

# 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](mailto: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](mailto: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, Twohill y Low 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, Papagiannidis y Bourlakis, 2015; Md Saad y Yaacob, 2021; Mehra y Ahuja, 2022; Suárez-Rico, Gómez-Villegas y García-Benau, 2018; Wu, Reynolds, Wu y Schlegelmilch, 2021, 2022; Yue, Thelen, Robinson y Men, 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 (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 posts 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

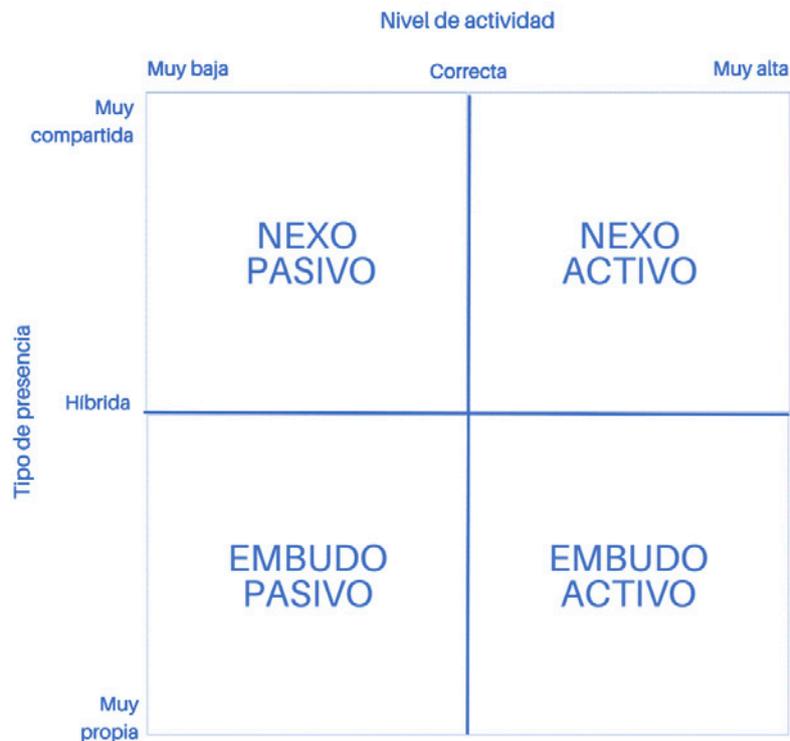
La combinación e interrelación de la actividad y la presencia permite conocer las **estrategias de publicación** en redes sociales de los directores ejecutivos.

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).

Por otra parte, con la presencia, los CEO eligen el tipo de publicaciones con el que 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).

**Figura 1.** Estrategias de publicación en redes sociales



Fuente: Elaboración propia.

## 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 *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).

**Tabla 1.** Muestra de CEO de América Latina

	Empresa	CEO
	N	N
<b>AE 500</b>	<b>501</b>	<b>511</b>
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.

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

País	Total		Inactivos		Activos	
	N	%	N	%	N	%
<b>AE 500</b>	<b>327</b>	<b>64,07</b>	<b>83</b>	<b>25,38</b>	<b>244</b>	<b>74,62</b>
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 posts 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

Nivel de actividad					
Escala 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 (N*VA/Total de publicaciones)
Híbrida	N.º de publicaciones	3 puntos	
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

Tipo de presencia					
Escala 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)

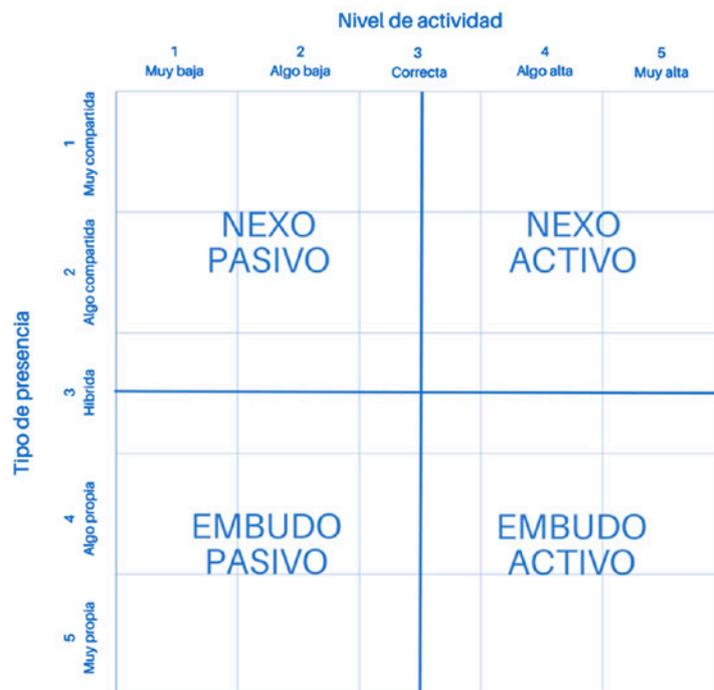
De acuerdo a estudios anteriores (Anderson, 2023; Bizz Marketthink, 2022; Garavito, 2022; Williams *et al.*, 2023; Williams y Unger, 2023) las tasas de *engagement* recomendadas y alcanzadas por los CEO están en un promedio entre 2 y 3 para ambas. A partir de estos datos se estableció una escala para 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

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

Fuente: Elaboración propia.

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



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.

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	%
	<b>AE 500</b>	<b>0,59</b>	<b>244</b>	<b>100,00</b>
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.

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 los ejecutivos mantiene un nivel de actividad “muy baja”.

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

País	CEO	Actividad		
		Promedio de actividad (semanal)	Nivel de actividad	
	N	N	Escala	
<b>AE 500</b>	<b>244</b>	<b>0,59</b>	<b>1</b>	<b>Muy baja</b>
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.

## 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 encuentra 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	%
	<b>AE 500</b>	<b>4,14</b>	<b>244</b>	<b>100,00</b>
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 posteos híbridos y ajenos sumaron casi el 30% del volumen total en la mayoría de los 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	
<b>AE 500</b>	<b>244</b>	<b>4,14</b>	<b>4</b>	<b>Algo propia</b>
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”.

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 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	%
	<b>AE 500</b>	<b>5,72</b>	<b>228</b>	<b>100,00</b>	<b>4,95</b>	<b>217</b>	<b>100,00</b>	<b>0,77</b>	<b>160</b>	<b>100,00</b>
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.

**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			
	CEO	T.E.	Nivel engagement		CEO	T.E.	Nivel engagement		CEO	T.E.	Nivel engagement	
<b>AE 500</b>	<b>228</b>	<b>5,72</b>	<b>5</b>	<b>Muy buena</b>	<b>217</b>	<b>4,95</b>	<b>5</b>	<b>Muy buena</b>	<b>160</b>	<b>0,77</b>	<b>1</b>	<b>Muy mala</b>
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.

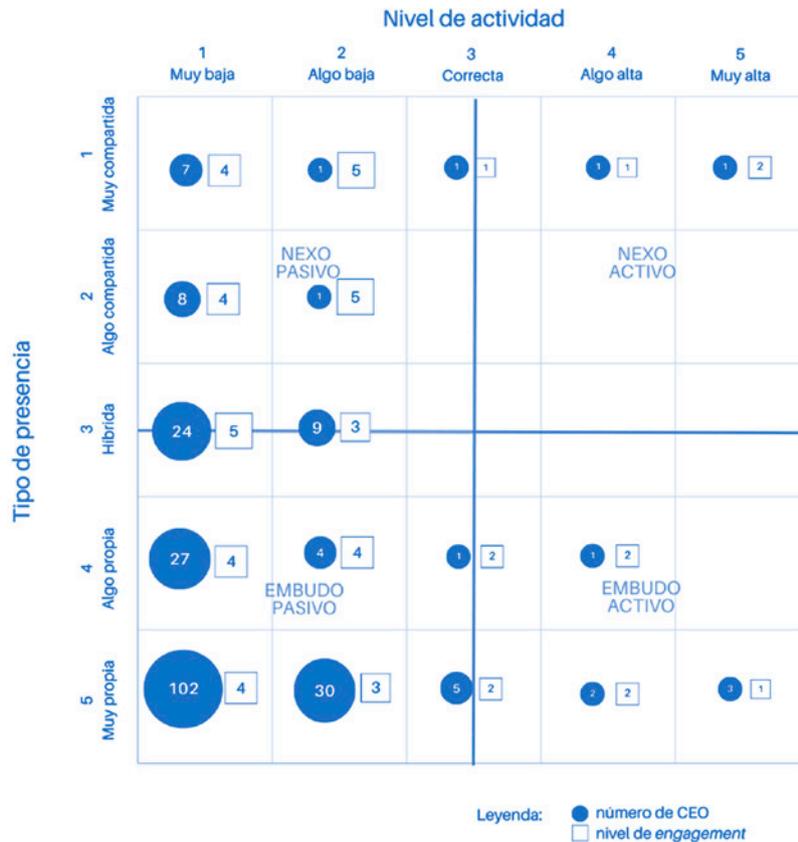
En menor medida, los CEO desarrollan una estrategia de “nexo pasivo” (figura 3). Estos directores ejecutivos de América Latina tienen poca actividad y comparten contenidos de otros perfiles. Es decir, están más enfocados en atraer seguidores a partir de contenidos cercanos o relacionados a sus instituciones, 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*.

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.

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



Fuente: Elaboración propia.

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 (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 posts 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](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-calculer-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](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://bit.ly/4eYnzDW>
- 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://bit.ly/4eUgd12>
- 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). <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/10.1177/215824402111030274>
- 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>
- Miner, I. (30 de junio de 2024). Los directivos aprenden a perder el miedo a las redes sociales. *ABC*. <https://bit.ly/4cBoY1Y>
- 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://bit.ly/3S4FH5l>
- 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/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>
- 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 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>
- 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](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>