, y también, seguir a celebridades y figuras influyentes, que incorporan a los propios CEO (Fleck et al., 2014; Huaman-Ramirez y Merunka, 2021; Kemp, 2024; Treadway et al., 2009; Zeitoun et al., 2020).

El interés de investigar el rol de los CEO en LinkedIn surge a raíz de que la presencia de los directores ejecutivos en esta plataforma casi se duplica en los últimos cinco años (Capriotti y Ruesja, 2018; Saavedra y Capriotti, 2024b; Williams et al., 2023). Sin embargo, aunque la investigación académica sobre la comunicación de los CEO en otras redes sociales (principalmente en X/Twitter) es significativa (Capriotti y Ruesja, 2018; Grafström y Falkman, 2017; Kim y Sung, 2021; Malhotra y Malhotra, 2016; Manika et al., 2015; Md Saad y Yaacob, 2021; Mehra y Ahuja, 2022; Suárez-Rico et al., 2018; Wu et al., 2021, 2022; Yue et al., 2019), en LinkedIn es aún muy escasa (Conte et al., 2017; Men, 2015; Molina-Cañabate y Suau-Gomila, 2021; Serrano et al., 2020; Tsai y Men, 2017).

El vacío académico se acentúa en el contexto de América Latina. La relación entre los CEO y la comunicación institucional ha dado lugar a diversas investigaciones; sin embargo, la región latinoamericana sigue siendo de las menos exploradas en esta área. Saavedra y Capriotti (2024a) realizaron una revisión bibliométrica del tema (1993-2022) y encontraron solo dos estudios relevantes, ambos enfocados en X/Twitter (Capriotti y Ruesja, 2018; Suárez-Rico et al., 2018). Esta limitación subraya la necesidad de un estudio más amplio. De este modo, este artículo académico sería el primero en analizar a gran escala el papel de los CEO de América Latina en LinkedIn, más de 20 años después de la aparición de la plataforma (Boyd y Ellison, 2007). Cubrir esta laguna académica ofrece la oportunidad de generar estudios científicos que fortalezcan la investigación y ofrezcan un marco sólido de la comunicación corporativa en la región (Arzuaga Williams et al., 2024; Vásquez

Donoso et al., 2023; Jain et al., 2014; Marroquin Velásquez et al., 2024; Pradana, 2024; Thelen, 2021).

El objetivo principal de este trabajo es estudiar la estrategia de publicación de los CEO de América Latina en LinkedIn, analizando los niveles de actividad y los tipos de presencia, así como su influencia en los niveles de *engagement*. De esta manera, se proporciona el primer análisis cuantitativo a gran escala sobre la participación de los ejecutivos en esta red social, que lo convierte en un estudio pionero sobre los directivos latinoamericanos. Además, esta investigación ofrece a los académicos y profesionales diversas perspectivas sobre prácticas y tendencias, y pautas metodológicas para la comunicación institucional digital en la región.

2. Marco teórico

La evolución de las estrategias de comunicación digital ha redefinido la forma en la que los CEO participan en línea. Inicialmente, se centraban en presentar a los líderes ejecutivos como contenido “interesante” en páginas web y foros (Hyland, 1998; Kent y Taylor, 1998). Sin embargo, la llegada de las redes sociales introdujo un nuevo panorama, donde los CEO son “participantes” de la creación del contenido (Saavedra y Capriotti, 2024b).

Esto ha llevado a que los directores ejecutivos asuman un rol protagónico en la comunicación institucional de sus organizaciones, aumentando el potencial para construir un diálogo significativo con sus públicos (Grafström y Falkman, 2017; Heavey et al., 2020). La atención de los usuarios hacia el contenido compartido por los CEO en redes sociales refuerza la relevancia de su presencia en estas plataformas digitales (Wang y Huang, 2018).

Este cambio se ha reflejado en las estrategias de publicación, sobre todo en la actividad y presencia, así como en su impacto en el *engagement* generado por los contenidos de los CEO sociales (Capriotti y Ruesja, 2018). Dependiendo de la red social y sus objetivos, los CEO implementan diferentes estrategias de publicación. Estas permiten reconocer el **nivel de actividad** y los **tipos de presencia** de los CEO en las redes sociales. Así pues, el análisis de la actividad y de la presencia de los ejecutivos permitirá reconocer y evaluar las **estrategias**

de publicación desarrolladas por los CEO en LinkedIn, además de contrastar las diversas estrategias con el *engagement* generado por sus publicaciones en dicha red social.

2.1. Actividad de CEO en LinkedIn

Para ser considerados influyentes digitales, los CEO necesitan actuar proactivamente con sus públicos (Pérez-Serrano et al., 2020). Aunque los ejecutivos empezaron siendo lentos para adoptar y aceptar su legitimación de las redes sociales (Porter et al., 2015), algunos autores (Fröhlich y Knobloch, 2021; Longenecker y Wittmer, 2023) coinciden en que los líderes son cada vez más visibles y comunicativos en estas plataformas y favorecen la reputación institucional.

Inmersos en la ola de los CEO sociales, los ejecutivos ampliaron sus posibilidades de entablar conversaciones y aprovechar el potencial dialógico ofrecido por las redes sociales como LinkedIn (Saavedra y Capriotti, 2024b). Los niveles de actividad de un ejecutivo se capitalizan si comparte información y fomenta la interacción con sus usuarios a través del uso constante de los principios dialógicos y estrategias participativas (Alghawi et al., 2014; Domínguez et al., 2023; Vidgen et al., 2013; Yue et al., 2023).

El **nivel de actividad** establece la intensidad o frecuencia de las publicaciones de los sujetos (para esta investigación los CEO) en sus redes sociales (Albanna et al., 2022; Capriotti y Zeler, 2020; Domínguez et al., 2023; Jameson, 2014; Manika et al., 2015; Prado et al., 2024).

En ese sentido, volumen y frecuencia de publicación son claves para la actividad en LinkedIn (Capriotti, Martínez-Gras y Zeler, 2023; Dévai et al., 2024; Prado et al., 2024; Romero, 2024a). De esta manera, tomando como referencia los niveles de actividad (diaria, semanales, mensuales, etc.) se establece si los CEO tienen una actividad muy alta (con un alto volumen y frecuencia de publicación por encima de la media recomendada) o muy baja (con pocas o frecuentes publicaciones, por debajo de la media sugerida) o inactividad (con nula actividad).

Estudios académicos e informes de la industria muestran que los niveles de publicación varían ampliamente entre CEO y organizaciones presentes en LinkedIn (Capriotti, Oliveira y Carretón, 2023; Macready y Cohen, 2023; Prado et al., 2024; Romero, 2024a). Mientras que los ejecutivos alcanzan una frecuencia de posteo de 1,5 y los expertos recomiendan un promedio de 2,7 publicaciones por semana, las organizaciones tienen un promedio real de 5 posteos, aproximándose a los niveles recomendados de 7 publicaciones semanales.

2.2. Presencia de CEO en LinkedIn

La presencia de los CEO en redes sociales implica uno de sus principales deberes ejecutivos: la gestión de la información de sus organizaciones (Grunig y Grunig, 2000; Putt y Rocha, 2023). La creación de contenido conlleva un esfuerzo importante para diseñar publicaciones enfocadas en los intereses de sus públicos (Ibrahim et al., 2022).

Como creadores de contenido, los CEO adaptan sus estrategias de participación en redes sociales, humanizando su imagen, creando conexión emocional, conversando de manera inmediata o publicando contenido entretenido para sus públicos (Kim y Sung, 2021; Malhotra y Malhotra, 2016; Manika et al., 2015; Md Saad y Yaacob, 2021; Men et al., 2018; Men y Tsai, 2016; Porter et al., 2015; Sandlin y Gracyalny, 2018; Tsai y Men, 2017; Wang y Huang, 2018; Wu et al., 2021). Por lo tanto, más que el “estar”, lo que supone un mayor reto para los ejecutivos es el “actuar” en redes sociales (Saavedra y Capriotti, 2024b). El compromiso de los CEO como creadores de contenidos es real y el enfoque comunicativo variará según el tiempo, la situación, el sector empresarial e incluso el país en el que opera la empresa (González Cáceres, 2022; Grafström y Falkman, 2017; Manfredi-Sánchez, 2019; Rumstadt y Kanbach, 2022; Shields y Harvey, 2010; Suárez-Rico et al., 2018).

El **tipo de presencia** se refiere a las diferentes tipologías de publicaciones que un sujeto (en este caso los CEO) difunde en sus redes sociales para obtener visibilidad (Fröhlich y Knobloch, 2021; Park et al., 2016; Prado et al., 2024; Serrano et al., 2020).

Para el estudio de la presencia de los CEO en LinkedIn se debe considerar el tipo de publicaciones. Algunas investigaciones de comunicación institucional digital realizadas en esta red social (Capriotti y Zeler, 2020; Dévai, 2022; Dévai y Peralt, 2022; Prado et al., 2024), distinguen dos tipos principales de contenido: a) publicaciones propias, que son contenidos creados y difundidos por los CEO en sus perfiles profesionales; y b) publicaciones compartidas, que son contenidos de otros usuarios y reposteados por los CEO en sus cuentas sociales añadiendo información personalizada (publicaciones híbridas) o sin ella (publicaciones ajenas).

Así, la selección de los tipos de publicaciones implica definir una determinada línea o enfoque de su presencia comunicacional. Según los tipos de publicaciones, los CEO establecen su enfoque de presencia en redes sociales, desde una presencia muy propia (con una mayoría de publicaciones de sus propios contenidos) hasta una presencia muy compartida (con la mayoría de contenidos de otros usuarios y reposteados por ellos).

Algunos estudios (Beese, 2019; Capriotti, Martínez-Gras y Zeler, 2023) indican que la combinación de posteos más adecuada para generar mayor *engagement* en las redes sociales es aquella que tiene una mayoría de contenidos “propios”, siguiendo la regla del 4-1-1: cuatro publicaciones de la organización con temas significativos para sus seguidores, una publicación de la organización de su propio interés y una publicación compartiendo información de otras cuentas. Por lo tanto, una buena combinación de publicaciones se sitúa en torno al 80-85% de contenido propio y el 20-15% de contenido compartido (híbrido o ajeno).

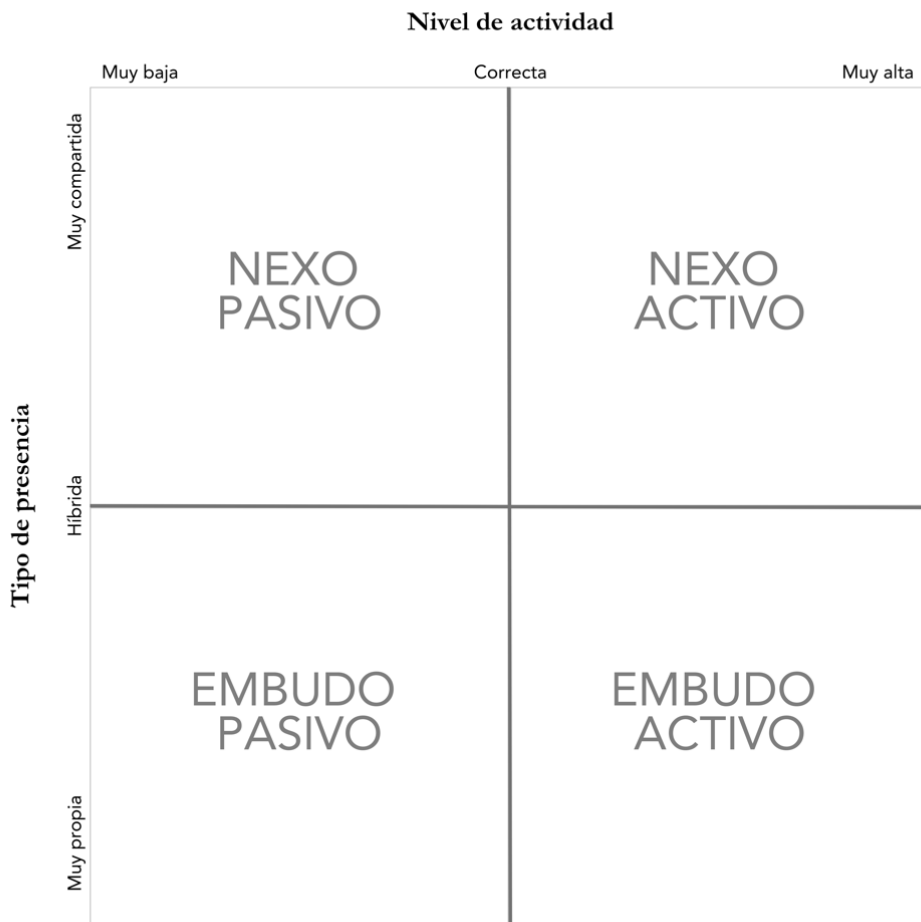
2.3. Estrategias de publicación de CEO en LinkedIn

La combinación e interrelación de la actividad y la presencia permite conocer las **estrategias de publicación** en redes sociales de los directores ejecutivos.

Por una parte, con la actividad se obtienen volúmenes y promedios de frecuencia de publicación de los CEO para posteriormente identificar los niveles de actividad, desde muy bajas hasta muy altas, lo cual ayuda a reconocer a los directivos que son más “activos” de aquellos que son más

“pasivos” (Huang y Yeo, 2018; Saavedra y Capriotti, 2024b; Sindhani et al., 2019).

Figura 1. Estrategias de publicación en redes sociales



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, con la presencia, los CEO elijen el tipo de publicaciones con el desean participar en redes sociales, pudiendo ser desde contenidos muy compartidos hasta muy propios (Capriotti, Martínez-Gras y Zeler, 2023; Capriotti, Oliveira y Carretón, 2023). Los contenidos propios tienen una línea de publicación tipo “embudo”, con un perfil de enfoque más centrípeto, destinado a atraer seguidores hacia sus propios contenidos y retenerlos o atraerlos hacia sus contenidos institucionales. Los CEO que deciden publicar

principalmente contenidos compartidos disponen de una red social con enfoque de tipo “nexo”, con un enfoque más centrífugo, centrado en atraer seguidores a partir de contenidos compartidos por otros sujetos y otros temas relacionados o no con sus contenidos institucionales (Capriotti, Martínez-Gras y Zeler, 2023; Capriotti, Oliveira y Carretón, 2023; Scolari, 2008).

De este modo, la elección de una combinación entre niveles de actividad y tipos de presencia definirán una estrategia o línea de participación en redes sociales más activa o pasiva, desde un CEO con un perfil de “nexo pasivo” (con poca actividad y contenidos compartidos), pasando por un CEO con un perfil de “nexo activo” (con alta actividad y contenidos compartidos); y desde un CEO con un perfil de “embudo pasivo” (con poca actividad y contenidos propios) hasta un CEO con un perfil de “embudo activo” (con alta actividad y contenidos propios). Estas estrategias marcan la línea directriz de la forma de comunicación elegida por los CEO para comunicarse con sus públicos a través de redes sociales (Capriotti, Oliveira y Carretón, 2023; Scolari, 2008; Saavedra y Capriotti, 2024; Zeler y Capriotti, 2017) (figura 1).

2.4. *Engagement* de CEO en LinkedIn

El *engagement* de los CEO en redes sociales ha sido ampliamente estudiado (Kim y Sung, 2021; Tsai y Men, 2017; Yue et al., 2021). Como “chief engagement officers”, los CEO incorporan las herramientas dialógicas para obtener mejores resultados en las estrategias de publicación (Yue et al., 2023). La clave para impulsar la interacción y el compromiso de los seguidores se enfoca en ofrecer publicaciones de buena calidad para desencadenar un diálogo efectivo (Brubaker y Wilson, 2018). Por lo tanto, para fomentar que los seguidores reaccionen, comenten y compartan las publicaciones, estas deben ser lo suficientemente buenas para que aumenten la exposición y alcance de sus organizaciones (Ballesteros Herencia, 2019; Men et al., 2018; Mudambi et al., 2019).

El **nivel de *engagement*** establece el grado en el que los usuarios interactúan en las redes sociales (Capriotti, Martínez-Gras y Zeler, 2023; Cho et al., 2014; Conte et al., 2017; Men et al., 2018; Men y Tsai, 2016; Yue et al., 2023). Se pueden identificar tres tipos principales de interacción en las redes sociales:

reacciones, comentarios y compartidos (Huang y Yeo, 2018; Ibrahim et al., 2022; Yim, 2019).

Las reacciones (*likes* en inglés) en redes sociales son la forma básica de respaldar el contenido publicado por una organización (Abitbol y Lee, 2017; Cho et al., 2014). A diferencia de otras redes como Twitter e Instagram, donde solo existe una forma básica de reacción para demostrar (o no) el apoyo al contenido, los CEO en LinkedIn pueden diferenciar el tipo de adhesión de los usuarios con los emoticones “recomendar, celebrar, apoyar, encantar, interesar y hacer gracia”.

Los comentarios (*comments* en inglés) son la forma más directa de interacción y contiene uno de los componentes básicos de un proceso dialógico con seguidores (Abitbol y Lee, 2017; Anderson et al., 2016). Los usuarios hacen uso de los comentarios para expresar sus opiniones y los CEO tienen la oportunidad de crear conversaciones bidireccionales, porque sino difícilmente la comunicación en redes sociales será dialógica (Men, Tsai, et al., 2018).

Los contenidos compartidos (*shares* en inglés) por los seguidores les otorga el rol de amplificadores y promotores voluntarios de las publicaciones de las organizaciones (Abitbol y Lee, 2017; Cho et al., 2014). El compartir las publicaciones ofrece visibilidad a los CEO, pero sobre todo amplifica y viraliza el contenido de la marca en redes sociales (Thelen et al., 2021; Yue et al., 2019, 2023).

La suma o integración del total de los tres tipos de interacciones es considerado como el volumen general de *engagement* de un sujeto en una red social (Capriotti, Martínez-Gras y Zeler, 2023).

3. Metodología

El objetivo de esta investigación es analizar las estrategias de publicación de los CEO de América Latina en LinkedIn, mediante la actividad y la presencia, y su influencia en los niveles de *engagement*. En LinkedIn, los líderes tienen la oportunidad de influir en la construcción de la narrativa empresarial (Dévai et al., 2024; Romero, 2024a). Esta red social es la menos explorada a nivel

académico y representa un terreno con potencial para la comunicación de prácticas laborales y profesionales de los directores ejecutivos (Saavedra y Capriotti, 2024a).

Así se plantean cuatro preguntas de investigación:

- PI1: ¿Cuál es el nivel de actividad de los CEO de América Latina en LinkedIn?
- PI2: ¿Cuál es el tipo de presencia de los CEO de América Latina en LinkedIn?
- PI3: ¿Cuál es la influencia de la actividad y presencia en el *engagement* de las publicaciones de los CEO de América Latina en LinkedIn?
- PI4: ¿Cuáles son las estrategias de publicación de los CEO de América Latina en LinkedIn y qué impacto tienen en el *engagement*?

Tomando como referencia anteriores investigaciones (Capriotti y Ruesja, 2018), los CEO de este análisis se seleccionaron del ranking América Economía (AE) 500, por su nivel de representación y confiabilidad para el estudio. El número de empresas identificadas fue de 501, considerando que una de ellas es binacional y cuenta con directores ejecutivos designados para cada país. Se identificaron 511 CEO que ocuparon el cargo durante el año 2023. El número de los ejecutivos es mayor que el de las empresas, debido a que dos de ellas tienen co-CEO, y varias compañías tuvieron más de un CEO durante el periodo de análisis. Los CEO se categorizaron por países: Brasil, México, Chile, Perú, Colombia y Argentina, y en un último denominado “Resto de países”, donde se agruparon a los directores de Uruguay y Costa Rica (tabla 1).

La muestra está representada por las cuentas profesionales de los CEO en LinkedIn. Se identificaron 327 perfiles de los ejecutivos en la plataforma. De este total, 83 son cuentas inactivas (CEO sin actividad durante el periodo de análisis) y 244 son activas (CEO con al menos una publicación en el tiempo de estudio) (tabla 2).

Tabla 1. Muestra de CEO de América Latina

	Empresa	CEO
	N	N
AE 500	501	511
Brasil	171	177
México	142	146
Chile	84	80
Perú	34	36
Colombia	28	29
Argentina	32	30
Resto de países	10	13

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Perfiles activos e inactivos de CEO de América Latina en LinkedIn

País	Total		Inactivos		Activos	
	N	%	N	%	N	%
AE 500	327	64,07	83	25,38	244	74,62
Brasil	118	66,67	16	13,6	102	86,44
México	76	52,05	28	36,8	48	63,16
Chile	56	70,00	14	25,0	42	75,00
Perú	30	83,33	10	33,33	20	66,67
Colombia	20	68,97	5	25,00	15	75,00
Argentina	23	76,67	9	39,13	14	60,87
Resto de países	4	30,77	1	25,00	3	75,00

Fuente: elaboración propia.

Las unidades de análisis fueron las publicaciones de los ejecutivos en sus perfiles profesionales durante un año, de enero a diciembre de 2023 (52 semanas). En total, se registraron 7461 posteos de los 244 CEO activos. La recolección de los datos se realizó de manera manual en enero de 2024.

Para este estudio se establecieron tres categorías: nivel de actividad, tipo de presencia y nivel de *engagement*. Estas categorías han sido analizadas por diversos autores en investigaciones previas (Capriotti y Ruesja, 2018; Capriotti y Zeler, 2020; Men y Tsai, 2016; Miquel-Segarra et al., 2023; Yue et al., 2023).

Si bien distintos estudios (Capriotti, Martínez-Gras y Zeler, 2023; Capriotti, Oliveira y Carretón, 2023; Huang y Yeo, 2018) analizan la actividad de diferente forma (diaria, semanal mensual o anual), el análisis del **nivel de actividad** en esta investigación se realizó mediante la media semanal, para lo

cual se dividió el total de publicaciones de cada CEO entre las 52 semanas del año 2023.

Para determinar el nivel de la actividad de los CEO en LinkedIn primero se identificaron los promedios de actividad recomendados (PRS) y los promedios de actividad alcanzados (PAS) por los directores ejecutivos. Según anteriores investigaciones académicas y reportes divulgativos (Anderson, 2023; Breen, 2022; Da Silva Giordani et al., 2023; Dévai, 2022; Dévai, et al., 2023, 2024; Dévai y Peralt, 2022; Putt y Rocha, 2023; Williams y Unger, 2023), el PRS de los CEO en LinkedIn es de 2,7 publicaciones y el PAS de los CEO en LinkedIn es de 1,5 publicaciones. En función de ello se establecieron los niveles adecuados de actividad de los CEO, así como los niveles bajos y altos, tanto para el PRS como para el PAS.

Posteriormente, tomando como referencia los niveles por semana recomendados (PRS) y alcanzados (PAS) se estableció una escala unificada para medir los niveles de actividad de los CEO en LinkedIn desde “muy baja” hasta “muy alta” (tabla 3).

Tabla 3. Nivel de actividad de CEO en LinkedIn

Escala de actividad	Nivel de actividad				
	1	2	3	4	5
	Muy baja	Algo baja	Correcta	Algo alta	Muy alta
Promedio actividad (semanal)	Menos de 0,76	0,76 – 1,50	1,51 – 2,25	2,26 – 3,00	Más de 3,00

Fuente: elaboración propia.

En función de algunos estudios previos (Capriotti, Martínez-Gras y Zeler, 2023; Capriotti, Oliveira y Carretón, 2023; Huang y Yeo, 2018; Williams y Unger, 2023), el análisis del **tipo de presencia** se realizó a partir de tres tipos principales de publicaciones: a) “propias”, que son contenidos creados y difundidos por los CEO en sus perfiles profesionales; b) “híbridas”, que son contenidos de otros usuarios y reposteados por los CEO en sus cuentas sociales añadiendo información personalizada, y; c) “ajenas”, que son contenidos de otros perfiles y compartidos por los CEO sin añadir información adicional.

Para establecer el tipo de presencia de los CEO en LinkedIn, primero se asignaron valores según los tres tipos de presencia, los cuales se multiplicaron por el total de publicaciones de cada tipología y se dividieron entre el total de publicaciones para obtener un promedio (tabla 4).

Tabla 4. Valor del tipo de presencia

Presencia	Frecuencia (N)	Valor asignado (VA)	Resultado Valor Presencia
Compartida	N.º de publicaciones	1 punto	= Media
Híbrida	N.º de publicaciones	3 puntos	(N*VA/Total de publicaciones)
Propia	N.º de publicaciones	5 puntos	

Fuente: elaboración propia.

A partir de ello se planteó una escala para evaluar el tipo de presencia de los directores ejecutivos en LinkedIn, desde “muy compartida” hasta “muy propia” (tabla 5).

Tabla 5. Tipo de presencia de CEO en LinkedIn

Escala de presencia	Tipo de presencia				
	1	2	3	4	5
	Muy compartida	Algo compartida	Híbrida	Algo propia	Muy propia
Valor de presencia	1,00 - 1,79 p.	1,80 - 2,59 p.	2,60 - 3,49 p.	3,50 - 4,29 p.	4,30 - 5,00 p.

Fuente: elaboración propia.

Para el análisis del **nivel de engagement** se trabajó con 6353 publicaciones propias e híbridas de 228 directores ejecutivos, debido a que las publicaciones “ajenas” en LinkedIn no generan interacciones en el perfil de los CEO que las comparten.

En función de diversos estudios previos (Capriotti, Martínez-Gras y Zeler et al., 2023; Cho et al., 2014; Park et al., 2016; Porter et al., 2015), en esta investigación se tomaron cuatro indicadores estandarizados que permitan evaluar el *engagement* de los CEO en redes sociales: tasa de reacción (TR), tasa de conversación (TC), tasa de viralidad (TV) y tasa de participación general (TPG).

- Tasa de reacción (TR)= (total de reacciones/total de publicaciones/
número de seguidores) * 100
- Tasa de conversación (TC)= (total de comentarios/ total de
publicaciones/ número de seguidores) *100
- Tasa de viralidad (TV)= (total de compartidos/ total de publicaciones/
número de seguidores) *100
- Tasa de *engagement* general (TEG)= (TR + TC + TV)

De acuerdo a estudios anteriores (Anderson, 2023; Bizz Markethink, 2022; Garavito, 2022; Williams et al., 2023; Williams y Unger, 2023) las tasas de *engagement* recomendadas y alcanzadas por los CEO están en un promedio entre 2 y 3 para ambas. A partir de estos datos se estableció una escala para identificar el nivel de *engagement* de los directores ejecutivos desde “muy mala” hasta “muy buena” (tabla 6).

Tabla 6. Nivel de *engagement* de CEO en LinkedIn

Escala de <i>engagement</i>	Nivel de <i>engagement</i>				
	1	2	3	4	5
Tasa de <i>engagement</i>	Muy mala	Algo mala	Adecuada	Algo buena	Muy buena
	Menos de 1,00	1,00 - 1,99	2,00 - 2,99	3,00 - 3,99	De 4,00 a más

Fuente: elaboración propia.

Esto permitirá realizar una comparación y evaluación del nivel de *engagement* de los CEO en función de su nivel de actividad en LinkedIn, como también valorar el *engagement* en relación con el tipo de presencia de los CEO en esta red social.

Para determinar las **estrategias de publicación** utilizadas por los CEO en LinkedIn, se identificaron 4 grandes estrategias, elaborando una matriz a partir de la combinación de los niveles de actividad (desde “1-muy bajo” hasta “5-muy alto”) y de los tipos de presencia (desde “1-muy compartida” hasta “5-muy propia”). Las 4 grandes estrategias de publicación son las siguientes: a) estrategia de “nexo pasivo” (con poca actividad y contenidos compartidos); b) estrategia de “nexo activo” (con alta actividad y contenidos compartidos);

c) estrategia de “embudo pasivo” (con poca actividad y contenidos propios), y d) estrategia de “embudo activo” (con alta actividad y contenidos propios). Dentro de cada una de estas grandes estrategias se encuentran posiciones más extremas o moderadas en función de la actividad y de la presencia de cada uno de los CEO.

Figura 2. Propuesta de estrategias de publicación de CEO en LinkedIn

		Nivel de actividad				
		1 Muy baja	2 Algo baja	3 Correcta	4 Algo alta	5 Muy alta
Tipo de presencia	1 Muy compartida					
	2 Algo compartida	NEXO PASIVO			NEXO ACTIVO	
	3 Híbrida					
	4 Algo propia	EMBUDO PASIVO			EMBUDO ACTIVO	
	5 Muy propia					

Fuente: elaboración propia

En cada una de estas estrategias de publicación se podrá identificar cantidad de CEO que las desarrollan, así como analizar el nivel de *engagement* alcanzado por los CEO en cada tipo de estrategia.

4. Resultados

4.1. Nivel de actividad

Los directores ejecutivos de América Latina generaron 7461 publicaciones en LinkedIn durante las 52 semanas de análisis.

Los promedios de actividad semanal por directores ejecutivos varían significativamente (tabla 7). La mayoría de CEO (75,41%) tiene un nivel “muy bajo” de actividad en la plataforma, con 0,27 publicaciones por semana. Apenas poco más de un 5% de CEO alcanzan niveles iguales o por encima de lo “correcto”. Los ejecutivos con niveles “muy altos” publican casi seis veces a la semana, lo que quiere decir que los CEO más activos en LinkedIn realizan casi 22 veces más acciones que sus colegas de la escala “muy baja”.

Tabla 7. Nivel y escala de actividad por CEO en LinkedIn

Nivel de actividad	Escala de actividad	Promedio de actividad (semanal)	CEO	
			N	%
	AE 500	0,59	244	100,00
1	Muy baja	0,27	184	75,41
2	Algo baja	1,06	45	18,44
3	Correcta	1,74	7	2,87
4	Algo alta	2,51	4	1,64
5	Muy alta	5,83	4	1,64

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Nivel y escala de actividad por países en LinkedIn

País	CEO	Actividad		
		Promedio de actividad (semanal)	Nivel de actividad	
		N	N	Escala
AE 500	244	0,59	1	Muy baja
Brasil	102	0,59	1	Muy baja
México	48	0,66	1	Muy baja
Chile	42	0,33	1	Muy baja
Perú	20	0,43	1	Muy baja
Colombia	15	1,50	2	Algo baja
Argentina	14	0,36	1	Muy baja
Resto de países	3	0,57	1	Muy baja

Fuente: elaboración propia.

Respecto a la actividad por países (tabla 8), el promedio general de los ejecutivos es “muy bajo”: 0,59 publicaciones por semana. Los ejecutivos de Colombia tienen mejor promedio de actividad semanal (1,50) y los de Chile, quienes presentan los niveles más bajos de publicación.

Todos los CEO latinoamericanos tienen niveles de actividad por debajo de lo “correcto”. Salvo en el caso de los CEO de Colombia (“algo baja”), el resto de ejecutivos mantiene un nivel de actividad “muy baja”.

4.2. Tipo de presencia

Los CEO de América Latina generan su propio contenido. De las 7461 publicaciones de los ejecutivos, el 72% son “propias”, el 15% son “ajenas” y el 13% son “híbridas”.

El tipo de presencia de los ejecutivos de América Latina varía significativamente, pero con una clara tendencia a una presencia de contenidos propios. Aproximadamente, las tres cuartas partes (72,95%) de los CEO se encuentran entre “algo propio” o “muy propio”. Los directores ejecutivos no tienden a compartir contenidos de otros usuarios. Solo un poco más del 10% de ellos tienen presencia “muy compartida” o “algo compartida”. Por lo tanto, son pocos los ejecutivos que comparten más contenidos ajenos (tabla 9).

Tabla 9. Tipo y escala de presencia de CEO en LinkedIn

Tipo de presencia	Escala de presencia	Promedio de valor de presencia	CEO	
			N	%
	AE 500	4,14	244	100,00
1	Muy compartida	1,14	24	9,84
2	Algo compartida	2,24	9	3,69
3	Híbrida	3,13	33	13,52
4	Algo propia	3,94	34	13,93
5	Muy propia	4,78	144	59,02

Fuente: elaboración propia.

En todos los países, las publicaciones propias de los ejecutivos representaron el principal tipo de presencia, estando entre “algo propia” y “muy propia”. En la mayoría de los casos, el contenido propio supera el 50% de publicaciones totales. En promedio, los posts híbridos y ajenos sumaron casi el 30% del

volumen total en la mayoría de países, siendo Chile y Perú los países con mayor volumen de contenido de este tipo (tabla 10).

Los CEO de Brasil (4,35) destacan con un valor de presencia más alto dentro de la escala “muy propia”, mientras que los CEO de Perú (3,54) y Chile (3,65), a pesar de tener presencia “algo propia”, sus contenidos rozan lo “híbrido”.

Tabla 10. Tipo y escala de presencia por países en LinkedIn

País	CEO	Presencia		
		Valor de presencia	Tipo de presencia	
	N	N	Escala	
AE 500	244	4,14	4	Algo propia
Brasil	102	4,35	5	Muy propia
México	48	4,01	4	Algo propia
Chile	42	3,65	4	Algo propia
Perú	20	3,54	4	Algo propia
Colombia	15	4,29	4	Algo propia
Argentina	14	4,05	4	Algo propia
Resto de países	3	4,39	5	Muy propia

Fuente: elaboración propia.

4.3. Nivel de *engagement*

De forma global, se observa que el aporte principal al nivel de *engagement* general proviene de la tasa de reacción de las publicaciones, representando entre el 75% y 95% de total del *engagement*. Las tasas de conversación y de viralidad tienen una aportación muy poco significativa al *engagement* general.

Las variaciones son más notorias cuando se diferencian los niveles de *engagement* de las publicaciones propias e híbridas de los directores ejecutivos. Mientras que las publicaciones originales de los CEO logran niveles “muy buenos”, los contenidos híbridos se encuentran en la escala inferior, con niveles “muy malos” de *engagement* en LinkedIn (tabla 11).

Es destacable que 109 CEO (casi el 50%) tienen niveles “muy buenos” de *engagement* con una tasa promedio de 10 interacciones por publicación. Más del 60% de los CEO de América Latina se encuentra por encima de lo “adecuado”. Solo un 20,18% de los CEO tiene niveles “algo malos” o “muy malos” de *engagement*.

Las tasas de *engagement* de las publicaciones propias son muy parecidas a las de las publicaciones totales: más del 55% de ejecutivos tiene niveles “algo buenos” o “muy buenos” de *engagement*. Sin embargo, más de un 90% de los CEO con publicaciones híbridas tiene niveles por debajo de lo “adecuado”.

Tabla 11. Nivel y escala de tasas de *engagement* en LinkedIn

Engagement		Promedio tasa engagement (totales)	Total CEO (interacciones totales)		Promedio tasa engagement (propias)	Total CEO (interacciones propias)		Promedio tasa engagement (híbridas)	Total CEO (interacciones híbridas)	
Nivel	Escala		N	%		N	%		N	%
	AE 500	5,72	228	100,00	4,95	217	100,00	0,77	160	100,00
1	Muy mala	0,59	16	7,02	0,53	23	10,60	0,25	123	76,88
2	Algo mala	1,52	30	13,16	1,50	33	15,21	1,44	22	13,75
3	Adecuada	2,48	45	19,74	2,45	40	18,43	2,24	5	3,13
4	Algo buena	3,47	28	12,28	3,42	33	15,21	3,43	3	1,88
5	Muy buena	10,10	109	47,81	10,46	88	40,55	8,05	7	4,38

Fuente: elaboración propia.

Los contenidos publicados por los CEO de América Latina obtienen “muy buen” nivel de *engagement*. Los CEO de Chile (7,39) obtienen un nivel de *engagement* superior al de todos los ejecutivos de América Latina, mientras que los ejecutivos de Colombia (3,86), son los que obtienen menor tasa de *engagement* por publicación (tabla 12).

Tabla 12. Tasas de *engagement* de publicaciones totales, propias e híbridas por países

País	Tasa de interacción de publicaciones totales				Tasa de interacción de publicaciones propias				Tasa de interacción de publicaciones híbridas			
	CE O	T.E.	Nivel <i>engagement</i>		CE O	T.E.	Nivel <i>engagement</i>		CE O	T.E.	Nivel <i>engagement</i>	
AE 500	228	5,72	5	Muy buena	217	4,95	5	Muy buena	160	0,77	1	Muy mala
Brasil	98	6,19	5	Muy buena	95	5,89	5	Muy buena	66	0,30	1	Muy mala
México	46	4,59	5	Muy buena	44	3,84	4	Algo buena	34	0,75	1	Muy mala
Chile	36	7,39	5	Muy buena	34	6,56	5	Muy buena	22	0,83	1	Muy mala
Perú	19	6,46	5	Muy buena	16	5,24	5	Muy buena	15	1,22	2	Algo mala
Colombia	15	3,86	4	Algo buena	15	3,76	4	Algo buena	11	0,10	1	Muy mala
Argentina	11	5,99	5	Muy buena	10	4,47	5	Muy buena	10	1,52	2	Algo mala
Resto de países	3	5,58	5	Muy buena	3	4,92	5	Muy buena	2	0,66	1	Muy mala

Fuente: elaboración propia.

5. Discusión

Las organizaciones ya no pueden construir su reputación por sí solas, por lo que necesitan cada vez más de sus CEO. Como resultado, el auge de los directores ejecutivos como líderes de opinión ha impulsado que 3 de cada 10 usuarios sigan a un directivo en redes sociales (Apple Tree, 2024).

Los bajos niveles de actividad en LinkedIn sugieren que los directores ejecutivos de América Latina están perdiendo oportunidades para incrementar su visibilidad e influencia con sus seguidores. En esta red social, se observa que las marcas priorizan la calidad del contenido sobre la cantidad de publicaciones (Prado et al., 2024; Romero, 2024b). A diferencia de X/Twitter, caracterizado por la instantaneidad y corta longitud de sus mensajes (Capriotti y Ruesja, 2018; Miquel-Segarra et al., 2023), LinkedIn es una plataforma donde las organizaciones comparten contenido de valor y asumen un compromiso de calidad con sus seguidores por encima de la cantidad (Romero, 2024b).

El predominio de un tipo de publicación define el enfoque de presencia comunicacional de los CEO en LinkedIn. Los líderes de la región optan por comunicarse a través de contenidos propios, alineándose con la tendencia a implementar estrategias de publicación con mensajes cargados de originalidad (Beese, 2019; Capriotti, Martínez-Gras y Zeler, 2023; Prado et al., 2024). Esta preferencia permite a los CEO compartir su visión personal y proyectarse como más auténticos y accesibles (Kim y Sung, 2021; Men y Tsai, 2016). Así también, las características de diseño de las redes sociales pueden influir en los enfoques de publicación y facilitar el diálogo significativo (Kent, 2013; Kent y Taylor, 2021) entre los CEO y sus seguidores. Mientras que en Instagram la originalidad proviene principalmente de su arquitectura visual (Md Saad y Yaacob, 2021), en LinkedIn, los CEO, al igual que las organizaciones, tienen la oportunidad de compartir contenido de valor haciendo uso de una amalgama de recursos expositivos e interactivos (Capriotti, Carretón y Zeler, 2024). Por lo anterior, el reto para los CEO es cuidar que los contenidos extensos y detallados en LinkedIn no disminuyan la atención y afecten negativamente el *engagement* (Prado et al., 2024).

Por otro lado, al combinar e interrelacionar la actividad y la presencia, este estudio confirma que los directores ejecutivos son una de las voces más activas

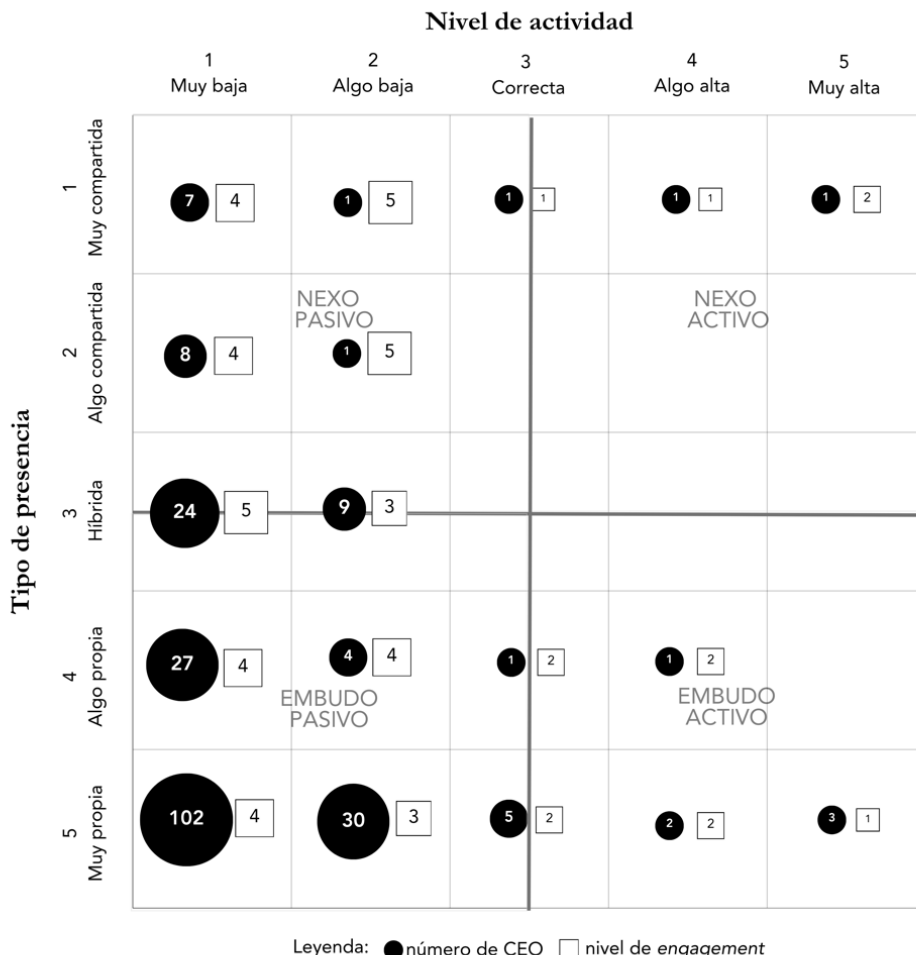
para favorecer la comunicación institucional y deben plantear estrategias de publicación eficaces en sus redes sociales. De forma general, se observa que los CEO de América Latina en LinkedIn tienen una estrategia más “pasiva” (pocas publicaciones, inferior a lo mínimo adecuado) en cuanto a su actividad, y más claramente de “embudo” (mayoría de publicaciones “propias”). En concreto, se identificó que la mayoría de los CEO aplica una estrategia de “embudo pasivo” (figura 3). Estos directores ejecutivos tienen un enfoque de publicación con poca actividad y contenidos muy propios, atrayendo seguidores con contenidos personalizados o institucionales.

En menor medida, los CEO desarrollan una estrategia de “nexo pasivo” (figura 3). Estos directores ejecutivos de América Latina tienen poca actividad y comparten contenidos de otros perfiles. Es decir, están más enfocados en atraer seguidores a partir de contenidos cercanos o relacionados a sus instituciones, pero que son mayoritariamente generados por otros actores. De acuerdo a Prado et al. (2024) esta estrategia de publicación también es muy utilizada por los directores ejecutivos de España, quienes replican y comparten contenido de terceros, especialmente de sus compañías.

En cuanto a las estrategias de “embudo activo” y “nexo activo”, son muy poco significativos los CEO que las aplican, por lo que un número mínimo de ejecutivos se enfocan en publicar con alta frecuencia, ya sea su propio contenido o de otros actores (figura 3). Esta estrategia coincide con el perfil definido por Saavedra y Capriotti (2024b) como los CEO activos, quienes representan a menos del 1% de los líderes empresariales. Estos ejecutivos están en un amplio número de redes sociales y con una frecuencia intensa de publicación para construir conversaciones de manera proactiva.

Las estrategias de publicación de los CEO de América Latina ponen en evidencia el impacto de la actividad en el *engagement* de los contenidos. Los CEO con estrategias de “embudo pasivo” y “nexo pasivo” obtienen “buenas” tasas de interacción, mientras que los CEO con estrategias de “embudo activo” y de “nexo activo” obtienen tasas de *engagement* “malas”. Así, se puede constatar que el nivel de actividad influye de manera decisiva en el nivel de *engagement*.

Figura 3. Estrategias de publicación de CEO de América Latina en LinkedIn



Fuente: elaboración propia.

En LinkedIn, según algunos autores (Kemp, 2024; Romero, 2024a; Williams et al., 2023; Williams y Unger, 2023), el contenido publicado por los líderes empresariales genera el doble de *engagement* que el de sus compañías. Del análisis de la presencia de los CEO en LinkedIn se desprenden datos significativos respecto a su influencia en el *engagement*. Si bien las estrategias de “embudo pasivo” (mayoría de contenido propio) obtienen altas tasas de interacción, los ejecutivos latinoamericanos con estrategias de “nexo pasivo” (compartir contenido elaborado por otros) también obtienen altos niveles de interacción, incluso superiores a las estrategias de “embudo pasivo”. De este

modo, los públicos premian a los líderes que son capaces de comunicar diversas perspectivas a partir de publicaciones o fuentes externas. La clave es atraer una audiencia más amplia y diversa bajo una imagen de apertura y receptividad de ideas y opiniones.

Aunque los públicos esperan que los CEO sean más comunicativos (Fröhlich y Knobloch, 2021; Longenecker y Wittmer, 2023), esta investigación cuestiona la eficacia del *engagement* del contenido propio (estrategia de “embudo”). Por un lado, los seguidores de LinkedIn esperan que sus líderes compartan su visión, pero un exceso de contenido autorreferencial o autopromocional desalienta la interacción de los públicos. Por lo que, los CEO están llamados a encontrar un equilibrio en la estrategia de publicación. Los ejecutivos deben ser influenciadores digitales genuinos y auténticos en sus contenidos (Pérez-Serrano et al., 2020), incluyendo variedad de puntos de vista que enriquezcan su presencia en LinkedIn y aumenten la interacción con sus seguidores.

6. Conclusiones

Esta investigación sobre la participación de los directores ejecutivos de América Latina en LinkedIn proporciona una visión al detalle de su implicancia y adopción de esta red social como canal para aprovechar las oportunidades de comunicación estratégica entre los líderes empresariales y sus públicos corporativos.

En consonancia con investigaciones previas, este estudio cuantitativo refuerza la importancia del rol comunicacional de los CEO en las redes sociales, al mismo tiempo que ofrece hallazgos interesantes y significativos respecto a las estrategias de publicación implementadas (el nivel de actividad y el tipo de presencia), así como su impacto en el *engagement*.

Respecto a la **actividad**, los CEO de América Latina tienen niveles de participación significativamente bajos en LinkedIn (0,59 publicaciones por semana) en comparación con los niveles de frecuencia recomendados por expertos del ámbito (2,7 publicaciones por semana). Al publicar por debajo de la media sugerida, los CEO de la región necesitan aumentar su frecuencia de publicaciones en 4,58 veces para alcanzar la media recomendada. Se

evidencia una brecha entre la adopción de esta red social y el aprovechamiento de las potencialidades para la comunicación estratégica. A nivel de países, los ejecutivos de Colombia destacan con un promedio de 1,5 publicaciones semanales, aunque se ubican por debajo de lo “correcto”.

El análisis de la **presencia** de los ejecutivos latinoamericanos confirma que los CEO como “creadores de contenido” se abren paso en LinkedIn. A pesar de su baja actividad, los ejecutivos prefieren publicar su propio contenido, que representa más del 70% del volumen de publicación total. Este predominio de contenido propio sugiere una preferencia de los ejecutivos por construir un activo empresarial basado en la autenticidad del contenido. En términos de país, los CEO de Brasil destacan con contenidos “muy propios”. El resto de ejecutivos publican contenidos “algo propios”, pero se precisa que los de Perú y Chile presentan una tendencia hacia los contenidos “híbridos”.

El estudio de los niveles de **engagement** permiten comprender la efectividad de las publicaciones de los CEO en LinkedIn. Aunque a nivel general se observa un nivel de *engagement* bueno, los resultados ofrecen algunas discrepancias entre el rendimiento de las publicaciones propias y compartidas (híbridas y ajenas). Las publicaciones de los CEO logran niveles “muy buenos” de *engagement*; mientras que los posteos híbridos obtienen niveles “muy malos”. De esta manera, se demuestra que los contenidos propios son más efectivos para generar interacción y compromiso por parte de los seguidores de LinkedIn.

En un segundo nivel de análisis, los CEO de esta investigación aplican, de forma mayoritaria, una **estrategia de publicación** de “embudo pasivo”, con un tipo de presencia muy propia, pero un nivel de actividad muy bajo. La originalidad del contenido (estrategias de “embudo”) ofrece a los CEO ampliar las oportunidades para construir relaciones significativas con sus públicos que están deseosos de reaccionar a sus publicaciones, entablar diálogos y viralizar el contenido producido por sus propios líderes. Sin embargo, como se evidencia en la discusión de las estrategias de publicación, las estrategias de “nexo” (contenidos ajenos compartidos por los CEO) también alcanzan altos resultados de *engagement*, debido a que contienen una particularidad propia del mundo empresarial: el tejido de redes y conexiones con los públicos profesionales para fomentar un diálogo e intercambio más

fluido (Arevalo-Martínez et al., 2018; Capriotti, Martínez-Gras, y Zeler, 2023; Capriotti, Oliveira, y Carretón, 2023; Komljenovic, 2019).

Así pues, los CEO deberían reorientar sus estrategias de publicación: necesitan exponerse a nuevas ideas y perspectivas, compartir más contenidos de terceros y fomentar la comunicación dialógica con otras voces activas.

7. Implicaciones profesionales y académicas

Para lograr mayor impacto a partir de su participación digital, los CEO requieren el apoyo de profesionales del sector para desarrollar estrategias de publicación personalizadas. La mayoría de los líderes empresariales suelen tener el soporte de expertos en redes sociales para impulsar su papel como “creadores de contenido” (Álvarez-Nobell et al., 2023; Cabrera Cabrera y Almansa-Martínez, 2016; Cuenca-Fontbona et al., 2020; Dévai et al., 2023, 2024; Dévai y Peralt, 2022; Miner, 2024; Williams et al., 2023; Zerfass et al., 2016; Zerfass y Sherzada, 2015). De este modo, esta investigación ofrece a los profesionales de comunicación corporativa y relaciones públicas, una metodología sólida para identificar los niveles de presencia, actividad y su relación con el *engagement*. Además, brinda la oportunidad de comparar los resultados de sus líderes con los CEO de las empresas referentes de la región.

A nivel académico, esta investigación intenta reducir el vacío existente en los estudios de la comunicación de los CEO en LinkedIn. Las investigaciones disponibles, aunque significativas, se caracterizan principalmente por presentar resultados basados en valoraciones de los públicos sobre el rol de los directores ejecutivos y por tener un alcance limitado, tanto en términos de muestras demográficas como en la inclusión de otras redes sociales en su análisis. Este estudio académico representa un punto de partida en la exploración del rol comunicativo de los CEO en LinkedIn. Así, nos encontramos ante el estudio de un fenómeno relevante, considerando que los CEO y LinkedIn constituyen el sujeto y la plataforma social ideales para retratar la identidad personal y laboral de las organizaciones.

8. Limitaciones y futuras líneas de investigación

La presente investigación aporta nuevos datos y lineamientos sobre las estrategias de publicación de los CEO en LinkedIn, aunque solo recoge el análisis de una región, en este caso de América Latina. Futuros trabajos de investigación podrían abrir puertas al análisis de una muestra más específica por cada país de la región o global, que permita comparar los resultados con otras regiones como Estados Unidos, Europa o Asia.

Por otro lado, el estudio y la discusión de las estrategias de publicación evidencia la necesidad de profundizar en el análisis de otras estrategias en las redes sociales, ampliando la investigación hacia las estrategias de interactividad (evaluando el enfoque global y los recursos de comunicación de las publicaciones) y también hacia las estrategias de contenidos (que permitan conocer la orientación de las temáticas y tópicos tratados en las publicaciones), sobre todo cuando reportes divulgativos concluyen que en LinkedIn la calidad pesa más que la cantidad de los posteos de los ejecutivos.

La escasez de investigaciones sobre los CEO en LinkedIn responde a una limitación más técnica que a una falta de interés académico (Bruns y Liang, 2012; Heavey et al., 2020; Saavedra y Capriotti, 2024a). Otras redes sociales como Facebook, Instagram o Twitter permiten acceder a los datos y obtener una muestra representativa sin una tasa límite (Capriotti y Ruesja, 2018; Men et al., 2018). En este estudio, la recopilación de datos se realizó manualmente debido a que la interfaz de programación de aplicación (API, por sus siglas en inglés) de LinkedIn no permite acceder a las publicaciones a través de herramientas de análisis web. Uno de los retos de los estudios de comunicación es adquirir habilidades técnicas o fomentar el trabajo con equipos interdisciplinarios que posean competencias avanzadas y propias de los académicos en áreas de sistemas de información y computación e informática.

Financiación

Esta investigación está financiada por una beca del programa Martí i Franquès (2022PMF-PIPF-3) de la Universitat Rovira i Virgili. Además, está vinculada

al proyecto competitivo de I+D+i sobre “La Comunicación Institucional Digital 2.0 de las Universidades” (PID2019-106053GB-I00), financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación y se realiza en el marco del programa de Doctorado en Antropología y Comunicación de la Universitat Rovira i Virgili.

Bibliografía

- Abitbol, A., y Lee, S. Y. (2017). Messages on CSR-dedicated Facebook pages: What works and what doesn't. *Public Relations Review*, 43(4), 796-808. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.002>
- Albanna, H., Alalwan, A. A., y Al-Emran, M. (2022). An integrated model for using social media applications in non-profit organizations. *International Journal of Information Management*, 63, 102452. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102452>
- Alghawi, I. A., Yan, J., y Wei, C. (2014). Professional or interactive: CEOs' image strategies in the microblogging context. *Computers in Human Behavior*, 41, 184-189. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.09.027>
- Álvarez-Nobell, A., Molleda, J. C., Moreno, Á., Athaydes, A., Suárez-Monsalve, A. M., y Herrera, M. (2023). *Latin American Communication Monitor 2022-2023. Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: Diversidad y liderazgo empático. CommTech y consultoría. Resultados de una encuesta en 20 países.* <https://unstats.un.org/unsd/methodology/m49/>
- Anderson, A. (2023). *Social In The C-Suite*. How CEOs are using social media to protect, develop and enhance their reputations. H/Advisors Abernathy. https://h-advisors.global/wp-content/uploads/2023/07/2023_digital-report_final.pdf
- Anderson, B. D., Swenson, R., y Gilkerson, N. D. (2016). Understanding Dialogue and Engagement Through Communication Experts' Use of Interactive Writing to Build Relationships. *International Journal of Communication*, 10, 4095-4118.

Apple Tree. (2024). *Marcas bajo la tiranía del algoritmo*.

Arevalo-Martínez, R., Bon Pereira, M. V., y Pizarro Lozano, S. K. (2018). Comunicación digital integral en las instituciones educativas con el uso de LinkedIn: estudio comparativo América Latina-Europa. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 232-245. <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/445>

Arzuaga Williams, M., Baquerizo-Neira, G., y Mena-Young, M. (2024). Evaluar y medir el impacto social de la comunicación organizacional: Perspectiva latinoamericana en un estudio global. *Austral Comunicación*, 13(1), 1-25.

Ballesteros Herencia, C. A. (2019). La representación digital del engagement: *Revista de Comunicación*, 18(1), 215-233. <https://doi.org/10.26441/RC18.1-2019-A11>

Beese, N. (2019). Marketing the Library using Social Media Platforms: The Experience of the University Library Bochum, Germany. *International Information & Library Review*, 51(1), 36-41. <https://doi.org/10.1080/10572317.2019.1568778>

Bizz Markethink. (2022). *Aprende a calcular el engagement rate en tus redes sociales*. <https://www.linkedin.com/pulse/aprende-calcular-el-engagement-rate-en-tus-redes-sociales-/?originalSubdomain=es>

Boyd, D. M., y Ellison, N. B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>

Breen, B. (2022). The Qnary Report. Qnary. https://www.qnary.com/wp-content/uploads/2023/05/Qnary-Report-6th-Editon_FINAL.pdf

Brubaker, P. J., y Wilson, C. (2018). Let's give them something to talk about: Global brands' use of visual content to drive engagement and build relationships. *Public Relations Review*, 44(3), 342-352. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.010>

- Bruns, A., y Liang, Y. E. (2012). Tools and methods for capturing Twitter data during natural disasters. *First Monday*.
<https://doi.org/10.5210/fm.v17i4.3937>
- Cabrera Cabrera, M., y Almansa-Martínez, A. (2016). El director de relaciones públicas en las grandes empresas españolas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, VI(11), 113-134. <https://doi.org/10.5783/RIRP-11-2016-07-113-134>
- Capriotti, P., Carretón, C., y Zeler, I. (2024). Exploring Interactivity Strategies in Social Media Communications of Leading Universities: A Cross-Continental Study. *Sage Open*, 14(2).
<https://doi.org/10.1177/21582440241259399>
- Capriotti, P., Martínez-Gras, R., y Zeler, I. (2023). Does universities' posting strategy influence their social media engagement? An analysis of the top-ranked higher education institutions in different countries. *Higher Education Quarterly*, 77(4), 911-931.
<https://doi.org/10.1111/hequ.12439>
- Capriotti, P., Oliveira, A., y Carretón, C. (2023). A model for assessing the active presence of institutions on social media: application to universities worldwide. *Journal of Marketing for Higher Education*.
<https://doi.org/10.1080/08841241.2023.2166188>
- Capriotti, P., y Ruesja, L. (2018). How CEOs use Twitter: A comparative analysis of Global and Latin American companies. *International Journal of Information Management*, 39, 242-248.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.003>
- Capriotti, P., y Zeler, I. (2020). Comparing Facebook as an interactive communication tool for companies in LatAm and worldwide. *Communication & Society*, 33(3), 119-136.
<https://doi.org/10.15581/003.33.3.119-136>
- Cho, M., Schweickart, T., y Haase, A. (2014). Public engagement with nonprofit organizations on Facebook. *Public Relations Review*, 40(3), 565-567. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.01.008>

- Conte, F., Siano, A., y Vollero, A. (2017). CEO communication: engagement, longevity and founder centrality. An exploratory study in Italy. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 273-291. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2015-0062>
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K., y Compte-Pujol, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de Comunicación*, 19(1), 75-92. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A5>
- Da Silva Giordani, M., De Sousa Barbosa, I., y Klann, R. C. (2023). Uso de Mídia Social pelo CEOs e o Gerenciamento de Resultados. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 17(3). <https://doi.org/10.17524/repec.v17i3.3225>
- de Fatima Oliveira, M., y Murphy, P. (2009). The leader as the face of a crisis: Philip Morris' CEO's speeches during the 1990s. *Journal of Public Relations Research*, 21(4), 361-380. <https://doi.org/10.1080/10627260902966425>
- Denner, N., Koch, T., y Senger, S. (2021). Faces of companies: Personalization of corporate coverage in crisis and non-crisis periods. *Journalism*, 22(11), 2747-2763. <https://doi.org/10.1177/1464884920901615>
- Dévai, D. (2022). Panel Epsilon Icarus Analytics. Estudio Top 150 CEO en LinkedIn: enero-octubre 2022.
- Dévai, D., Carrillo, M., Gisbert, E., y Piqué, M. (2023). Panel Top - 190 Directores de Marketing en LinkedIn. Epsilon Technologies. <https://www.epsilontec.com/los-directores-de-marketing-mas-influyentes-en-linkedin/>
- Dévai, D., Carrillo, M., Gisbert, E., y Piqué, M. (2024). Panel Analytics Icarus Top 227 Directores de Marketing en LinkedIn. Epsilon Technologies

- Dévai, D., y Peralt, A. (2022). Estudio Top 115 CEOs LinkedIn S2-2021. Epsilon Technologies. <https://epsilontec.com/quienes-son-los-ceos-de-las-empresas-espanolas-que-mas-triunfan-en-linkedin/>
- Domínguez, A., Gardier, C., Fernández, M., Sánchez, Y., Fernández-Sesma, C., y Ortega, I. (2023). New Times, New Leadership: 3 pasos hacia el liderazgo ejecutivo. LLYC. <https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2023/11/231019-New-Times-New-Leadership.pdf>
- Evans, M., Novicevic, M. M., Martin, J. S., y Dorn, F. J. (2008). CEO blogs: credibility issues. *International Journal of Information Technology and Management*, 7(2), 161. <https://doi.org/10.1504/IJITM.2008.016603>
- Fleck, N., Michel, G., y Zeitoun, V. (2014). Brand Personification through the Use of Spokespeople: An Exploratory Study of Ordinary Employees, CEOs, and Celebrities Featured in Advertising. *Psychology & Marketing*, 31(1), 84-92. <https://doi.org/10.1002/mar.20677>
- Fröhlich, R., y Knobloch, A. S. (2021). “Are they allowed to do that?” Content and typology of corporate socio-political positioning on TWITTER. A study of DAX-30 companies in Germany. *Public Relations Review*, 47(5), 102113. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102113>
- Gaines-Ross, L. (2000). CEO Reputation: A Key Factor in Shareholder Value. *Corporate Reputation Review*, 3(4), 366-370. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540127>
- Gaines-Ross, L. (2002). CEOs Stranded in Wonderland. *Journal of Business Strategy*, 23(2), 18-20. <https://doi.org/10.1108/eb040231>
- Garavito, C. (2022). Cómo se calcula el «engagement» de una publicación en LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-se-calcula-el-engagement-de-una-publicaci%C3%B3n-en-garavito/?originalSubdomain=es>

- Glick, M. B. (2011). The Role of Chief Executive Officer. *Advances in Developing Human Resources*, 13(2), 171-207. <https://doi.org/10.1177/1523422311415642>
- González Cáceres, E. (2022). Análisis del estilo de comunicación de CEOs mexicanas en la confianza organizacional de los empleados durante la pandemia por COVID-19. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12(24), 45-64. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v12i24.788>
- Grafström, M., y Falkman, L. L. (2017). Everyday narratives: CEO rhetoric on Twitter. *Journal of Organizational Change Management*, 30(3), 312-322. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2016-0197>
- Grunig, J. E., y Grunig, L. A. (2000). Public Relations in Strategic Management and Strategic Management of Public Relations: theory and evidence from the IABC Excellence project. *Journalism Studies*, 1(2), 303-321. <https://doi.org/10.1080/14616700050028271>
- Heavey, C., Simsek, Z., Kyprianou, C., y Risius, M. (2020). How do strategic leaders engage with social media? A theoretical framework for research and practice. *Strategic Management Journal*, 41(8), 1490-1527. <https://doi.org/10.1002/smj.3156>
- Huaman-Ramirez, R., y Merunka, D. (2021). Celebrity CEOs' credibility, image of their brands and consumer materialism. *Journal of Consumer Marketing*, 38(6), 638-651. <https://doi.org/10.1108/JCM-08-2020-4026>
- Huang, L. V., y Yeo, T. E. D. (2018). Tweeting #Leaders: Social media communication and retweetability of Fortune 1000 chief executive officers on Twitter. *Internet Research*, 28(1), 123-142. <https://doi.org/10.1108/IntR-08-2016-0248>
- Hyland, K. (1998). Exploring Corporate Rhetoric: Metadiscourse in the CEO's Letter. *International Journal of Business Communication*, 35(2), 224-244. <https://doi.org/10.1177/002194369803500203>

- Ibrahim, B., Aljarah, A., Hayat, D. T., y Lahuerta-Otero, E. (2022). Like, comment and share: examining the effect of firm-created content and user-generated content on consumer engagement. *Leisure/Loisir*, 46(4), 599-622. <https://doi.org/10.1080/14927713.2022.2054458>
- Jain, R., De Moya, M., y Molleda, J.-C. (2014). State of international public relations research: Narrowing the knowledge gap about the practice across borders. *Public Relations Review*, 40(3), 595-597. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.009>
- Jameson, D. A. (2014). Crossing Public-Private and Personal-Professional Boundaries: How Changes in Technology May Affect CEOs' Communication. *Business and Professional Communication Quarterly*, 77(1), 7-30. <https://doi.org/10.1177/2329490613517133>
- Kemp, S. (2024). Digital 2024: Global Overview Report. Meltwater & We Are Social <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>
- Kent, M. L. (2013). Using social media dialogically: Public relations role in reviving democracy. *Public Relations Review*, 39(4), 337-345. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.07.024>
- Kent, M. L., y Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the world wide web. *Public Relations Review*, 24(3), 321-334. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80143-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80143-X)
- Kent, M. L., y Taylor, M. (2021). Fostering Dialogic Engagement: Toward an Architecture of Social Media for Social Change. *Social Media + Society*, 7(1), 205630512098446. <https://doi.org/10.1177/2056305120984462>
- Kim, T., y Sung, Y. (2021). CEOs' self-disclosure on Instagram and consumer-brand relationships: the moderating effect of relationship norms. *International Journal of Advertising*, 40(6), 897-921. <https://doi.org/10.1080/02650487.2020.1837485>

- Komljenovic, J. (2019). LinkedIn, platforming labour, and the new employability mandate for universities. *Globalisation, Societies and Education*, 17(1), 28-43.
<https://doi.org/10.1080/14767724.2018.1500275>
- Lee, S. (2006). Corporate blogging strategies of the Fortune 500 companies. *Management Decision*, 44(3), 316-334.
<https://doi.org/10.1108/00251740610656232>
- Lee, S. M., y Know Lee, C. (2002). e-Company CEO Websites: contents and information value. *Management Decision*, 40(2), 158-167.
<https://doi.org/10.1108/00251740210422839>
- Lee, Y., y Kim, J. (2022). The impacts of CEO leadership behaviors on employees' affective commitment and scouting behavior: the mediating role of symmetrical internal communication. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(2), 261-278.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0501>
- Longenecker, C. O., y Wittmer, J. L. S. (2023). CEO lessons on workforce development and success in a global pandemic. *Development and Learning in Organizations*, 37(1), 15-17. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2022-0028>
- Love, E. G., Lim, J., y Bednar, M. K. (2017). The Face of the Firm: The Influence of CEOs on Corporate Reputation. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1462-1481. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0862>
- Macready, H., y Cohen, B. (2023). How Often to Post to Social Media in 2023. Hootsuite. <https://blog.hootsuite.com/how-often-to-post-on-social-media/>
- Malhotra, C. K., y Malhotra, A. (2016). How CEOs Can Leverage Twitter. *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 72-79.
<http://mitsmr.com/1QiMXWJ>
- Manfredi-Sánchez, J. L. (2019). Activismo político de los presidentes de empresa del IBEX 35 ante los retos políticos, sociales y

medioambientales. *El profesional de la información*, 28(5).
<https://doi.org/10.3145/EPI.2019.SEP.05>

Manika, D., Papagiannidis, S., y Bourlakis, M. (2015). Can a CEO's YouTube apology following a service failure win customers' hearts? *Technological Forecasting and Social Change*, 95, 87-95.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.12.021>

Marroquin Velásquez, L., Rabello de Lima, G., y Montoya, M. de J. (2024). Explorando el contexto laboral de la academia de la comunicación organizacional en América Latina Perspectivas y Desafíos. *Cuadernos.info*, 58, 91-114. <https://doi.org/10.7764/cdi.58.69481>

Md Saad, N. H., y Yaacob, Z. (2021). Building a Personal Brand as a CEO: A Case Study of Vivvy Yusof, the Cofounder of FashionValet and the dUck Group. *SAGE Open*, 11(3), 1-12.
<https://doi.org/10.1177/21582440211030274>

Mehra, P., y Ahuja, A. (2022). Role identity tactics of CEOs in public apologies on Twitter and user sentiments. *Communication Research and Practice*, 8(3), 182-196.
<https://doi.org/10.1080/22041451.2022.2054673>

Men, L. R. (2012). CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38(1), 171-173.
<https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2011.12.011>

Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461-471.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>

Men, L. R., y Tsai, W. H. S. (2016). Public engagement with CEOs on social media: Motivations and relational outcomes. *Public Relations Review*, 42(5), 932-942. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2016.08.001>

Men, L. R., Tsai, W.-H. S., Chen, Z. F., y Ji, Y. G. (2018). Social presence and digital dialogic communication: engagement lessons from top social

CEOs. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 83-99.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498341>

Míner, I. (30 de junio de 2024). Los directivos aprenden a perder el miedo a las redes sociales. *ABC*. <https://www.abc.es/economia/directivos-aprenden-perder-miedo-redes-sociales-20240630132018-nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.abc.es%2Feconomia%2Fdirectivos-aprenden-perder-miedo-redes-sociales-20240630132018-nt.html>

Miquel-Segarra, S., Rangel Pérez, C., y Monfort, A. (2023). Análisis del uso de Twitter como plataforma estratégica de diálogo: las empresas del IBEX35 y la difusión de mensajes sobre COVID. *Revista de Comunicación*, 22(1). <https://doi.org/10.26441/RC22.1-2023-2989>

Molina-Cañabate, J. P., y Suau-Gomila, G. (2021). Directivos ante situaciones de crisis. El uso de LinkedIn por parte de la CEO de Metro de Madrid durante la borrasca Filomena. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 11(22), 199-218. <https://doi.org/10.5783/RIRP-22-2021-11-199-218>

Mudambi, S. M., Sinha, J. I., y Taylor, D. S. (2019). Why B-to-B CEOs Should Be More Social on Social Media. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(1), 103-105. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1565144>

Olkkonen, L., y Morsing, M. (2022). A Processual Model of CEO Activism: Activities, Frames, and Phases. *Business & Society*, 000765032211101. <https://doi.org/10.1177/00076503221110184>

Park, H., Reber, B. H., y Chon, M.-G. (2016). Tweeting as Health Communication: Health Organizations' Use of Twitter for Health Promotion and Public Engagement. *Journal of Health Communication*, 21(2), 188-198. <https://doi.org/10.1080/10810730.2015.1058435>

Porter, M. C., Anderson, B., y Nhotsavang, M. (2015). Anti-social media: executive Twitter "engagement" and attitudes about media credibility. *Journal of Communication Management*, 19(3), 270-287. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2014-0041>

- Pradana, F. J. (2024). Las relaciones públicas desde la perspectiva latinoamericana. *Cuadernos.info*, 58, 1-20. <https://doi.org/10.7764/cdi.58.68727>
- Prado, C., Abad, A., Bustillo, B., de Diego, J., y Sabuquillo, L. (2024). *Los directivos en LinkedIn: El Impacto de los contenidos en la reputación digital*.
- Putt, A., y Rocha, A. (2023). *The Global CEO LinkedIn Tracker*. <https://www.kekstcnc.com/insights/kekst-cnc-global-ceo-linkedin-tracker-communicating-in-a-year-of-economic-anxiety-war-in-europe-and-climate-fatigue>
- Romero, I. (2024a). Estudio de LinkedIn 2024. Metricool. https://metricool.com/es/estudio-tendencias-linkedin/?_gl=1*2ghwli*_up*MQ.*_ga*MTI5MDUyMDcyOS4xNzA4NjU2MzEy*_ga_XNWPVKYTBS*MTcwODY1NjMxMS4wLjAuMTcwODY1NjMxMS4wLjAuMA
- Romero, I. (2024b). Estudio Redes Sociales 2024. Metricool. <https://metricool.com/es/estudio-redes-sociales/>
- Rumstadt, F., y Kanbach, D. K. (2022). CEO activism. What do we know? What don't we know? A systematic literature review. *Society and Business Review*, 17(2), 307-330. <https://doi.org/10.1108/SBR-10-2021-0194>
- Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024a). CEO communicators: bibliometric analysis on the role of chief executive officers in institutional communication of organizations in the last 30 years (1993-2022). *Estudos em Comunicação*. En prensa
- Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024b). CEO social: análisis de la presencia y actividad en redes sociales de los directores ejecutivos de empresas. *Palabra Clave*, 27(2), 1-33. <https://doi.org/10.5294/pacla.2024.27.2.8>
- Sandlin, J. K., y Gracyalny, M. L. (2018). Seeking sincerity, finding forgiveness: YouTube apologies as image repair. *Public Relations Review*, 44(3), 393-406. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.007>

- Santana Villegas, J. R., Fernández Linares, P., González Vallés, J. E., y Viñarás Abad, M. (2023). Los MBA en México y su aporte a la formación en reputación corporativa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 423-445. <https://doi.org/10.4185/rlics-2023-1923>
- Schreiber, E. S. (2002). Why do many otherwise smart CEOs mismanage the reputation asset of their company? *Journal of Communication Management*, 6(3), 209-219. <https://doi.org/10.1108/13632540210807053>
- Scolari, C. (2008). Online brands: Branding, possible worlds, and interactive grammars. *Semiotica*, 2008(169). <https://doi.org/10.1515/SEM.2008.030>
- Serrano, M. J. P., Santamaría, J. V. G., y Pallares, M. R. (2020). The social media presence of Ibx 35 top executives and their role as influencers. *Communication and Society*, 33(2), 313-328. <https://doi.org/10.15581/003.33.2.313-328>
- Shields, J., y Harvey, A. (2010). Succumbing to the Burden of Foreignness: A Social Constructionist Analysis of Australian Print Media Representations of Telstra CEO Sol Trujillo. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 288-321. <https://doi.org/10.1177/0893318909358724>
- Sindhani, M., Parameswar, N., Dhir, S., y Ongsakul, V. (2019). Twitter analysis of founders of top 25 Indian startups. *Journal for Global Business Advancement*, 12(1), 117-144. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2019.099918>
- Suárez-Rico, Y., Gómez-Villegas, M., y García-Benau, M. (2018). Exploring Twitter for CSR Disclosure: Influence of CEO and Firm Characteristics in Latin American Companies. *Sustainability*, 10(8), 2617. <https://doi.org/10.3390/su10082617>
- Thelen, P. D. (2021). The status of public relations research addressing Latin America: A content analysis of published articles from 1980 to 2020. *Public Relations Review*, 47(4), 102079. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102079>

- Thelen, P. D., Robinson, K. L., Yue, C. A., y Men, R. L. (2021). Dialogic Communication and Thought Leadership: Twitter Use by Public Relations Agencies in the United States. *Journal of Promotion Management*, 27(1), 27-49. <https://doi.org/10.1080/10496491.2020.1809595>
- Treadway, D. C., Adams, G. L., Ranft, A. L., y Ferris, G. R. (2009). A meso-level conceptualization of CEO celebrity effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 554-570. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2009.04.008>
- Tsai, W.-H. S., y Men, L. R. (2017). Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites. *New Media & Society*, 19(11), 1848-1867. <https://doi.org/10.1177/1461444816643922>
- Vásquez Donoso, C., Marroquín Velásquez, L., Guillén Ojeda, G., Montoya Robles, M. de J., y Rabello de Lima, G. (2023). Definiendo la comunicación organizacional desde el Sur: en búsqueda de perspectivas latinoamericanas. *Organicom*, 20(41), 257-274. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.200272>
- Vidgen, R., Sims, J. M., y Powell, P. (2013). Do CEO bloggers build community? *Journal of Communication Management*, 17(4), 364-385. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2012-0068>
- Wang, R., y Huang, Y. (2018). Communicating corporate social responsibility (CSR) on social media: How do message source and types of CSR messages influence stakeholders' perceptions? *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 326-341. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2017-0067>
- Williams, A., Twohill, C., y Low, D. (2023). Leading from the Front. Beyond the CEO: The power of leadership voices on social media. FTI
- Williams, A., y Unger, L. (2023). Leading from the Front: The Social CEO Goes Mainstream. FTI. <https://www.fticonsulting.com/insights/reports/leading-from-front-social-ceo-goes-mainstream>

- Wu, T., Reynolds, J., Wu, J., y Schlegelmilch, B. B. (2021). CEOs as corporate ambassadors: deciphering leadership communication via Twitter. *Online Information Review*. <https://doi.org/10.1108/OIR-09-2021-0484>
- Wu, T., Reynolds, J., Wu, J., y Schlegelmilch, B. B. (2022). *How CEOs Twitter with Customers: Key Insights and Future Research Directions: An Abstract* (pp. 169-170). https://doi.org/10.1007/978-3-030-95346-1_55
- Yeo, R. K., y Youssef, M. A. (2010). Communicating corporate image into existence: the case of the Saudi banking industry. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 263-280. <https://doi.org/10.1108/13563281011068122>
- Yim, M. C. (2019). CEOs' political tweets and perceived authenticity: Can expectancy violation be a pleasant surprise? *Public Relations Review*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.006>
- Yue, C. A., Chung, Y. J., Kelleher, T., Bradshaw, A. S., y Ferguson, M. A. (2021). How CEO Social Media Disclosure and Gender Affect Perceived CEO Attributes, Relationship Investment, and Engagement Intention. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 98(4), 1157-1180. <https://doi.org/10.1177/1077699020943521>
- Yue, C. A., Men, L. R., y Hart, E. B. (2023). "Chief engagement officers?" A comparative study between U.S. corporate and nonprofit executive Leaders' social media communication strategies. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(4), 879-892. <https://doi.org/10.1002/nml.21551>
- Yue, C. A., Thelen, P., Robinson, K., y Men, L. R. (2019). How do CEOs communicate on Twitter? A comparative study between Fortune 200 companies and top startup companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(3), 532-552. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2019-0031>
- Zeitoun, V., Michel, G., y Fleck, N. (2020). When brands use CEOs and employees as spokespersons: A framework for understanding internal endorsement. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(2), 241-264. <https://doi.org/10.1108/QMR-01-2019-0011>

Zeler, I., y Capriotti, P. (2017). *Facebook como herramienta de Relaciones Públicas en las empresas: Información de negocios y de RSE en las empresas con mejor reputación a nivel mundial*. <https://doi.org/10.5783/RIRP-14-2017-09-145-164>

Zerfass, A., y Sherzada, M. (2015). Corporate communications from the CEO's perspective: How top executives conceptualize and value strategic communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(3), 291-309. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2014-0020>

Zerfass, A., Verčič, D., y Wiesenberg, M. (2016). Managing CEO communication and positioning: A cross-national study among corporate communication leaders. *Journal of Communication Management*, 20(1), 37-55. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2014-0066>

4. Artículo 4: estudio de las estrategias de interactividad de los CEO en LinkedIn

Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). CEO influencer: estrategias de interactividad de los directores ejecutivos de América Latina en LinkedIn y su impacto en el engagement. *Contratexto*. En revisión.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

CEO *influencer*: estrategias de interactividad de los directores ejecutivos de América Latina en LinkedIn y su impacto en el *engagement*

CEO influencer: Interactivity strategies of Latin American chief executive officers on LinkedIn and their impact on engagement

Giancarlo Saavedra

Paul Capriotti

Resumen. Diversos estudios sobre la comunicación de los CEO en redes sociales han destacado la necesidad de investigar el cumplimiento de la promesa teórica del diálogo. Este estudio analiza las estrategias de interactividad de los directores ejecutivos de América Latina en LinkedIn y su impacto en el engagement. La investigación se enfoca en tres categorías: enfoques de comunicación general, recursos comunicativos y nivel de engagement alcanzado por los directivos en sus publicaciones. Los CEO se seleccionaron del ranquin de América Economía 500. Se identificaron a 327 CEO en LinkedIn y analizaron 7461 publicaciones de 244 cuentas activas. Los hallazgos arrojan resultados con tendencias predominantes: la gran mayoría de los CEO adoptan un enfoque informativo y alcanzan niveles superiores de engagement. Los ejecutivos utilizan principalmente recursos expositivos como texto y gráficos, y en menor medida, recursos interactivos como los participativos. Los CEO latinoamericanos en LinkedIn emplean una estrategia de interactividad de tipo monológico, caracterizada por publicaciones informativas y el uso de recursos expositivos. El engagement mejora cuando se aumenta la diversidad de recursos comunicativos. Este estudio aporta una perspectiva académica y profesional y ofrece herramientas para maximizar el impacto de la participación de los CEO en la gestión de la reputación institucional en LinkedIn. Se identifican tres perfiles de CEO: difusores, potenciadores e interactivos.

Palabras clave. CEO, director ejecutivo, comunicación corporativa, engagement, LinkedIn, América Latina

INTRODUCCIÓN

En LinkedIn, los públicos dialogan, opinan e interactúan con marcas, buscan empleo, establecen contactos laborales y siguen a referentes empresariales como los CEO, una de las voces más autorizadas en este entorno digital (Kemp, 2024; Pérez-Serrano *et al.*, 2020). Para los directores ejecutivos estar y participar en LinkedIn implica construir su marca personal y fortalecer la reputación de sus organizaciones a través de relaciones significativas con públicos claves (Conte *et al.*, 2017; Men, 2015; Pérez-Serrano *et al.*, 2020; Tsai y Men, 2017).

La presencia y actividad de los CEO en redes sociales confirma su papel como creadores de contenido (Capriotti y Ruesja, 2018; Men *et al.*, 2018). Los CEO construyen reputación empresarial con contenido propio y se unen a nuevas ideas a través de la conversación con otras voces activas del entorno empresarial (Prado *et al.*, 2024; Saavedra y Capriotti, 2024b).

La necesidad de investigar a los CEO en LinkedIn surge porque la literatura académica aún es escasa (Saavedra y Capriotti, 2024a), a pesar de que en los últimos cinco años estos ejecutivos duplicaron su presencia y su actividad generó el doble de *engagement* en comparación con las publicaciones de sus propias organizaciones (Capriotti y Ruesja, 2018; Romero, 2024a; Saavedra y Capriotti, 2024b; Williams *et al.*, 2023).

En LinkedIn, las organizaciones aprovechan los recursos interactivos de las redes sociales y deciden transmitir información o dialogar de manera estratégica con sus públicos (Capriotti *et al.*, 2024; Waters y Jamal, 2011). Sin embargo, este asunto no se ha estudiado en el caso de los directores ejecutivos. Lo anterior destaca la importancia de investigar las estrategias de interactividad de los CEO sociales para reconocer su influencia en la gestión de la comunicación institucional en el entorno digital.

Por lo tanto, esta investigación tiene como objetivo estudiar el nivel de interactividad de la comunicación de los CEO en LinkedIn y su influencia en el *engagement*. Para ello, se analizará el enfoque general y los recursos de comunicación de las publicaciones. De este modo, se ofrece un estudio sobre

cómo el planteamiento informativo o conversacional del mensaje y el uso de recursos expositivos o interactivos puede influir en los niveles de *engagement*.

Los CEO al encuentro del diálogo e interacción en redes sociales

Diversas investigaciones estudiaron a los ejecutivos por internet, blogs y redes sociales para corroborar el rol comunicativo de los CEO y sobre todo el cumplimiento de la promesa teórica del diálogo (Men *et al.*, 2018; Saavedra y Capriotti, 2024a; Wu *et al.*, 2021). Los estudios sobre el rol de los CEO se encontraron con un sentimiento de decepción, pues la expansión de las redes sociales no trajo consigo una total apertura al diálogo entre los directivos y sus seguidores (Men, Tsai, *et al.*, 2018; Yue *et al.*, 2019).

Los medios digitales ofrecen a los ejecutivos la capacidad para influir en las percepciones de sus seguidores y obtener beneficios como transparencia, confianza y defensa de las organizaciones (Mudambi *et al.*, 2019; Tsai y Men, 2017; Wu *et al.*, 2024). En este entorno, existe un esfuerzo de los CEO por compartir información de interés e incorporar una variedad de recursos informativos; sin embargo, los directivos aún no utilizan plenamente las herramientas de diálogo para la comunicación en redes sociales (Abitbol y Lee, 2017; Men *et al.*, 2018; Yue *et al.*, 2019).

Enfoque comunicativo de los CEO en LinkedIn

Si bien internet potenció la importancia del diálogo, en la práctica las organizaciones y sus líderes pueden diseñar mensajes informativos o conversacionales en las redes sociales (Capriotti *et al.*, 2024; Waters y Jamal, 2011).

El **enfoque informativo** es uno de los predominantes en las plataformas digitales. Se utilizan modelos unidireccionales para transmitir información y con un receptor eminentemente pasivo (Gomez Vasquez *et al.*, 2017; Zeler, 2020).

El **enfoque conversacional** rara vez es la forma predominante de comunicación institucional (Lovejoy y Saxton, 2012). Bajo esta visión, se busca establecer y construir relaciones permitiendo el diálogo y la interacción

entre la organización y sus públicos con un receptor más activo (*Men, Tsai, et al.*, 2018).

Las plataformas sociales ofrecen un alto potencial de participación y escucha (*Ji et al.*, 2017; *Yue et al.*, 2019, 2023). En LinkedIn, los usuarios interactúan cada vez más con los contenidos corporativos (*Romero*, 2024b). Los directores ejecutivos tienen la oportunidad de diseñar mensajes estratégicos de calidad y asegurar la participación de sus seguidores a través de circuitos dialógicos (*Men, Tsai, et al.*, 2018).

Así, el primer aspecto a investigar es conocer si los directivos de América Latina adoptan un enfoque informativo o conversacional en su comunicación. Por lo tanto, la primera pregunta de investigación (PI1) es qué tipo de enfoque comunicacional implementan los CEO de América Latina en LinkedIn.

Recursos comunicativos de los CEO en LinkedIn

Las redes sociales ofrecen recursos para favorecer la comunicación recíproca entre las marcas y sus públicos (*Men, Tsai, et al.*, 2018). Estos recursos (por ejemplo: texto, imágenes, videos, enlaces, hashtags, audio, tags, etc.) pueden afectar los procesos de comunicación digital (*Wu et al.*, 2021).

Las organizaciones intercalan el uso de estos recursos de comunicación y dependiendo del diseño de la plataforma social pueden aplicar unos u otros para atraer audiencias y facilitar el diálogo significativo (*Kent*, 2013; *Kent y Taylor*, 2021). Diversas investigaciones identifican dos tipos principales de recursos: expositivos e interactivos (*Capriotti, Carretón, et al.*, 2024; *Ji et al.*, 2017; *Wu et al.*, 2021; *Yue et al.*, 2023).

Los **recursos expositivos** son unidireccionales y por su naturaleza facilitan principalmente la difusión de información. Por ejemplo, el texto, imágenes, emojis, videos, audios, etc. En redes sociales, el texto puede aparecer junto a fotografías o videos, aunque también puede ser protagonista de las publicaciones (*Russell*, 2019). Las imágenes y videos se han apoderado de la mayoría de redes sociales. En estas plataformas, las marcas se autopresentan, comunican valores emocionales y presentan factores o situaciones atractivas para sus seguidores (*Md Saad y Yaacob*, 2021; *Russmann y Svensson*, 2016).

En cambio, los **recursos interactivos** son bidireccionales, fomentan el intercambio de información y buscan la participación de los seguidores a través del uso de hashtags, enlaces, tags, encuestas, etc. Así, los hashtags no solo son marcadores de temas, sino que también conectan a los públicos, les permite unirse a la conversación y expresar su entusiasmo y revelar sus intereses (Zappavigna, 2015). Los tags, links o encuestas pueden dirigir la participación para transmitir información, pero sobre todo conseguir retorno del público (Wu *et al.*, 2021).

En LinkedIn aumenta cada vez más los niveles de interacción entre las marcas y sus públicos (Prado *et al.*, 2024; Romero, 2024b). Este ascenso de la plataforma se debe en gran medida a la versatilidad en su arquitectura, pues permite el uso de la mayoría de recursos expositivos e interactivos. Las marcas pueden compartir una fotografía o video. Escribir un texto y nutrirlo con emojis, enlaces, hashtags, tags y links. Incluso pueden incluir encuestas o añadir documentos para sus seguidores (Romero, 2024a, 2024b).

De este modo, es necesario comprobar si los CEO de América Latina utilizan recursos más expositivos o interactivos en su comunicación institucional en LinkedIn. Por lo tanto, la segunda pregunta de investigación (PI2) es qué tipo de recursos comunicativos implementan los CEO de América Latina en LinkedIn.

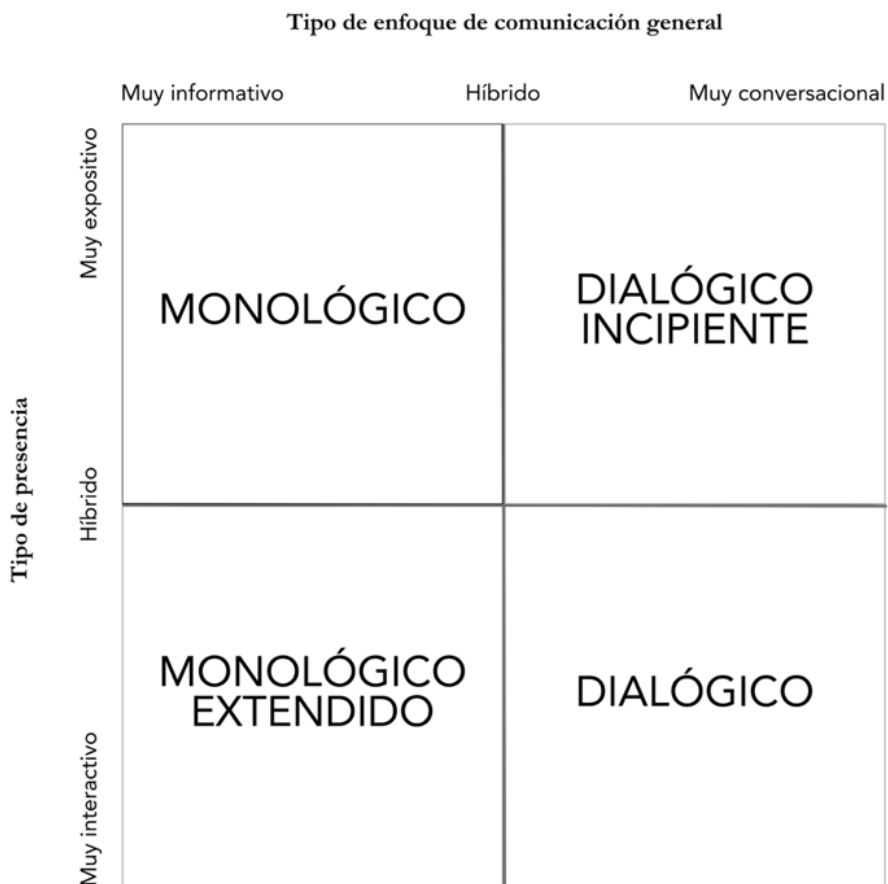
Estrategias de interactividad de CEO en LinkedIn

Explorar cómo se combinan e integran los enfoques y recursos de comunicación permite comprender mejor las estrategias de interactividad de los CEO en las redes sociales.

Los enfoques de comunicación revelan cómo los CEO orientan las relaciones con sus seguidores. De este modo, en función del uso de los diferentes enfoques, se pueden distinguir a los directivos que son más «conversacionales» de aquellos que son más «informativos» (Alghawi *et al.*, 2014; Capriotti *et al.*, 2024; Saavedra y Capriotti, 2024b; Tsai y Men, 2017).

En cuanto a los recursos de comunicación, los CEO eligen cómo enriquecer sus publicaciones. De esta manera, en función del uso de los diferentes recursos, se pueden reconocer a los CEO que son más «expositivos» de los que son más «interactivos» (Alghawi *et al.*, 2014; Capriotti, Carretón, *et al.*, 2024).

Figura 1. Estrategias de publicación en redes sociales



Fuente: elaboración propia

La combinación de enfoques y recursos de comunicación empleados por los CEO ofrecen cuatro tipos de estrategias de interactividad en LinkedIn (figura 1): las estrategias con un perfil «**monológico**» (con publicaciones

informativas y recursos expositivos); «**monológico extendido**» (con contenidos informativos y recursos interactivos); «**dialógico incipiente**» (con publicaciones conversacionales y recursos expositivos) y «**dialógico**» (con contenidos conversacionales y recursos interactivos). Estas estrategias permiten a los CEO establecer una directriz clara en la forma de comunicarse con sus públicos (Capriotti, Carretón, *et al.*, 2024).

En consecuencia, al integrar enfoques y recursos de comunicación es necesario responder a la tercera pregunta de investigación (PI3) cuáles son las estrategias de interactividad implementadas por los CEO de América Latina en LinkedIn.

***Engagement* de los CEO en LinkedIn**

El auge de las redes sociales ha incrementado la visibilidad y comunicación de los directores ejecutivos. En su rol de «creadores de contenido», los CEO diseñan y ejecutan estrategias de publicación orientadas a optimizar la interacción con sus públicos (Yue *et al.*, 2023) . En este contexto, LinkedIn se destaca como la plataforma con mayor potencia para aumentar el *engagement* (Romero, 2024b). De hecho, los directores ejecutivos pueden lograr un nivel de compromiso con sus seguidores que duplica al obtenido por sus propias organizaciones (Williams *et al.*, 2023).

Los niveles de *engagement* determinan el grado en el que los públicos de redes sociales interactúan con las publicaciones a través de reacciones, comentarios y compartidos. Una buena publicación fomenta la interacción y aumenta la exposición y alcance de los CEO (Iniesta-Alemán *et al.*, 2023; Martínez-Sala *et al.*, 2024; Saavedra & Capriotti, 2024c).

En LinkedIn, las **reacciones** representan un primer indicio de respaldo al contenido publicado por los CEO. Los seguidores tienen la opción de recomendar, celebrar, apoyar, expresar su entusiasmo, mostrar interés o indicar que una publicación les resulta graciosa. A través de los **comentarios**, los públicos entran en interacción más directa, estableciendo un bucle dialógico entre los directores ejecutivos y los usuarios de la red social. Por otro lado, con los **compartidos**, los directivos obtienen visibilidad y les otorga amplificación y viralización de sus publicaciones. A este nivel, los usuarios de

LinkedIn pueden compartir estos contenidos en sus propios muros, enviarlos a otros usuarios o guardarlos en una lista de lectura para su posterior revisión (Abitbol y Lee, 2017; Cho *et al.*, 2014; Men *et al.*, 2018; Yue *et al.*, 2023).

La combinación e integración de estos tres tipos de interacciones se considera como el volumen total de *engagement* en una red social, en este caso de los CEO en LinkedIn. Entonces para reconocer la influencia del *engagement*, es necesario plantear como cuarta pregunta (PI4) cuál es la influencia del enfoque general y recursos interactivos en el *engagement* de las publicaciones de los CEO de América Latina en LinkedIn.

METODOLOGÍA

Este estudio tiene por objetivo analizar las estrategias de interactividad de los CEO de América Latina en LinkedIn, mediante los enfoques generales y los recursos de comunicación, y su influencia en el *engagement*. Por ello, se examinarán los enfoques generales de comunicación (PI1), los recursos de comunicación (PI2), las estrategias de interactividad (PI3) y su influencia en el *engagement* (PI4).

Los CEO fueron seleccionados del ranking América Economía 500 (AE 500), listado que clasifica a las empresas más grandes según sus ingresos totales en sus respectivos años fiscales. Anteriores investigaciones utilizaron este ranking para obtener una muestra significativa gracias a su nivel de representación y confiabilidad para el estudio de los ejecutivos de las compañías de la región (Capriotti y Ruesja, 2018; Saavedra y Capriotti, 2024b).

Se identificaron 511 directores ejecutivos que ocuparon el cargo durante el año 2023. De este total, se filtraron 327 CEO con perfiles en LinkedIn: 83 cuenta inactivas (CEO sin actividad) y 244 activas (CEO con al menos una publicación durante el periodo de análisis).

Para las unidades de análisis se consideraron las 7461 publicaciones de los 244 CEO activos en LinkedIn de enero a diciembre de 2023 (52 semanas). Los datos se recolectaron manualmente en enero de 2024.

Para esta investigación se trabajaron tres categorías: enfoque comunicativo general, recursos comunicativos y nivel de *engagement*. Estas categorías fueron estudiadas y testeadas en estudios previos (Capriotti, Carretón, *et al.*, 2024; Men, Tsai, *et al.*, 2018; Wu *et al.*, 2021).

La categoría de **enfoque comunicativo general** estudia el enfoque de comunicación utilizado por los CEO en sus perfiles de LinkedIn, a partir de la identificación de elementos textuales o visuales con el objetivo de fomentar la difusión de información o interacción en mayor o menor medida. Se definieron dos tipos de enfoque general: informativo y conversacional.

El **enfoque informativo** crea y presenta contenidos con una orientación informativa, descriptiva y expositiva, y fomenta la comunicación unidireccional.

El **enfoque conversacional** fomenta la creación y difusión de contenidos que promueven el intercambio de información y el diálogo, promoviendo la comunicación bidireccional e incluyendo de forma explícita un componente de «llamado a la acción» o también conocido como «call to action» que invita a los seguidores a participar y compartir el contenido, dar una opinión, responder preguntas, entre otras acciones.

Para establecer el **valor de enfoque comunicativo** de los CEO en LinkedIn se asignaron valores para los dos tipos de enfoque (VA=1 punto para las publicaciones informativas (NI) y VA=5 puntos para las publicaciones conversacionales (NC)). Cada valor se multiplicó por el total de publicaciones de cada tipología y se dividieron entre el total de publicaciones para obtener un promedio.

Valor de enfoque comunicativo =

$$\text{Media } ((NI*VA) + (NC*VA)) / \text{Total de publicaciones}$$

NI: número de publicaciones de enfoque informativo

NC: número de publicaciones de enfoque conversacional

Con la obtención de los valores anteriores se evaluó el **nivel de enfoque comunicativo** de los CEO en LinkedIn, desde una escala «muy informativa» hasta una «muy conversacional». Las escalas y valores asignados, respectivamente, fueron: «1: muy informativo» (1,00–1,79 p.); «2: bastante informativo» (1,80–2,59 p.); «3a: híbrido informativo» (2,60–2,99 p.); «3b: híbrido conversacional» (3,00–3,39 p.); «4: bastante conversacional» (3,40–4,19 p.) y «5: muy conversacional» (4,20–5,00 p.).

La categoría de **recursos comunicativos** evalúa las herramientas presentes en las publicaciones que impulsan la difusión de información o la interacción con los usuarios en redes sociales. Se definieron dos tipos de recursos: expositivos e interactivos.

Los **recursos expositivos**, que favorecen la comunicación unidireccional, son de tres tipos: «textuales» (compuesto por el texto plano o *copy* de las publicaciones: el tipo de recurso informativo más básico), «gráficos» (compuesto por imágenes fijas, fotografías e infografías: recursos que permiten difundir información de forma principalmente monológica) y «audiovisuales» (videos, audios y gifs: recursos expositivos que generan mayor *engagement* y requieren un periodo de atención mayor por parte de los usuarios).

Los **recursos interactivos** que fomentan proactivamente el intercambio de información y provocan la participación y el compromiso de los seguidores, se dividen en tres tipos: «referenciales» (menciones y hashtags que permiten conectar la publicación con otros temas), «hipertextuales» (enlaces que permiten vincular con otra información) y «participativos» (encuestas, preguntas y otros componentes que permiten a los usuarios expresar una opinión o valoración).

Para establecer el valor de la combinación de recursos se plantearon seis posibilidades según la cantidad de recursos, desde «nulo» (sin ningún recurso) hasta «interactivas únicas». A partir de ello se estableció un promedio que resultó de multiplicar el número de publicaciones por el valor asignado y se dividió entre el total de publicaciones (tabla 1).

Tabla 1. Valor de la combinación de recursos

Combinación de recursos	Frecuencia (N)	Valor asignado (VA)	Resultado Valor Recursos
A-Sin recursos	N.º publicaciones	0,5 puntos	
B-Expositivo Único	N.º publicaciones	1,0 puntos	
C-Expositivo Combinado	N.º publicaciones	1,8 puntos	= Media
D-Híbrido Expositivo	N.º publicaciones	2,6 puntos	(N _n *VA _n /Total de
E-Híbrido Interactivo	N.º publicaciones	3,4 puntos	publicaciones)
F-Interactivo Combinado	N.º publicaciones	4,2 puntos	
G-Interactivo Único	N.º publicaciones	5,0 puntos	

Fuente: elaboración propia.

Además, se planteó una escala para evaluar el **nivel de recursos** de los ejecutivos en LinkedIn, desde «muy expositivo» hasta «muy interactivo». Las escalas y valores de recursos, respectivamente, fueron: «1: muy expositivo (0,50–1,79 p.)»; «2: bastante expositivo» (1,80–2,59 p.); «3a: híbrido expositivo» (2,60–2,99 p.); «3b: híbrido interactivo» (3,00–3,39 p.), «4: bastante interactivo» (3,40–4,19 p.) y «5: muy interactivo» (4,20–5,00 p.).

De acuerdo a investigaciones previas (H. Park et al., 2016; Porter et al., 2015), se tomó en cuenta un indicador estándar para evaluar el *engagement* de los directores ejecutivos en LinkedIn. La tasa de *engagement* general se calcula tras sumar el número de reacciones, comentarios y compartidos, dividirlo entre el total de publicaciones y entre el número de seguidores, y finalmente multiplicarlo por 100.

Según investigaciones anteriores, los CEO alcanzan un promedio entre 2 y 3 respecto a las tasas de *engagement* recomendados y alcanzados. Con esta información se estableció una escala del **nivel de *engagement*** de los CEO, desde «muy mala» hasta «muy buena». Las escalas y tasas de *engagement*, respectivamente, fueron: «1: muy mala» (menos de 1); «2: algo mala» (1,00–1,99); «3: adecuada» (2,00–2,99); «4: algo buena» (3,00–3,99) y «5: muy buena» (de 4,00 a más).

Figura 2. Propuesta de estrategias de interactividad de CEO en LinkedIn

		Tipo de enfoque					
		Informativo			Conversacional		
		1	2	3a	3b	4	5
Tipo de recursos	Expositivo						
	1						
	2	MONOLÓGICO			DIALÓGICO INCIPIENTE		
	3b						
	3a						
4	MONOLÓGICO EXTENDIDO			DIALÓGICO			
5							
Interactivo							

Fuente: elaboración propia

A partir de esta información se realizará una comparación y evaluación del nivel de *engagement* de los CEO en función del tipo de enfoque comunicativo y del tipo de recursos utilizados por los directores ejecutivos en LinkedIn.

Para determinar las **estrategias de interactividad** utilizadas por los CEO en LinkedIn, se identificaron cuatro grandes estrategias (figura 2). Se diseñó una matriz a partir de la combinación del tipo de enfoque (desde «1: muy informativo» hasta «5: muy conversacional») y del tipo de recursos (desde «1: muy expositivo» hasta «5: muy interactivo»). Las estrategias de interactividad

son: a) monológico (con publicaciones muy informativas y principalmente recursos expositivos); b) dialógico incipiente (con publicaciones muy conversacionales y recursos expositivos); c) monológico extendido (con publicaciones muy informativas y recursos interactivos); y d) dialógico (con publicaciones muy conversacionales y recursos interactivos).

RESULTADOS

Enfoque de comunicación general

El estudio del **enfoque de comunicación general** de las publicaciones revela un predominio del enfoque informativo sobre el conversacional. El 98,31% (7335) de los posts de los CEO de América Latina en LinkedIn tiene un enfoque informativo y solo el 1,69% (126) de los contenidos de los CEO son publicaciones con un enfoque bidireccional.

La mayoría de los 17 directores ejecutivos que publican contenidos conversacionales promedian 2,47 publicaciones bajo este enfoque. Entre ellos, solo dos directivos de México (CEO 82 y 207) destacan por incorporar el diálogo y la bidireccionalidad con sus seguidores. En promedio, poco más del 15% de su contenido se concibió bajo esta perspectiva de comunicación.

Se evidencia una concentración en el **nivel de enfoque general de comunicación** de los CEO. Los 244 directores ejecutivos de América Latina tienen un enfoque «muy informativo», el nivel más bajo de interactividad. Obtienen un promedio de valor de enfoque de 1,07. De esta centralización, solo los dos directores ejecutivos de México (CEO 82 y 207) con relativa tendencia a la comunicación dialógica presentan una inclinación hacia el enfoque «bastante informativo».

El análisis de los **niveles de *engagement* de los enfoques de comunicación** muestran que los contenidos de enfoque informativo de los directores de América Latina logran «muy buenos» niveles de *engagement* (valor de *engagement*=5), mientras que las publicaciones conversacionales obtienen un nivel «algo malo» valor de *engagement*=1,04), casi rozando el «muy malo», el más bajo de la escala.

Recursos comunicativos

A nivel de **recursos comunicativos**, los expositivos son los más utilizados en las publicaciones de los CEO de América Latina. De los expositivos, el texto es el recurso más frecuente (97,91%). Además, se observa un predominio del uso de los gráficos (81,60%) más que de los recursos audiovisuales (14,21%). Respecto a los recursos interactivos, el 83,63% incorpora los referenciales. Es menos común el uso de los hipertextuales (26,70%). Solo el 0,58% de los contenidos de los CEO utiliza recursos participativos.

La **combinación de recursos** muestra una clara tendencia de publicaciones «híbridas expositivas». Los CEO incorporan principalmente recursos expositivos en sus contenidos. Existe una reducida cantidad de publicaciones de combinaciones con recursos interactivos (tabla 2).

Tabla 2. *Combinación de recursos de CEO en LinkedIn*

Combinación de recursos	N
A-Sin recursos	1108
B-Expositivo Único	68
C-Expositivo Combinado	580
D-Híbrido Expositivo	5605
E-Híbrido Interactivo	87
F-Interactivo Combinado	0
G-Interactivo Único	13
Total general	7461

Fuente: elaboración propia

De forma general, las publicaciones de los CEO alcanzan **niveles de recursos** principalmente expositivos (tabla 3). Poco más del 50% de CEO postean contenidos «bastante expositivos». Una cuarta parte de los CEO incorpora recursos interactivos en sus publicaciones ubicándolos en el nivel de «híbrido expositivo». Ninguno de los ejecutivos de América Latina experimenta con contenidos que incorporen niveles de recursos interactivos.

El *engagement* obtenido por las publicaciones de los CEO es mayor cuando se combinan más recursos (tabla 3). Se observa un progreso de las tasas de *engagement* a medida que se incorporan nuevos recursos de comunicación. Las publicaciones «muy expositivas» obtienen un nivel «algo malo» de *engagement*, con una tasa de 1,72. Aunque las publicaciones con recursos «bastante expositivo» e «híbrido expositivo» obtienen «muy buen» nivel de *engagement*, se evidencia que la tasa aumenta a medida que se incluyen mayor número de recursos.

Tabla 3. Nivel y escala y tasa y nivel de *engagement* de recursos de CEO en LinkedIn

Nivel de recursos	CEO		Nivel y escala recursos		Tasa y nivel <i>engagement</i>	
	N	%	Promedio valor de recursos	Escala de recursos	Tasa <i>engagement</i>	Nivel <i>engagement</i>
Muy expositivo	47	19,26	1,21	1	1,72	2 (Algo mala)
Bastante expositivo	135	55,33	2,42	2	4,78	5 (Muy buena)
Híbrido expositivo	62	25,41	2,75	3a	7,96	5 (Muy buena)
Híbrido interactivo	0	0	0	----	0	----
Bastante interactivo	0	0	0	----	0	----
Muy interactivo	0	0	0	----	0	----

Fuente: elaboración propia

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La investigación sobre las estrategias de interactividad de los CEO de América Latina en LinkedIn presenta resultados con tendencias predominantes.

El estudio del **enfoque general de comunicación** revela una marcada inclinación hacia un contenido de enfoque informativo. Casi el total de las publicaciones (98,31%) de los directores ejecutivos de América Latina se centran en transmisión unidireccional de información. Esta clara tendencia sugiere que los CEO utilizan LinkedIn como una plataforma para compartir

contenido y actualizaciones personales o institucionales, en lugar de interactuar bajo un flujo conversacional con sus seguidores. El 100% de los CEO tiene un enfoque de comunicación «muy informativo». Los casos puntuales de los dos CEO de México no alteran la tendencia general de comunicación unidireccional de los directivos de América Latina, quienes al igual que sus organizaciones siguen utilizando lo informativo más que lo dialógico como forma básica de comunicación (Lovejoy y Saxton, 2012).

En términos de *engagement*, el contenido informativo muestra niveles superiores en comparación con los contenidos conversacionales. Más allá del enfoque que los CEO impriman a sus publicaciones, se evidencia que el público de LinkedIn no necesita una invitación explícita para participar en la conversación. Otros estudios demuestran que los usuarios de esta plataforma valoran el contenido de calidad (Romero, 2024a, 2024b) y deciden participar en diálogos interactivos por sí mismos.

El análisis de los **recursos comunicativos** revela un uso predominante de recursos expositivos entre los CEO de América Latina. A pesar de que los contenidos audiovisuales son mejor recibidos en LinkedIn (Romero, 2024a), los directores ejecutivos prefieren utilizar texto y gráficos. Entre los recursos interactivos, los referenciales son los más comunes y los participativos son significativamente menos frecuentes. Esta inclinación hacia los recursos expositivos resulta en que las publicaciones «híbridas expositivas» sean las más comunes, mostrando una tendencia a combinar múltiples recursos expositivos para maximizar el impacto.

El *engagement* mejora con la inclusión de más recursos de comunicación. A medida que aumenta la diversidad de recursos, las publicaciones de los CEO logran mejores niveles y tasas de *engagement*. La variedad y riqueza en los recursos comunicativos ofrecen una estrategia más efectiva para fomentar la interacción y el compromiso con los seguidores en LinkedIn. Los mensajes en las redes sociales sin elementos visuales pierden la oportunidad para captar la atención y generar interés (O'Neill, 2019). Por lo tanto, los CEO deben integrar elementos visuales para maximizar el impacto y la participación en redes sociales.

En función de las diferentes estrategias de interactividad establecidas se pueden plantear tres tipos de directores ejecutivos en LinkedIn. Los **CEO difusores** son aquellos preocupados principalmente por difundir información unidireccionalmente y acompañarla de recursos expositivos. Es el perfil donde se ubican casi todos los directivos de este estudio. Los **CEO potenciadores** son aquellos que combinan la difusión unidireccional de información con el uso avanzado y amplio de recursos interactivos, teniendo un interés incipiente y creciente por el diálogo con sus seguidores. Solo dos CEO de México podrían considerarse en este nivel intermedio. Los **CEO interactivos** son aquellos mayormente interesados en interactuar con sus públicos y generar diálogo, utilizando recursos que fomentan y potencian el diálogo. Ninguno de los ejecutivos de esta investigación se ubica en este nivel.

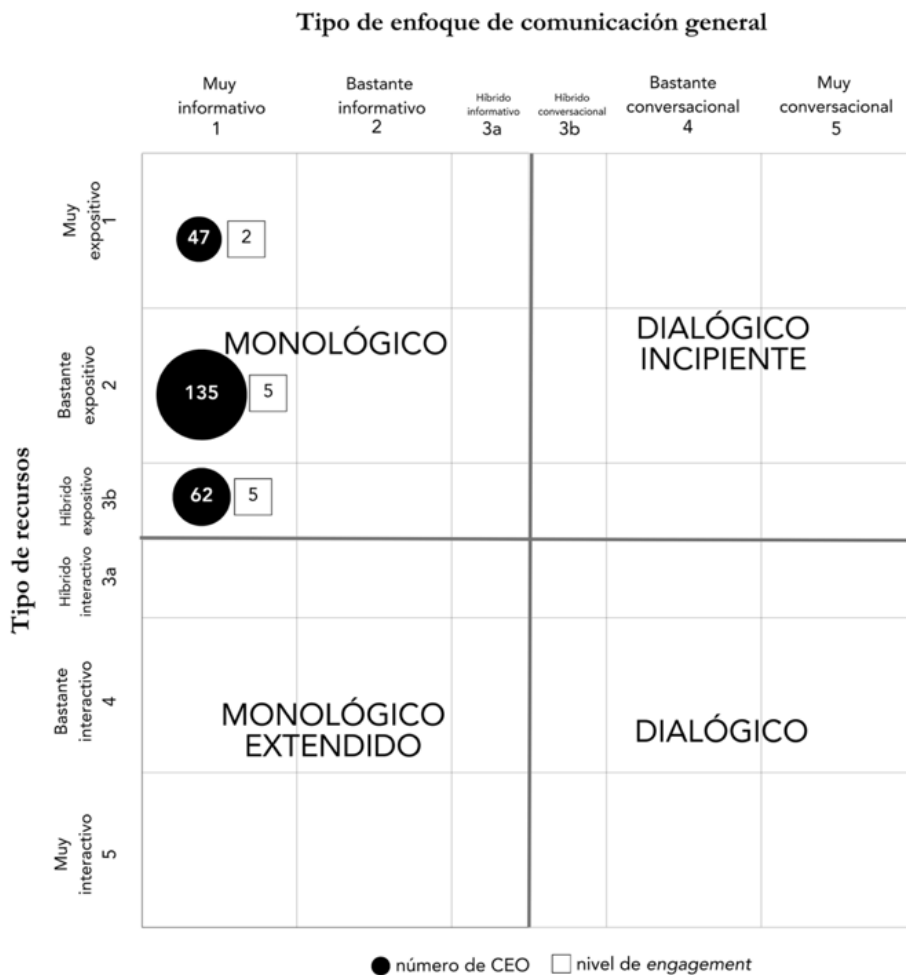
Los CEO de América Latina implementan **estrategias de interactividad** orientadas a lo monológico, con contenidos de enfoque principalmente informativo y uso de recursos expositivos (Figura 3). La combinación de enfoques y recursos remarcan la preferencia por una comunicación puramente informativa. Como resultante, los CEO de América Latina utilizan LinkedIn como un canal para la divulgación de información institucional en lugar de interacción personal con sus públicos.

Aunque ninguno de los CEO alcanza la estrategia dialógica, si se puede evidenciar que a medida que se incorporan recursos más interactivos las tasas y niveles de *engagement* tienden al alza. Incorporar encuestas o preguntas directas podría no solo incrementar el *engagement*, sino también estimular el diálogo y participación de los seguidores (Capriotti, Carretón, *et al.*, 2024; Men, Tsai, *et al.*, 2018).

Las estrategias monológicas evidencian que los CEO están lejos de alcanzar el diálogo. Como en otras investigaciones, el *engagement* de los CEO proviene principalmente de las reacciones y no de los comentarios o compartidos (Men *et al.*, 2018; Saavedra y Capriotti, 2024b). La mayoría de las interacciones de las publicaciones de los directores ejecutivos de este estudio son reacciones (95%), con una mínima participación en forma de comentarios (3%) y compartidos (2%). Los CEO de América Latina logran un alto nivel de exposición a través de reacciones que muestran empatía de los usuarios hacia el contenido, pero generan poca conversación (comentarios) y viralización

(compartidos). Para algunos autores (Cho *et al.*, 2014; Ji *et al.*, 2017), estos niveles de participación y sus efectos en la reputación corporativa se distinguen como participación superficial y participación profunda, siendo los comentarios los que representan un mayor nivel de involucramiento en el bucle dialógico.

Figura 3. Estrategias de interactividad de CEO de América Latina en LinkedIn



Fuente: elaboración propia.

La estrategia monológica refuerza que los CEO también mantienen pendiente la promesa teórica del diálogo. Aunque son creadores de contenidos, todavía

no se convierten en influenciadores en LinkedIn para moldear las actitudes de su público (Freberg *et al.*, 2011). Como en el caso de las organizaciones, los CEO de este estudio miden su impacto e influencia desde el hablar y no desde el escuchar a sus seguidores (Men *et al.*, 2018; Recalde Viana y Gutiérrez-García, 2015; Zeler, 2020).

Esta investigación ofrece datos y pautas metodológicas de las estrategias de interactividad para que los académicos puedan replicarlas en sus trabajos y los profesionales de comunicación corporativa puedan implementarlas en sus organizaciones. Por otro lado, se evidencia la necesidad de profundizar en el análisis de las estrategias de contenido para identificar las temáticas tratadas en las publicaciones. Además, la muestra solo recoge el análisis de los CEO de América Latina. Futuros estudios podrían incorporar análisis comparativos con otras regiones como Europa, Asia o Estados Unidos.

REFERENCIAS

- Abitbol, A., y Lee, S. Y. (2017). Messages on CSR-dedicated Facebook pages: What works and what doesn't. *Public Relations Review*, 43(4), 796–808. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.002>
- Alghawi, I. A., Yan, J., y Wei, C. (2014). Professional or interactive: CEOs' image strategies in the microblogging context. *Computers in Human Behavior*, 41, 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.09.027>
- Capriotti, P., Carretón, C., y Zeler, I. (2024). Exploring Interactivity Strategies in Social Media Communications of Leading Universities: A Cross-Continental Study. *Sage Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241259399>
- Capriotti, P., y Ruesja, L. (2018). How CEOs use Twitter: A comparative analysis of Global and Latin American companies. *International Journal of Information Management*, 39, 242–248. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.003>

- Cho, M., Schweickart, T., y Haase, A. (2014). Public engagement with nonprofit organizations on Facebook. *Public Relations Review*, 40(3), 565–567. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.01.008>
- Conte, F., Siano, A., y Vollero, A. (2017). CEO communication: engagement, longevity and founder centrality. An exploratory study in Italy. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 273–291. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2015-0062>
- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., y Freberg, L. A. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90–92. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.11.001>
- Gomez Vasquez, L. M., Prieto Rico, A., y Borges Tavárez, R. W. (2017). Tweets saludables: El uso e importancia de Twitter para la prevención en salud. *Contratexto*, 028, 14–43. <https://doi.org/10.26439/contratexto2017.n028.1554>
- Iniesta-Alemán, I., Mancho-Iglesia, A., y Segura-Anaya, A. (2023). Influencia de la prensa en el entorno digital. Análisis del engagement de los veinte periódicos más leídos en España en Twitter. *Contratexto*, 39, 51–72. <https://doi.org/10.26439/contratexto2023.n39.6147>
- Ji, Y. G., Li, C., North, M., y Liu, J. (2017). Staking reputation on stakeholders: How does stakeholders' Facebook engagement help or ruin a company's reputation? *Public Relations Review*, 43(1), 201–210. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2016.12.004>
- Kemp, S. (2024). *Digital 2024: Global Overview Report*. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>
- Kent, M. L. (2013). Using social media dialogically: Public relations role in reviving democracy. *Public Relations Review*, 39(4), 337–345. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.07.024>

- Kent, M. L., y Taylor, M. (2021). Fostering Dialogic Engagement: Toward an Architecture of Social Media for Social Change. *Social Media + Society*, 7(1), 205630512098446. <https://doi.org/10.1177/2056305120984462>
- Lovejoy, K., y Saxton, G. D. (2012). Information, Community, and Action: How Nonprofit Organizations Use Social Media*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(3), 337–353. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2012.01576.x>
- Martínez-Sala, A.-M., Puertas-Hidalgo, R.-J., y Guamán-Córdova, G. (2024). Cultura 2.0 en Iberoamérica: Eficacia de la comunicación gubernamental en YouTube. *Contratexto*, 41, 127–148. <https://doi.org/10.26439/contratexto2024.n41.6548>
- Md Saad, N. H., y Yaacob, Z. (2021). Building a Personal Brand as a CEO: A Case Study of Vivy Yusof, the Cofounder of FashionValet and the dUck Group. *SAGE Open*, 11(3), 1–12. <https://doi.org/10.1177/21582440211030274>
- Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461–471. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
- Men, L. R., Tsai, W.-H. S., Chen, Z. F., y Ji, Y. G. (2018). Social presence and digital dialogic communication: engagement lessons from top social CEOs. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 83–99. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498341>
- Mudambi, S. M., Sinha, J. I., y Taylor, D. S. (2019). Why B-to-B CEOs Should Be More Social on Social Media. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(1), 103–105. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1565144>
- O’Neill, B. (2019). Ten tools for creating attention-getting social media messages. *Journal of Extension*, 57(2).

- Park, H., Reber, B. H., y Chon, M.-G. (2016). Tweeting as Health Communication: Health Organizations' Use of Twitter for Health Promotion and Public Engagement. *Journal of Health Communication*, 21(2), 188–198. <https://doi.org/10.1080/10810730.2015.1058435>
- Pérez-Serrano, M.-J., García-Santamaría, J.-V., y Rodríguez-Pallares, M. (2020). The social media presence of Ibex 35 top executives and their role as influencers. *Communication and Society*, 33(2), 313–328. <https://doi.org/10.15581/003.33.2.313-328>
- Porter, M. C., Anderson, B., y Nhotsavang, M. (2015). Anti-social media: executive Twitter “engagement” and attitudes about media credibility. *Journal of Communication Management*, 19(3), 270–287. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2014-0041>
- Prado, C., Abad, A., Bustillo, B., de Diego, J., y Sabuquillo, L. (2024). *Los directivos en LinkedIn: El Impacto de los contenidos en la reputación digital*.
- Recalde Viana, M., y Gutiérrez-García, E. (2015). Communication and C-Suite: Some Strategic Contributions. *Anàlisi*, 52, 97. <https://doi.org/10.7238/a.v0i52.2517>
- Romero, I. (2024a). *Estudio de LinkedIn 2024*. <https://acortar.link/TGE7q3>
- Romero, I. (2024b). *Estudio Redes Sociales 2024*. <https://metricool.com/es/estudio-redes-sociales/>
- Russell, F. M. (2019). Twitter and News Gatekeeping: Interactivity, reciprocity, and promotion in news organizations' tweets. *Digital Journalism*, 7(1), 80–99. <https://doi.org/10.1080/21670811.2017.1399805>
- Russmann, U., y Svensson, J. (2016). Studying Organizations on Instagram. *Information*, 7(4), 58. <https://doi.org/10.3390/info7040058>
- Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024a). CEO communicators: bibliometric analysis on the role of chief executive officers in institutional

communication of organizations in the last 30 years (1993-2022).
Estudos Em Comunicação. En prensa

Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024b). CEO social: análisis de la presencia y actividad en redes sociales de los directores ejecutivos de empresas. *Palabra Clave*, 27(2), 1–33. <https://doi.org/10.5294/pacla.2024.27.2.8>

Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024c). Estrategias de publicación de los CEO de empresas de América Latina en LinkedIn y su impacto en el engagement. *Revista de Comunicación*, 23(2), 319–344. <https://doi.org/10.26441/RC23.2-2024-3592>

Tsai, W.-H. S., y Men, L. R. (2017). Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites. *New Media & Society*, 19(11), 1848–1867. <https://doi.org/10.1177/1461444816643922>

Waters, R. D., y Jamal, J. Y. (2011). Tweet, tweet, tweet: A content analysis of nonprofit organizations' Twitter updates. *Public Relations Review*, 37(3), 321–324. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2011.03.002>

Williams, A., Twohill, C., y Low, D. (2023). *Leading from the Front. Beyond the CEO: The power of leadership voices on social media*.

Wu, T., Reynolds, J., Schlegelmilch, B. B., y Wu, J. (2024). How CEOs can Increase Public Engagement via Microblogs: The Role of CEO Gender and Content Orientation. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12830>

Wu, T., Reynolds, J., Wu, J., y Schlegelmilch, B. B. (2021). CEOs as corporate ambassadors: deciphering leadership communication via Twitter. *Online Information Review*. <https://doi.org/10.1108/OIR-09-2021-0484>

Yue, C. A., Men, L. R., y Hart, E. B. (2023). “Chief engagement officers?” A comparative study between U.S. corporate and nonprofit executive Leaders' social media communication strategies. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(4), 879–892. <https://doi.org/10.1002/nml.21551>

- Yue, C. A., Thelen, P., Robinson, K., y Men, L. R. (2019). How do CEOs communicate on Twitter? A comparative study between Fortune 200 companies and top startup companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(3), 532–552. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2019-0031>
- Zappavigna, M. (2015). Searchable talk: the linguistic functions of hashtags. *Social Semiotics*, 25(3), 274–291. <https://doi.org/10.1080/10350330.2014.996948>
- Zeler, I. (2020). Evaluación de la actitud interactiva y el nivel de diálogo de las empresas de Colombia en Facebook. *In Mediaciones de La Comunicación*, 15(1), 67–85. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2958>

5. Artículo 5: estudio de las estrategias de contenido de los CEO en LinkedIn

Saavedra, G., y Capriotti, P. (2024). What do CEOs talk about on social media? The Content Strategies of Latin American CEOs on LinkedIn and their Impact on Engagement. *Catalan Journal of Communication and Cultural Studies*. En revisión.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU

What do CEOs talk about on social media? The Content Strategies of Latin American CEOs on LinkedIn and their Impact on Engagement

Giancarlo Saavedra

Paul Capriotti

Abstract. This study explores the content strategies Latin American CEOs deploy on LinkedIn, based on an analysis of content types and strategies and their influence on the level of engagement. A quantitative analysis of 7,461 publications from 244 active accounts of the CEOs of companies in the América Economía top 500 ranking was carried out, considering both publication topics (institutional, sustainability, personal) and strategies (focused, hybrid, transversal). The results reveal that Latin American CEOs prioritize institutional and, to lesser extent, sustainability content, while personal content is scarce. Activity levels are low, while engagement levels are high. Content strategies that expose the personal side of CEOs get the highest engagement rates, while those that include sustainability content register low rates. This research identifies seven profiles of CEO communicators on LinkedIn, based on content strategies. It also offers a methodological model to understand the heterogeneity of content strategies, analyze the effectiveness of CEOs' activity on LinkedIn, and to strengthen ties with their key audiences.

Keywords. CEO, executive director, content strategy, digital communication, Latin America, LinkedIn

1. INTRODUCTION

The internet opened the opportunity for CEOs to become the main storytellers of their organisations (Gaines-Ross, 2000), and the advent of social media revolutionized the social conversation of CEOs (Pérez-Serrano et al., 2020; Van Zyl, 2009). Executives opted to become direct participants in content creation (Saavedra & Capriotti, 2024b) and have found the opportunity to engage in conversations with digital platform communities (Heavey et al., 2020; Miner, 2024).

In recent years, CEOs have decided to actively participate in social media (Men et al., 2018). In particular, LinkedIn has established itself as the main platform used by CEOs for direct communication with key publics in the work and professional spheres (Anderson, 2023; Molina-Cañabate & Suau-Gomila, 2021). This trend has been especially noticeable in Latin America, where 6 of 10 executives have a presence on LinkedIn (Saavedra & Capriotti, 2024a). In addition to their involvement, CEOs and their organisations are committed to delivering valuable content to their followers (Romero, 2024a). But despite LinkedIn's rise and effectiveness in institutional communication, little is known about how Latin American leaders structure their content strategies on this platform. Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Academic studies on CEO communication in Latin America are scarce. Only two investigations about executive involvement focused on Twitter have been conducted between 1993 and 2022 (Capriotti & Ruesja, 2018; Suárez-Rico et al., 2018). Over 20 years after the appearance of LinkedIn, the first investigations of the communicational role of Latin American executives on this social network have begun to emerge. Their presence and activity (Saavedra & Capriotti, 2024a), publication (Saavedra & Capriotti, 2024b) and interaction strategies have been examined (Saavedra & Capriotti, 2024d). But a broader study on the content of the conversation between CEOs and their publics is still needed.

This study aims to analyze the content strategies of Latin American CEOs on LinkedIn and their influence on engagement. Types of content, content strategies and levels of engagement will be analyzed. This research provides academics and executives with methodological guidelines and a strategic

framework to improve organisational research and management of digital communication.

2. THEORETICAL FRAMEWORK

CEOs must have the ability to clearly and consistently communicate their vision and that of their organisations (Anderson, 2023). The content they share on social networks becomes public, impacting corporate reputation and their personal image (Lee, 2006; Porter et al., 2015; Tsai & Men, 2017).

LinkedIn has enabled CEOs to engage in dialogue with diverse publics, including customers, community and employees, as well as journalists, investors and policymakers. CEOs use this social network to exchange opinions on key business topics while also sharing their personal reflections (Fleck et al., 2014; Huaman-Ramirez & Merunka, 2021; Kemp, 2024; Treadway et al., 2009; Zeitoun et al., 2020). The current challenge executives face is to determine how much to participate in social networks (Saavedra & Capriotti, 2024b, 2024a) to disseminate their content and generate interaction with audiences.

Social network activity of CEOs can be defined as the intensity or frequency of their publications to participate and interact with publics across digital platforms (Domínguez et al., 2023; Manika et al., 2015; Prado et al., 2024; Saavedra & Capriotti, 2024a, 2024b). Activity generation and a combination of content on social networks are highly relevant aspects of executives' communication strategy because they determine the public profile CEOs adopt for digital communication.

2.1. Key content of CEO communication

Ever more publics are interested in the content CEOs disseminate and follow them on social platforms (Dévai et al., 2024; Wang & Huang, 2018). In response, CEOs have adopted an active social media presence, not only to communicate their business leadership (Saavedra & Capriotti, 2024c, 2024b), but also to show their personal side (Wu et al., 2021). These networks allow them to get to know each other not only as leaders but also in more intimate

roles as parents, spouses, friends, or neighbours (Jameson, 2014). Although these latter facets belong to the private sphere, some CEOs have decided to incorporate them into their digital public space. Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Thus, CEO communication on social networks involves two clear communicative aspects. Several authors agree that executives' content falls into professional and personal categories. **Professional communication** refers to publications related to executives' institutional position, and **personal communication** relates to more private contexts, but when disseminated on social networks acquires public relevance (Jameson, 2014; Men et al., 2018; Miner, 2024; Wu et al., 2021).

In terms of **professional content**, CEOs share **institutional** information related to business activity, as well as information on business **sustainability**. The public nature of CEOs has transformed them into responsible business figures and activists (Rumstadt & Kanbach, 2022).

With **institutional** information, CEOs strengthen their corporate profile and reinforce the reputation of their organisations. Executives share content on the strategic direction and results of the company (**business content**), on business functioning within the company, and content related to the development of various functional activities (**functional content**) and external issues that impact the company at a general or sectoral level (**context content**) (Capriotti et al., 2024; Capriotti, Losada-Díaz, et al., 2023; Malhotra & Malhotra, 2016)(Table 1).

With **sustainability** information, CEOs communicate responsible behaviour and their companies' actions to stakeholders. This way, they publish content on policies and actions that reduce environmental impact (**environmental content**), showcase responsible social commitment to employees, customers, communities and suppliers (**social content**), and transparency and ethics issues of organisations (**governance content**) (Ferns et al., 2008; Filotto et al., 2023; Suárez-Rico et al., 2018) (Table 1).

Personal content offers CEOs the opportunity to modulate and compensate for institutional-type communication (Jameson, 2014; Malhotra & Malhotra,

2016). Crossing the line between public and private on social networks includes risks, but offers potentially great gains, since the public perceives personal information as close and organic (Malhotra & Malhotra, 2016; Men, 2014b; Wu et al., 2021). CEOs publish details of their personal lives, such as moments with family and friends, and express opinions or recommendations that include feelings of vulnerability (Men et al., 2018) (Table 1).

Table 1. Content CEOs disseminate on social networks

Information type	Content	Type
Professional	Institutional	Business
		Functional
		Context
	Sustainability	Environment
		Social
		Governance
Personal	Personal	Private matters

Source: own creation

Regarding the levels of activity of different content types, studies showed that CEOs post more on professional than personal matters (Prado et al., 2024; Wu et al., 2021).

In this way, it is relevant to know the **content types** (RQ1) that CEOs in Latin America are disseminating on LinkedIn, as well as their **level of activity** (RQ1a).

2.2. CEO content strategies

CEOs need their own content strategies. On social media, strategies for corporate profiles might not be applicable to executive profiles (Huang & Yeo, 2018; Wu et al., 2021). Without a roadmap, CEOs' messages can get lost, gain little "social capital" and depreciate their reputation as a result (Nesho, 2023; Vidgen et al., 2013).

On social networks, publics give greater recognition to "social CEOs" and qualify them as good communicators (Men et al., 2018; Saavedra & Capriotti,

2024b). Content is highly valued on LinkedIn (Romero, 2024a), so CEOs have chosen to plan their communication and speak to their audiences directly.

Although they mainly communicate professional or work topics, CEOs also post content about their personal lives (Wu et al., 2021), with three types of content appearing most frequently: institutional, sustainability, and personal. Institutional content includes business-related topics, operational functions, and general or sectoral context. Sustainability content addresses environmental, social and corporate governance issues and personal content covers private aspects or everyday matters.

Content strategies arise from the degree of combination of the three types of content on their social network accounts. CEOs develop three types of content strategies: a) **focused** (a single type of specialized content); b) **hybrid** (combination of two types: institutional, sustainability, and/or personal); and c) **transversal** (all three types of content) (Table 2).

Table 2. *Types of social media strategies*

Strategy type	Content types
Focused	Institutional Sustainability Personal
Hybrid	Institutional + Sustainability Institutional + Personal Sustainability + Personal
Transversal	Institutional + Sustainability + Personal

Source: own creation

CEOs' content strategies complement their organisations' information and provide a better understanding of their role as the primary ambassador. Consequently, CEO communication must be developed properly because there is a double reputational risk, as their personal reputation but also the corporate brand might be affected (Cottan-Nir & Lehman-Wilzig, 2018, 2022; Erdoğan & Esen, 2018; Jameson, 2014; Md Saad & Yaacob, 2021; Men, 2014a, 2014b; Wu et al., 2021).

Thus, it is important to identify the **content strategies** (RQ2) developed by Latin American CEOs on LinkedIn and analyze their **level of activity** (RQ2a).

2.3. CEO content engagement on LinkedIn

LinkedIn is one of the most complete social networks for interaction between CEOs and users. CEOs can achieve levels of interaction that are twice as high as those of their own organisations (Williams et al., 2023). But this is a tricky task and to achieve engagement with followers, executives must publish good quality content (Brubaker & Wilson, 2018) that sparks enough interest to increase exposure (Ballesteros Herencia, 2019; Mudambi et al., 2019).

The level of engagement establishes the degree to which followers interact on social networks through reactions, comments and shares (Capriotti, Martínez-Gras, et al., 2023; Cho et al., 2014; Saavedra & Capriotti, 2024b).

LinkedIn has the greatest potential to increase engagement (Romero, 2024b). **Reactions** represent an initial and immediate form of support from followers, but users may also provide recommendations, celebrate and support a post, express enthusiasm, interest, and even fun. Through **comments**, social media audiences interact more directly and establish dialogue with leaders, while through **shares**, CEOs achieve visibility and amplification of their content (Abitbol & Lee, 2017; Saavedra & Capriotti, 2024b; Yue et al., 2023). Combining these three types of interaction gives the total engagement volume on social networks (Capriotti, Martínez-Gras, et al., 2023).

By selecting certain **types of content** on LinkedIn and applying defined **content strategies**, executives decisively influence engagement.

Therefore, it is important to study the **level of engagement** (RQ3) of the various **types of content** (RQ3a) disseminated on LinkedIn and the **content strategies** (RQ3b) developed by executives.

3. METHODOLOGY

The objective of this research is to analyze the content types and strategies of Latin American CEOs on LinkedIn, as well as their engagement, with the help of three research questions:

- RQ1: What **types of content** do CEOs in Latin America disseminate on LinkedIn?

RQ1a: What is the **level of activity the types of content** generate?

- RQ2: What are the **content strategies** of Latin American CEOs on LinkedIn?

RQ2a: What **level of activity do content strategies** generate?

- RQ3: What is the **level of engagement of the content** disseminated by Latin American CEOs on LinkedIn?

RQ3a: What is the **level of engagement of the types of content**?

RQ3b: What is the **level of engagement of the content strategies**?

The study focused on the CEOs of the companies that are part of the América Economía (AE) top 500 ranking, which is created by the business publication and has served as a source for other studies due to its wide representation and reliability (Capriotti & Ruesja, 2018; Saavedra & Capriotti, 2024b). Of the 511 CEOs surveyed in 2023, 327 had a presence on LinkedIn. For the analysis, the 244 profiles with at least one post during the study period were considered.

In total, 7,461 posts from LinkedIn accounts were compiled and analyzed in the 52 weeks from January to December 2023. Data collection was done manually in January 2024.

To address the proposed objectives, three key categories of analysis were established: type of content, level of content activity, and level of content engagement. These categories have been validated in previous studies on institutional communication and CEOs (Capriotti et al., 2024; Capriotti, Losada-Díaz, et al., 2023; Malhotra & Malhotra, 2016; Wu et al., 2021). A new category of analysis was also established: content strategies.

Type of content (RQ1) allows recognizing the relevant topics disseminated by CEOs that generate dialogue with their publics. The main topics were institutional, sustainability, and personal (Table 3).

Institutional issues refer to information about business activity. Three types can be identified:

- **Business:** information on corporate strategies, financial results, mergers and acquisitions, expansion into new markets or investment plans, etc.;
- **Functional:** information related to the company's internal operations, such as operational efficiency, human resource management, marketing and sales plans;
- **Context:** information about external issues that impact the business at a general level, such as political, economic or sociocultural issues; and others, at the sectoral level, such as new legislation or regulatory changes in the market.

Sustainability issues refer to information about the sustainable action of organisations. Three types can be discerned:

- **Environment:** activities to reduce environmental impact;
- **Social:** activities related to the commitment to workers, communities, and suppliers;
- **Governance:** transparency and ethics practices as part of corporate governance policies.

Personal topics refer to information about aspects of personal life. Activities are concentrated on one type of content:

- **Private matters:** actions about interests, values, experiences outside of work, intimate reflections or family stories, opinions about reading, sports or hobbies, etc.

Table 3. Topics and type of content disseminated by CEOs on social networks

Topics	Content type
Institutional	Business
	Functional
	Context
Sustainability	Environment
	Social
	Governance
Personal	Private matters

Source: own creation

To identify the **content strategies (RQ2)** implemented by CEOs on LinkedIn, the three main types of information were used: institutional, sustainability, and personal content. Based on this classification, a matrix was designed that allowed the different types to be combined. The strategies identified were: **a) focused**, characterized by concentrating on a single type of content ("institutional" (I), "sustainability" (S), "personal" (P)), with a difference of more than 20% between one aspect and the other two; **b) hybrid**, which combines two types of content (I+S, I+P or S+P), with a difference of less than 20% between them and a difference of over 20% with the third type of content; and **c) transversal**, which covers the three content types (I+S+P), with a difference of up to 10% between them (Figure 1).

To establish the **level of content activity**, both for **content types and content strategies (RQ1a and RQ2a)**, the weekly average of content published by CEOs during 52 weeks in 2023 was calculated.

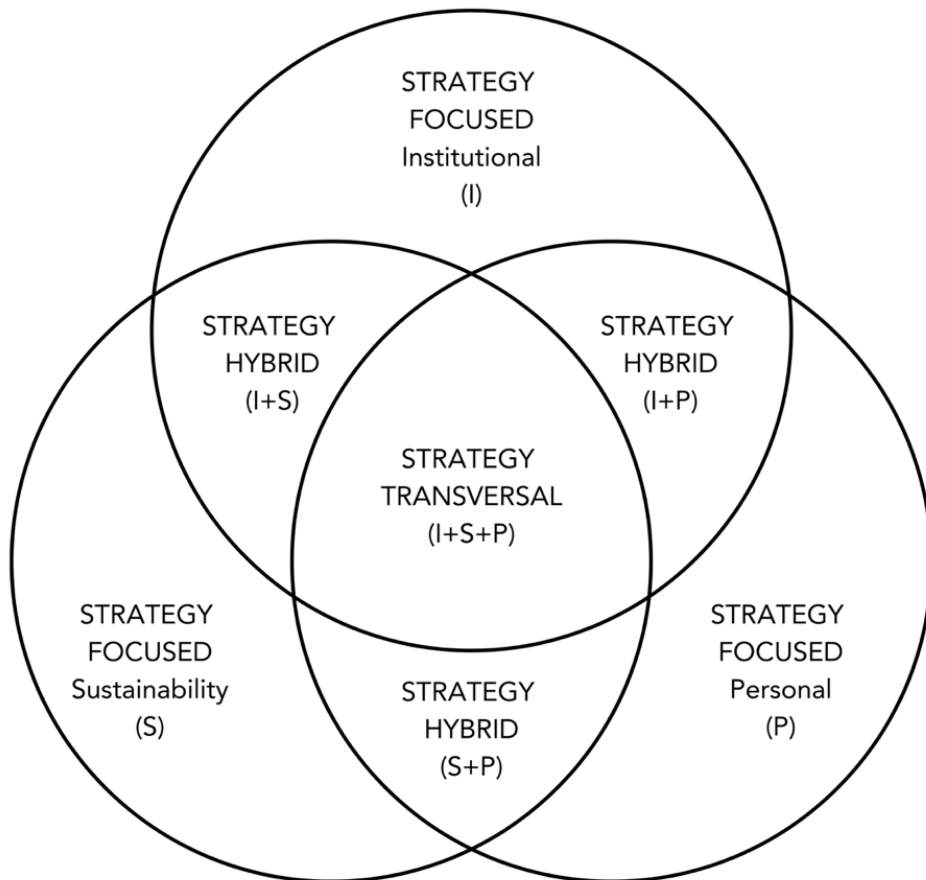
According to academic studies and consultancy reports (Anderson, 2023; da Silva Giordani et al., 2023; Dévai et al., 2023; Putt & Rocha, 2023), executives publish 1.5 posts per week on LinkedIn, although expert recommendation is 2.7 posts. As a result, a single scale was established to measure activity from "very low" to "very high" (Table 4).

Table 4. CEO activity level on LinkedIn

Scale of activity	1	2	3	4	5
	Very low	Low	Correct	High	Very high
Average activity (weekly)	Below 0.76	0.76-1.50	1.51-2.25	2.26-3.00	Over 3.00

Source: own creation

Figure 1. Latin American CEO content strategies on LinkedIn



Source: own creation

To establish the **level of engagement (RQ3)** for **type of content** and **content strategies (RQ3a and RQ3b)**, standardized indicators were taken from various studies. To obtain an engagement rate, the sum of reactions, comments, and shares was calculated and divided by the total number of publications. Then, it was divided by the number of followers and multiplied by 100.

Previous research (Garavito, 2022; Saavedra & Capriotti, 2024b; Williams & Unger, 2023) found that CEOs are achieving engagement rates of 2.0 to 3.0.

Based on this information, a CEO engagement scale was established, ranging from "very bad" to "very good" (Table 5).

Table 5. CEO engagement level on LinkedIn

Engagement scale	1	2	3	4	5
	Very bad	Bad	Adequate	Good	Very good
Engagement rate	Below 1.00	1.00-1.99	2.00-2.99	3.00-3.99	4.00 and more

Source: own creation

4. RESULTS

Content Types

Analysis of CEO publications on LinkedIn during 2023 showed that **institutional content** (62.89%) predominated. At far lower levels sustainability (28.21%) and personal (8.90%) content followed (Table 6).

Table 6. Types of content disseminated by Latin American CEOs on LinkedIn

Content Type	Publications	
	No.	%
AE 500	7,461	100
Institutional content	4,692	62.89
Business	462	6.19
Functional	3,386	45.38
Context	844	11.32
Sustainability Content	2,105	28.21
Environment	942	12.63
Social	1,115	14.94
Governance	48	0.64
Personal content	664	8.90
Personal and private matters	664	8.90

Source: own creation

As part of institutional content, functional topics (45.38%) stood out, followed by context publications (11.32%) and posts about business (6.19%).

Regarding sustainability content, CEOs disseminated mainly social (14.94%) and environmental (12.63%) content with almost equal frequency but practically no governance content (0.64%). Finally, personal content represented only a low percentage (8.90%) of posts on LinkedIn (Table 6).

CEOs mainly published on institutional and sustainability issues, with almost all Latin American CEOs (95.49%) focused on the former. Sustainability content was published by 83.20% of executives. The figure of CEOs interested in publishing personal content on LinkedIn was lower (49.59%) (Table 7).

At the institutional level, CEOs overwhelmingly preferred functional-type content (92.21%) and to lesser extent the types of business content (54.92%) and context content (65.16%). Regarding sustainability, CEOs were almost equally interested in social (72.13%) and environmental (68.85%) content. However, governance content received the least attention (14.75%) by CEOs (Table 7).

Table 7. Number of CEOs by content type

Content Type	CEO	
	No.	%
AE 500	244	100
Institutional content	233	95.49
Business	134	54.92
Functional	225	92.21
Context	159	65.16
Sustainability Content	203	83.20
Environment	168	68.85
Social	176	72.13
Governance	36	14.75
Personal content	121	49.59
Personal and private matters	121	49.59

Source: own creation

The **level of activity of content types** CEOs posted on LinkedIn was "very low." Most publications involved institutional content, averaging 0.39 posts

per week, followed by sustainability (0.20) and personal (0.11) content (Table 8).

Among the topics CEOs addressed, functional issues (0.29) were the most recurrent within the institutional content category, mentioned almost three-times more than the types of context (0.10) and business (0.07). In terms of sustainability, topics on governance registered the lowest frequency, with those related to the environment (0.11) and social issues (0.12) almost on an equal level of activity. Personal content registered an average weekly of 0.11 (Table 8).

Table 8. *Level of activity of Latin American CEOs on LinkedIn according to the type of content*

Content Type	CEO	Average activity (weekly)	Scale of activity
Institutional content	233	0.39	Very low
Business	134	0.07	Very low
Functional	225	0.29	Very low
Context	159	0.10	Very low
Sustainability Content	203	0.20	Very low
Environment	168	0.11	Very low
Social	176	0.12	Very low
Governance	36	0.03	Very low
Personal content	121	0.11	Very low
Personal and private matters	121	0.11	Very low

Source: own creation

Content strategies

The majority of Latin American CEOs on LinkedIn adopted focused **content strategies** (72.13%). Just over a quarter of executives implemented hybrid strategies (25.82%), while only very few CEOs used transversal content strategies (2.05%) (Table 9).

CEOs showed an overwhelming preference for focused strategies on institutional issues (60.66%), far ahead of sustainability (7.79%) and personal (3.69%) matters. Executives who applied hybrid strategies mostly combined institutional and sustainability content (23.77%), while institutional-personal content was insignificant at 2.05%. None of the CEOs integrated sustainability-personal content, and only five implemented transversal strategies (Table 9).

Table 9. Content strategies of Latin American CEOs on LinkedIn

Strategy Type	No.	%
AE 500	244	100
Focused content strategies	176	72.13
Institutional	148	60.66
Sustainability	19	7.79
Personal	9	3.69
Hybrid content strategies	63	25.82
Institutional + Sustainability	58	23.77
Institutional + Personal	5	2.05
Sustainability + Personal	0	0
Transversal content strategies	5	2.05
Institutional + Sustainability + Personal	5	2.05

Source: own creation

Analysis of the **level of activity of CEO content strategies** showed a "very low" overall trend. Of the three types of strategies, the hybrid one was more used (0.63) than focused (0.42) and transversal (0.10) (Table 10).

The hybrid strategy was the one registering most activity, with a combination of institutional and personal content, averaging 1.43 posts per week and reaching the "low" scale. But this result was the exception because the other strategies presented "very low" levels of activity. Content strategies focused on institutional information (0.46) registered better averages than sustainability (0.26) and personal (0.03) strategies, with the frequency of activity of the latter being almost non-existent (Table 10).

Table 10. *Level of activity of Latin American CEOs on LinkedIn regarding content strategies*

Strategy type	Average activity (weekly)	Scale of activity
AE 500	0.59	Very low
Focused content strategies	0.42	Very low
Institutional	0.46	Very low
Sustainability	0.26	Very low
Personal	0.03	Very low
Hybrid content strategies	0.63	Very low
Institutional + Sustainability	0.56	Very low
Institutional + Personal	1.43	Low
Sustainability + Personal	0	---
Transversal content strategies	0.10	Very low
Institutional + Sustainability + Personal	0.10	Very low

Source: own creation

Engagement rate and level

Engagement rates CEOs achieved differed widely. Personal posts registered the highest engagement rate by far (7.25), almost double those of institutional content (4.39) and sustainability content (3.02). When disaggregating engagement from executives' institutional content, business (4.43) and functional (4.40) issues registered higher interaction rates compared to context content (2.82). In terms of sustainability content, posts on the environment (3.33) sparked a higher engagement rate than social (2.61) and governance (2.04) issues (Table 11).

Engagement levels were "very good" for institutional and personal content, while sustainability was "good," even reaching "adequate" levels for social and governance matters (Table 11).

Although in general the engagement levels obtained by Latin American CEOs were "very good," engagement rates show important differences according to the content strategies implemented. Of the three main types of strategies, targeted content strategies led to the best engagement rates (9.92) (Table 12).

Of the focused strategies, those on information on personal matters obtained an engagement rate of 21.62, far ahead of institutional information (4.29) and

sustainability (3.86) strategies, although the latter achieved "very good" and "good" levels, respectively.

Only hybrid content strategies combining institutional-personal information ("very good" engagement rate of 10.23) and institutional-sustainability issues ("good" rate of 3.88) were deployed. Transversal strategies registered a "very good" rate of 5.34 (Table 12).

Table 11. Levels of engagement of content disseminated by Latin American CEOs on LinkedIn

Content type	Publications		Engagement	
	No.	%	Engagement rate	Engagement level
Institutional content	4,692	62.89	4.39	5 Very good
Business	462	6.19	4.43	5 Very good
Functional	3,386	45.38	4.40	5 Very good
Context	844	11.31	2.82	3 Adequate
Sustainability Content	2,105	28.21	3.02	4 Good
Environment	942	12.63	3.33	4 Good
Social	1,115	14.94	2.61	3 Adequate
Governance	48	0.64	2.04	3 Adequate
Personal content	664	8.90	7.25	5 Very good
Personal and private matters	664	8.90	7.25	5 Very good

Source: own creation

Table 12. Levels of engagement obtained by Latin American CEOs on LinkedIn regarding content strategies

Strategy type	Engagement	
	Engagement rate	Engagement level
AE 500	5.00	5 Very good
Focused content strategies	9.92	5 Very good
Institutional	4.29	5 Very good
Sustainability	3.86	4 Good
Personal	21.62	5 Very good
Hybrid content strategies	7.06	5 Very good
Institutional + Sustainability	3.88	4 Good
Institutional + Personal	10.23	5 Very good
Sustainability + Personal	0	N/A
Transversal content strategies	5.34	5 Very good
Institutional + Sustainability + Personal	5.34	5 Very good

Source: own creation

5. DISCUSSION AND CONCLUSIONS

This research analyzed the types of content, content strategies, and engagement levels of Latin American CEOs' posts on LinkedIn. The results show the trends in the content strategies implemented by CEOs and the responses obtained from their followers. In addition, the data allows us to propose profiles of CEO communicators on LinkedIn, according to the content disseminated.

The predominant **types of content** on LinkedIn were institutional, followed by sustainability and personal matters. Of every 10 publications, six focused

on institutional aspects, three on sustainability, and one on personal matters. All content reached "very low" levels of general activity. In terms of interest in content types, 9.5 of 10 CEOs shared institutional content, while 8 of 10 addressed sustainability and only half published personal information. This preference for corporate content reflected a focus on promoting the corporate image and contributing to the consolidation of business goals. The volume of institutional communication and limited attention to sustainability and personal issues suggest more conservatism is at play. CEOs can personalize information (Malhotra & Malhotra, 2016). Some CEOs even created their own content to make it more organic and personalized (Miner, 2024; Saavedra & Capriotti, 2024b). However, the results of this study also reveal that low publication frequency suggests executives do not have clear communication strategies to influence their publics.

Most CEOs implemented focused **content strategies**, while hybrid and transversal strategies were less common. Focused institutional strategies and hybrid strategies that combined institutional and sustainability content predominated. The activity levels of the strategies followed a clear "very low" trend, with the exception of institutional-personal hybrid strategies, with "low" levels. Opting for focused strategies, especially institutional ones, reinforced the interest of CEOs in controlling messages and ensuring a positioning of traditional corporate content (Prado et al., 2024; Saavedra & Capriotti, 2024c, 2024a). Although hybrid and transversal strategies were less frequent, they enabled integration of multiple themes that impact the diversity of audiences on LinkedIn (Men et al., 2018).

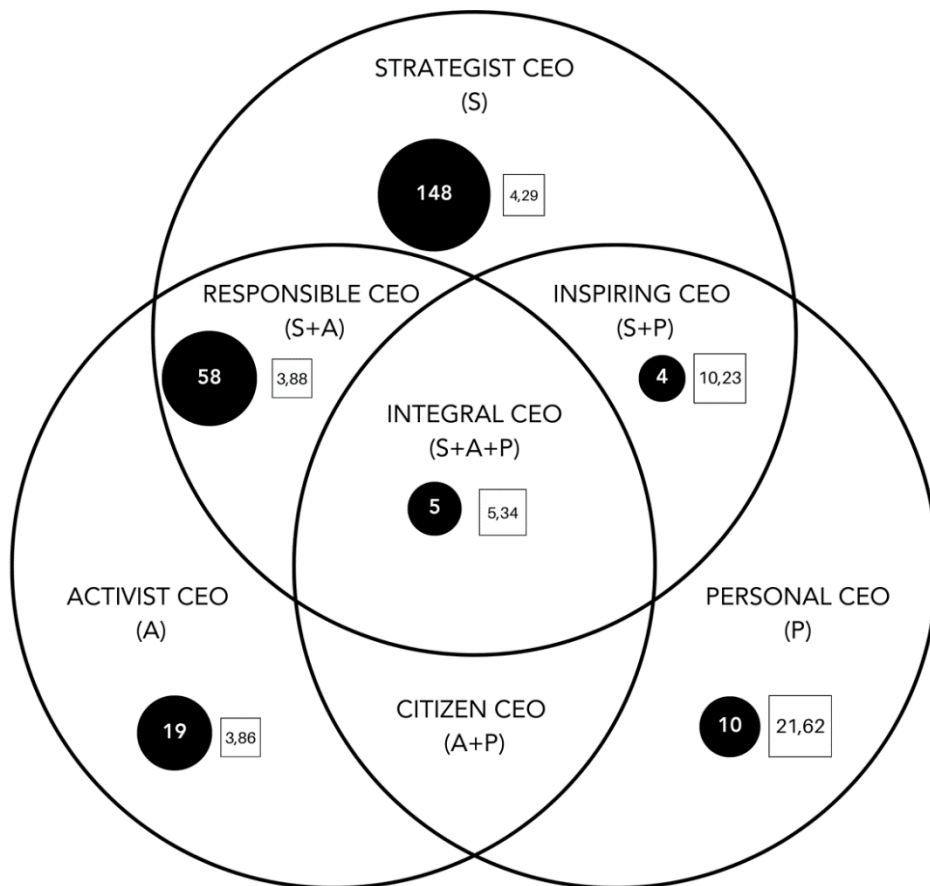
The **engagement levels** of content types and strategies performed "very well" overall. Clear differences were observed regarding **engagement rates**, though. Focused content achieved the best rates, but personal content alone or combined provided the best interaction rates. At the focused (personal) and hybrid (institutional-personal) levels, they achieved the highest rates.

Favourable engagement rates and levels for both content types and strategies showed followers' interest in the posts of CEOs. Providing information of interest to audiences on LinkedIn achieved positive interaction effects (Men et al., 2018; Saavedra & Capriotti, 2024c; Suárez-Rico et al., 2018). Highlights were interactions with content that included information on personal matters,

as content that showed the human and personal side of executives registered the highest rates. On the other hand, audiences did not react as favourably to content related to sustainability, which could indicate a need to reevaluate the approach and presentation of sensitive information that sometimes falls into situations of "whitewashing" of an environmental or social cause(Hail et al., 2021; Jin et al., 2022; Torelli et al., 2020).

Based on the results, seven profiles of CEO communicators on LinkedIn are proposed (Figure 2).

Figure 2. Latin American CEO profiles according to content strategies on LinkedIn



Source: own creation

Focused strategies enabled recognizing three types of executives who concentrated their publications on a single type of content: strategists, activists, and personal. **Strategist CEOs** focus on sharing institutional information, such as corporate and sector news, earnings reports, and activities about operations within the company. With 148 executives, this is the most representative profile, also achieving good engagement rates (4.29) that captured the attention of followers. **Activist CEOs** direct their efforts on disseminating sustainability content related to environment, social and governance issues. This profile fit 19 executives, but involved the lowest engagement rate at 3.86. **Personal CEOs** share mostly content like personal stories, reflections and experiences involving their family and private environment. Despite being the least frequent profile among the focused strategies (10), it achieved the best engagement rate (21.62).

Hybrid strategies combine two types of content to broaden the narrative. This category includes the profiles of responsible CEOs, inspirers, and citizens. **Responsible CEOs** incorporate institutional and sustainability issues into their strategies and add to their managerial activity concerns for the environment, responsibility to stakeholders, and governance. It is the second most representative group of executives (58) and has engagement rates (3.88) similar to other professional content strategies. **Inspiring CEOs** combine institutional and personal content, showcasing a leadership side that highlights professionalism and authenticity. Only five executives fell into this category, which, however, achieved the second most favourable engagement rate (10.23). It can be effective to humanize leadership through the combination of corporate information and personal aspects. **Citizen CEOs** combine sustainability issues with personal content, creating an image of a business leader committed to sustainable causes and who appears relatable at the same time. None of the CEOs in this study implemented this type of strategy.

Finally, there is the transversal strategy, represented by the **integral CEO** profile. These executives adopt a more comprehensive and complex approach by combining institutional, sustainability, and personal content simultaneously. This type of strategy could allow them to show a more complete and versatile image. However, the engagement rate (5.34) obtained by the five executives in this category did not exceed those that included less variety of topics. On preliminary reflection, the breadth and diversity of topics

covered might not allow their followers to acquire a clear narrative of what they want to convey, generating lower impact than that achieved by more specialized and hybrid strategies.

This profile proposal shows that CEOs with focused strategies, especially regarding institutional content, are the most numerous, and that these strategies tend to generate high engagement levels and rates. Executives with hybrid strategies, although less used, demonstrate effectiveness in terms of interaction by including personal issues that reach a wider audience. Finally, CEOs with more transversal strategies, despite presenting a comprehensive approach, face challenges in terms of message clarity, which could explain their lower level of engagement on LinkedIn.

This study presents a first overview of the content strategies of Latin American CEOs on LinkedIn. Future research should delve into the boundaries between the public and the private of content shared by CEOs. The results of this study provide a first approximation: the low levels of activity of personal posts indicate that CEOs prefer to avoid risks associated with overexposure of their public persona. Too much personal content could lead to misunderstandings or unnecessary exposure, affecting the perception of their professionalism and weakening their authority. Therefore, research is required on how to balance personal content strategies with professional ones to maximize the effectiveness of digital presence without compromising the corporate and personal images. Research could also incorporate comparative analyses with countries such as the United States, or regions like Europe and Asia, in order to compare and obtain results that allow to observe differences and similarities in relation to cultures and leadership styles. Finally, this type of study could be expanded to other social networks such as Instagram and TikTok, platforms recognized for their potential to humanize and build the personal image of executives and their organisations.

6. REFERENCES

- Abitbol, A., & Lee, S. Y. (2017). Messages on CSR-dedicated Facebook pages: What works and what doesn't. *Public Relations Review*, 43(4), 796–808. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.002>
- Anderson, A. (2023). *Social In The C-Suite. How CEOs are using social media to protect, develop and enhance their reputations*. https://h-advisors.global/wp-content/uploads/2023/07/2023_digital-report_final.pdf
- Ballesteros Herencia, C. A. (2019). La representación digital del engagement: *Revista de Comunicación*, 18(1), 215–233. <https://doi.org/10.26441/RC18.1-2019-A11>
- Capriotti, P., Carretón-Ballester, C., & Losada-Díaz, J.-C. (2024). Analysing the influence of Universities' content strategy on the level of engagement on social media. *Communication & Society*, 37(1), 41–60. <https://doi.org/10.15581/003.37.1.41-60>
- Capriotti, P., Losada-Díaz, J.-C., & Martínez-Gras, R. (2023). Evaluating the content strategy developed by universities on social media. *El Profesional de La Información*. <https://doi.org/10.3145/epi.2023.mar.10>
- Capriotti, P., Martínez-Gras, R., & Zeler, I. (2023). Does universities' posting strategy influence their social media engagement? An analysis of the top-ranked higher education institutions in different countries. *Higher Education Quarterly*, 77(4), 911–931. <https://doi.org/10.1111/hequ.12439>
- Capriotti, P., & Ruesja, L. (2018). How CEOs use Twitter: A comparative analysis of Global and Latin American companies. *International Journal of Information Management*, 39, 242–248. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.003>
- Cho, M., Schweickart, T., & Haase, A. (2014). Public engagement with nonprofit organizations on Facebook. *Public Relations Review*, 40(3), 565–567. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.01.008>

- Cottan-Nir, O., & Lehman-Wilzig, S. (2018). CEO Branding: Between Theory and Practice — Case Studies of Israeli Corporate Founders. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 87–106. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1425691>
- Cottan-Nir, O., & Lehman-Wilzig, S. (2022). CEO Brand Equity – Implementation of a Conceptual Model: Comparing CEO Brand Equity during Successful and Crisis Periods. *International Journal of Strategic Communication*, 16(1), 34–49. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.2010084>
- da Silva Giordani, M., de Sousa Barbosa, I., & Klann, R. C. (2023). Uso de Mídia Social pelo CEOs e o Gerenciamento de Resultados. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade*, 17(3). <https://doi.org/10.17524/repec.v17i3.3225>
- Dévai, D., Carrillo, M., Gisbert, E., & Piqué, M. (2023). *Panel Top - 190 Directores de Marketing en LinkedIn*. <https://www.epsilontec.com/los-directores-de-marketing-mas-influyentes-en-linkedin/>
- Dévai, D., Carrillo, M., Gisbert, E., & Piqué, M. (2024). *Panel Analytics Icarus Top 227 Directores de Marketing en LinkedIn*.
- Domínguez, A., Gardier, C., Fernández, M., Sánchez, Y., Fernández-Sesma, C., & Ortega, I. (2023). *New Times, New Leadership: 3 pasos hacia el liderazgo ejecutivo*. <https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2023/11/231019-New-Times-New-Leadership.pdf>
- Erdoğan, N., & Esen, E. (2018). Constructing the CEO Personal Brand: The Case of Four Pioneering CEOs in Turkey. *Corporate Reputation Review*, 21(2), 37–49. <https://doi.org/10.1057/s41299-017-0042-3>
- Ferns, B., Emelianova, O., & Sethi, S. P. (2008). In His Own Words: The Effectiveness of CEO as Spokesperson on CSR-Sustainability Issues – Analysis of Data from the Sethi CSR Monitor©. *Corporate Reputation Review*, 11(2), 116–129. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.11>

- Filotto, U., Sgrulletti, D., & Stella, G. P. (2023). CEOs on LinkedIn, ESG Communication and Listed SMEs Stock Performance During COVID-19 Pandemic. *Global Business Review*.
<https://doi.org/10.1177/09721509231192174>
- Fleck, N., Michel, G., & Zeitoun, V. (2014). Brand Personification through the Use of Spokespeople: An Exploratory Study of Ordinary Employees, CEOs, and Celebrities Featured in Advertising. *Psychology & Marketing*, 31(1), 84–92. <https://doi.org/10.1002/mar.20677>
- Gaines-Ross, L. (2000). CEO Reputation: A Key Factor in Shareholder Value. *Corporate Reputation Review*, 3(4), 366–370.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540127>
- Garavito, C. (2022). *Cómo se calcula el “engagement” de una publicación en LinkedIn*.
<https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-se-calcula-el-engagement-de-una-publicaci%C3%B3n-en-garavito/?originalSubdomain=es>
- Hail, L., Kim, S., & Zhang, R. X. (2021). How Do Managers Greenwash? Evidence from Earnings Conference Calls. *Working Paper*.
- Heavey, C., Simsek, Z., Kyprianou, C., & Risius, M. (2020). How do strategic leaders engage with social media? A theoretical framework for research and practice. *Strategic Management Journal*, 41(8), 1490–1527.
<https://doi.org/10.1002/smj.3156>
- Huaman-Ramirez, R., & Merunka, D. (2021). Celebrity CEOs’ credibility, image of their brands and consumer materialism. *Journal of Consumer Marketing*, 38(6), 638–651. <https://doi.org/10.1108/JCM-08-2020-4026>
- Jameson, D. A. (2014). Crossing Public-Private and Personal-Professional Boundaries: How Changes in Technology May Affect CEOs’ Communication. *Business and Professional Communication Quarterly*, 77(1), 7–30. <https://doi.org/10.1177/2329490613517133>

- Jin, J., Mitson, R., Qin, Y. S., Vielledent, M., & Men, L. R. (2022). Can CEO Activism Be Good for the Organization? The Importance of Authenticity, Morality, and Timeliness. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 107769902211163. <https://doi.org/10.1177/10776990221116377>
- Kemp, S. (2024). *Digital 2024: Global Overview Report*. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>
- Lee, S. (2006). Corporate blogging strategies of the Fortune 500 companies. *Management Decision*, 44(3), 316–334. <https://doi.org/10.1108/00251740610656232>
- Malhotra, C. K., & Malhotra, A. (2016). How CEOs Can Leverage Twitter. *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 72–79. <http://mitsmr.com/1QiMXWJ>
- Manika, D., Papagiannidis, S., & Bourlakis, M. (2015). Can a CEO's YouTube apology following a service failure win customers' hearts? *Technological Forecasting and Social Change*, 95, 87–95. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.12.021>
- Md Saad, N. H., & Yaacob, Z. (2021). Building a Personal Brand as a CEO: A Case Study of Vivvy Yusof, the Cofounder of FashionValet and the dUcK Group. *SAGE Open*, 11(3), 1–12. <https://doi.org/10.1177/21582440211030274>
- Men, L. R. (2014a). Internal Reputation Management: The Impact of Authentic Leadership and Transparent Communication. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 254–272. <https://doi.org/10.1057/crr.2014.14>
- Men, L. R. (2014b). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Men, L. R., Tsai, W.-H. S., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2018). Social presence and digital dialogic communication: engagement lessons from top social

CEOs. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 83–99.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498341>

Míner, I. (2024, June 30). Los directivos aprenden a perder el miedo a las redes sociales. *ABC*. <https://acortar.link/Wv5HtU>

Molina-Cañabate, J. P., & Suau-Gomila, G. (2021). Directivos ante situaciones de crisis. El uso de LinkedIn por parte de la CEO de Metro de Madrid durante la borrasca Filomena. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 11(22), 199–218. <https://doi.org/10.5783/RIRP-22-2021-11-199-218>

Mudambi, S. M., Sinha, J. I., & Taylor, D. S. (2019). Why B-to-B CEOs Should Be More Social on Social Media. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(1), 103–105. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1565144>

Nesho, D. (2023, November 16). The Suite Spot: Unpacking CEO perceptions of comms leadership. *Ragan*, 1–31.

Pérez-Serrano, M.-J., García-Santamaría, J.-V., & Rodríguez-Pallares, M. (2020). The social media presence of Ibex 35 top executives and their role as influencers. *Communication and Society*, 33(2), 313–328. <https://doi.org/10.15581/003.33.2.313-328>

Porter, M. C., Anderson, B., & Nhotsavang, M. (2015). Anti-social media: executive Twitter “engagement” and attitudes about media credibility. *Journal of Communication Management*, 19(3), 270–287. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2014-0041>

Prado, C., Abad, A., Bustillo, B., de Diego, J., & Sabuquillo, L. (2024). *Los directivos en LinkedIn: El Impacto de los contenidos en la reputación digital*.

Putt, A., & Rocha, A. (2023). *The Global CEO LinkedIn Tracker*. <https://www.kekstcnc.com/insights/kekst-cnc-global-ceo-linkedin-tracker-communicating-in-a-year-of-economic-anxiety-war-in-europe-and-climate-fatigue>

Romero, I. (2024a). *Estudio de LinkedIn 2024*. <https://acortar.link/TGE7q3>

- Romero, I. (2024b). *Estudio Redes Sociales 2024*.
<https://metricool.com/es/estudio-redes-sociales/>
- Rumstadt, F., & Kanbach, D. K. (2022). CEO activism. What do we know? What don't we know? A systematic literature review. *Society and Business Review, 17*(2), 307–330. <https://doi.org/10.1108/SBR-10-2021-0194>
- Saavedra, G., & Capriotti, P. (2024a). CEO social: análisis de la presencia y actividad en redes sociales de los directores ejecutivos de empresas. *Palabra Clave, 27*(2), 1–33. <https://doi.org/10.5294/pacla.2024.27.2.8>
- Saavedra, G., & Capriotti, P. (2024b). Estrategias de publicación de los CEO de empresas de América Latina en LinkedIn y su impacto en el engagement. *Revista de Comunicación, 23*(2), 319–344. <https://doi.org/10.26441/RC23.2-2024-3592>
- Suárez-Rico, Y., Gómez-Villegas, M., & García-Benau, M. (2018). Exploring Twitter for CSR Disclosure: Influence of CEO and Firm Characteristics in Latin American Companies. *Sustainability, 10*(8), 2617. <https://doi.org/10.3390/su10082617>
- Torelli, R., Balluchi, F., & Lazzini, A. (2020). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. *Business Strategy and the Environment, 29*(2). <https://doi.org/10.1002/bse.2373>
- Treadway, D. C., Adams, G. L., Ranft, A. L., & Ferris, G. R. (2009). A meso-level conceptualization of CEO celebrity effectiveness. *The Leadership Quarterly, 20*(4), 554–570. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2009.04.008>
- Tsai, W.-H. S., & Men, L. R. (2017). Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites. *New Media & Society, 19*(11), 1848–1867. <https://doi.org/10.1177/1461444816643922>

- Van Zyl, A. S. (2009). The impact of Social Networking 2.0 on organisations. *Electronic Library*, 27(6), 906–918. <https://doi.org/10.1108/02640470911004020>
- Vidgen, R., Sims, J. M., & Powell, P. (2013). Do CEO bloggers build community? *Journal of Communication Management*, 17(4), 364–385. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2012-0068>
- Wang, R., & Huang, Y. (2018). Communicating corporate social responsibility (CSR) on social media: How do message source and types of CSR messages influence stakeholders' perceptions? *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 326–341. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2017-0067>
- Williams, A., & Unger, L. (2023). *Leading from the Front: The Social CEO Goes Mainstream*. <https://www.fticonsulting.com/insights/reports/leading-from-front-social-ceo-goes-mainstream>
- Wu, T., Reynolds, J., Wu, J., & Schlegelmilch, B. B. (2021). CEOs as corporate ambassadors: deciphering leadership communication via Twitter. *Online Information Review*. <https://doi.org/10.1108/OIR-09-2021-0484>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Hart, E. B. (2023). “Chief engagement officers?” A comparative study between U.S. corporate and nonprofit executive Leaders' social media communication strategies. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(4), 879–892. <https://doi.org/10.1002/nml.21551>
- Zeitoun, V., Michel, G., & Fleck, N. (2020). When brands use CEOs and employees as spokespersons: A framework for understanding internal endorsement. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(2), 241–264. <https://doi.org/10.1108/QMR-01-2019-0011>

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI
CEO COMUNICADORES EN REDES SOCIALES ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DIGITAL DE
LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE AMÉRICA LATINA EN LINKEDIN
GIANCARLO SAAVEDRA CHAU



UNIVERSITAT
ROVIRA i VIRGILI