

Experiències i desafiaments a l'entorn de la comunicació organitzacional a l'espai públic de les xarxes socials: estudi del comportament dels CEO d'empreses catalanes a LinkedIn

Giancarlo Saavedra

Grup de Recerca en Comunicació Asterisc
Departament d'Estudis de Comunicació
(Universitat Rovira i Virgili)

Les empreses involucren cada cop més l'alta direcció en la comunicació institucional. A Catalunya, les i els CEO participen en xarxes socials com a principals portaveus de les seves organitzacions. A LinkedIn, aquestes figures executives de la regió tenen un discurs marcadament institucional, jeràrquic i unidireccional. Les direccions empresarials catalanes tenen l'orgull corporatiu com a nucli del discurs, utilitzen un to sobri i una comunicació que escolta, però no dialoga.

SAAVEDRA, Giancarlo (2025): "Experiències i desafiaments a l'entorn de la comunicació organitzacional a l'espai públic de les xarxes socials: estudi del comportament dels CEO d'empreses catalanes a LinkedIn", a LÓPEZ, Bernat; HUERTAS BAILÉN, Amparo; NAVARRO, Celina; PERES-NETO, Luiz, eds.: *Informe de la comunicació a Catalunya 2023-2024*. Bellaterra (Cerdanyola del Vallès): Generalitat de Catalunya i Institut de la Comunicació (InCom-UAB), pàg. 229-248.

**Diverses
investigacions
coincideixen
a referir-se
al potencial
estratègic
dels entorns
digitals per a
la comunicació
institucional**

.....

1. Introducció

Fa més de 40 anys, un alt directiu d'una reconeguda petroliera expressava amb una metàfora la seva postura de silenci davant la premsa: "La balena que escup aigua és la que rep l'arpó" (KING, 1982). Durant dècades, la política de comunicació de la majoria d'organitzacions i directores i directors executius (*chief executive officers* o CEO, segons la sigla en anglès) consistia a mantenir un perfil baix i evitar el protagonisme públic i l'exposició mediàtica (PARK, BERGER, 2004; Warburton, Troester, 1997; Westphal, Deephouse, 2011). No obstant això, els temps han canviat i avui dia no només els mitjans informatius piquen a la porta de les empreses, sinó que també ho fan els consumidors, personal empleat, accionistes i ciutadania en general, cercant diàleg i transparència.

L'expansió d'internet, els blogs i les xarxes socials han situat els CEO al centre de l'escena digital comunicacional. La figura del directiu ja no pot passar desapercebuda. Ben al contrari, s'espera que exerceixi un lideratge visible i que assumeixi un rol actiu com a portaveu de l'organització. En aquest context, diverses investigacions coincideixen a referir-se al potencial estratègic dels entorns digitals per a la comunicació institucional. Aquests espais no només permeten difondre informació en temps real, sinó que també faciliten la interacció directa amb els seguidors. D'aquesta manera, es promou un model de comunicació més horitzontal, participatiu i bidireccional (MEN, 2015).

Els CEO han assumit progressivament el seu rol com a comunicadors institucionals en l'entorn digital. S'han convertit en les cares públiques de les seves organitzacions, molt especialment des del 1993, any en què internet es va començar a utilitzar com un canal per a la comunicació corporativa (SAAVEDRA, CAPRIOTTI, 2024a). La imparable transformació que va suposar l'ús d'aquesta tecnologia en les organitzacions va tenir conseqüències a les agendes de treball dels CEO, que van veure ampliadetes les seves competències més enllà de la gestió financera o operativa. El conjunt d'aquestes transformacions ha donat peu que l'estudi sobre el rol dels equips directius en la comunicació institucional digital es converteixi en un tema rellevant a la literatura acadèmica i professional.

Catalunya, com a pol econòmic estratègic del sud d'Europa, concentra un nombre significatiu d'organitzacions i, per tant, ofereix un terreny de potencial interès per a l'anàlisi de la comunicació institucional. La regió acull un ampli teixit empresarial amb una forta projecció nacional i internacional. Segons dades de l'Institut Nacional d'Estadística (INE), Catalunya representa prop del 20% del producte interior brut (PIB) d'Espanya (SALA, 2024). A més, és una regió amb una forta capacitat per atraure inversió estrangera directa en sectors clau com les tecnologies de la informació i comunicació, l'automoció, la indústria química i l'alimentació (CATALONIA TRADE & INVESTMENT, 2025). En aquest ecosistema empresarial, la reputació corporativa s'ha consolidat com un intangible clau, i per aquesta raó gestionar la visibilitat i el posicionament de les persones que lideren l'organització és de vital importància.

En aquest capítol s'analitza la comunicació digital dels CEO a les xarxes socials, amb èmfasi en aquells que lideren empreses amb seu a Catalunya i que figuren en el rànquing MERCO Empresas. Es parteix d'una

revisió de la literatura sobre el paper dels directius com a comunicadors institucionals, després s'aborda la seva participació en entorns digitals mitjançant una anàlisi qualitativa de les seves publicacions a LinkedIn durant el 2024 i, finalment, es perfilen els principals aprenentatges i desafiaments que suposa aquesta figura en la gestió comunicativa de la reputació corporativa dins l'entorn digital.

2. El rol dels CEO en la comunicació institucional de les organitzacions

Com a representants de la comunicació institucional, el rol dels CEO ha evolucionat significativament en les tres últimes dècades, impulsat per l'augment de la seva exposició pública, pel desenvolupament d'internet i sobretot pels canvis en les expectatives socials que han comportat les plataformes digitals de la web 2.0 (DENNER, KOCH, SENGER, 2020; GRANT, TAYLOR, 2014; MEN, 2012; SAAVEDRA, CAPRIOTTI, 2024a). De figures centrades en la gestió empresarial, els CEO han passat a convertir-se en líders comunicadors.

Aquestes figures públiques assumeixen diferents rols en l'àmbit comunicatiu. Els CEO poden ser difusors d'informació (MINTZBERG, 1973), narradors d'històries (GAINES-ROSS, 2000; GLICK, 2011; ZEITOUN, MICHEL, FLECK, 2020) o comunicadors clau o principals de les seves organitzacions (KITCHEN, LAURENCE, 2003). Per tot el que s'ha dit, diverses investigacions coincideixen que els CEO són comunicadors institucionals tant en la dimensió interna com externa de les seves organitzacions (MEN, 2014, 2015; MEN, O'NEIL, EWING, 2020; O'LEARY, 2021; RODE, VALLASTER, 2005).

2.1. Quan els CEO van descobrir internet

Durant la dècada dels noranta, l'expansió va canviar els entorns comunicatius de les organitzacions (YE, KI, 2012). Si bé els CEO encara no participaven activament en l'entorn digital, sí que es començaven a enfrontar a l'exigència d'un grau més elevat de visibilitat pública.

En aquesta etapa, el rol d'aquestes figures empresarials seguia essent altament institucional: els CEO s'involucraven en la presa de decisions per al llançament de les pàgines web corporatives (WHITE, RAMAN, 1999). En aquests primers anys, els líders començaven a deixar les seves primeres empremtes digitals. Van començar publicant cartes dirigides als inversors als seus webs corporatius (SEGARS, KOHUT, 2001) i també es presentaven a si mateixos a les seves pròpies pàgines web professionals (LEE, KWON LEE, 2002).

2.2. Els primers balbujejos dialògics dels CEO en blogs

Després de les pàgines web, van arribar els blogs. Algunes organitzacions i els seus directius van començar a explorar maneres més personals i directes de comunicar-se amb els seus públics (NAVARRO-RUIZ, HUMANES, 2012; SELTZER, MITROOK, 2007). En aquests espais, els directius executius exploraven noves formes de comunicació menys rígides. D'aquesta manera, els CEO compartien les seves reflexions, experiències i visions

De figures centrades en la gestió empresarial, els CEO han passat a convertir-se en líders comunicadors

.....

Després de les pàgines web, van arribar els blogs. En aquests espais, els directius executius exploraven noves formes de comunicació menys rígides

.....

Cada xarxa social compleix una funció comunicativa diferenciada, cosa que influeix en les estratègies adoptades pels equips directius

.....

LinkedIn ha estat escollida pels equips directius com un espai per a la visibilitat corporativa i la gestió de la seva identitat professional en entorns digitals

.....

estratègiques en primera persona (LEE, HWANG, LEE, 2006). Encara que la seva adopció fou limitada, els blogs van marcar un punt de partida cap a una comunicació més simètrica que contribuïa a l'eficàcia organitzacional (MEN, TSAI, 2016). Els CEO articulaven els seus primers balbucejos dialògics i intercanviaven comentaris amb els seus seguidors.

2.3. L'arribada dels CEO a les xarxes socials

Ara bé, la consolidació d'aquesta figura com a comunicador institucional no es va produir fins a l'arribada de les xarxes socials. Aquestes plataformes van permetre als directius executius disposar de canals públics directes, que els facilitaven construir una marca personal i representar els valors de l'organització.

Tot i que l'adaptació a les xarxes socials va ser lenta (PORTER, ANDERSON, NHOTSAVANG, 2015), diversos estudis coincideixen en l'enfortiment de la seva participació en la comunicació institucional per construir confiança (BROMLEY, 2001; LOVE, LIM, BEDNAR, 2017) i credibilitat entre els inversors (YEO, GOH, TSO, 2011; YEO, YOUSSEF, 2010), mantenir el compromís del personal empleat (MEN, 2014, 2015) i influir en el comportament de compra (FURUKAWA, 2022a, 2022b).

L'atenció dels públics cap al contingut compartit pels CEO a les xarxes socials reforça la rellevància de la seva presència en aquestes plataformes digitals (WANG, HUANG, 2018). Cada xarxa social compleix una funció comunicativa diferenciada, cosa que influeix en les estratègies adoptades pels equips directius. A Facebook, creen contingut que humanitza la seva imatge, que els destaca com una de les figures clau de les seves organitzacions (MEN et al., 2018; MEN, TSAI, 2016; TSAI, MEN, 2017; WANG, HUANG, 2018). A Instagram, els CEO adopten un enfocament de publicació destinat a humanitzar les marques i a crear una connexió emocional amb les persones usuàries i convertir-se en part de les seves vides (KIM, SUNG, 2021; MD SAAD, YAACOB, 2021). Twitter/X és la xarxa social on els CEO plantegen una estratègia de publicació diferent, enfocada a conversar i a establir immediatesa i intimitat amb els seus públics en línia (CAPRIOTTI, RUESJA, 2018; MALHOTRA, MALHOTRA, 2016; WU et al., 2022; YUE, MEN, HART, 2023). YouTube és la plataforma per resoldre situacions comunicatives i construir confiança amb clients actuals i potencials (MANIKA, PAPAGIANNIDIS, BOURLAKIS, 2015; SANDLIN, GRACYALNY, 2018). Finalment, TikTok emergeix com una plataforma on els líders de les organitzacions tenen l'oportunitat d'implementar estratègies de publicació per conversar de manera entretinguda amb públics joves (MONTÚFAR-CALLE, ATARAMA-ROJAS, SAAVEDRA-CHAU, 2022; SAAVEDRA, CAPRIOTTI, 2024b).

3. Participació dels CEO a LinkedIn

Entre les xarxes socials, LinkedIn s'ha consolidat com la xarxa de referència per a la comunicació professional dels CEO amb els seus públics (SAAVEDRA, CAPRIOTTI, 2024b). Reconeguda com la plataforma més fiable per a les marques (KEMP, 2024), aquesta xarxa social ha estat escollida per directives i directius com un espai per a la visibilitat corporativa i la gestió de la seva identitat professional en entorns digitals.

La presència dels CEO a LinkedIn implica la creació d'un perfil professional per al desenvolupament d'una marca personal sòlida, orientada a enfortir la connexió i facilitar relacions significatives tant amb públics interns com externs (CONTE, SIANO, VOLLERO, 2017; DA SILVA GIOR-DANI, DE SOUSA BARBOSA, KLANN, 2023; MD SAAD, YAACOB, 2021; MOLINA-CAÑABATE, SUAÚ-GOMILA, 2021; PÉREZ-SERRANO, GARCÍA-SANTAMARÍA, RODRÍGUEZ-PALLARES, 2020; SAAVEDRA, CAPRIOTTI, 2024c). Cap a l'interior, són responsables de transmetre la filosofia organitzacional, reforçar la cultura corporativa i fomentar la confiança entre empleats. En canvi, externament representen la imatge de l'empresa davant de clients, mitjans i inversors, i la seva presència té impacte en la reputació, el consum i la credibilitat corporativa (AGNIHOTRI, BHATTACHARYA, 2019; MEN, O'NEIL, EWING, 2020; YEO, GHO, TSO, 2011; YUE, MEN, HART, 2023).

Per als CEO participar a LinkedIn no només és parlar de nivells de publicació, sinó que també significa marcar presència, projectar lideratge i assumir la responsabilitat de representar les seves organitzacions (FLECK, MICHEL, ZEITOUN, 2014; HUAMAN-RAMIREZ, MERUNKA, 2021; ZEITOUN, MICHEL, FLECK, 2020). Les estratègies de publicació no són mostres gratuïtes de comunicació, sinó gestos que apunten cap a la construcció de la reputació de les organitzacions.

Quan aquestes figures empresarials van aterrar a LinkedIn van passar de la discreció a convertir-se en actors públics per iniciativa pròpia, impulsats per les seves organitzacions o pressionats pels seus grups d'interès (BRANICKI et al., 2021; CUTLIP, CENTER, BROOM, 2006; DOZIER, GRUNIG, GRUNIG, 1995; HOU, POLIQUIN, 2023; JIN et al., 2022; TSYMBALENKO et al., 2020). A més, van haver de desenvolupar la capacitat de sostenir un ritme constant de publicacions.

A Europa, set de cada deu CEO estan presents en aquesta xarxa social, però la seva participació continua sent baixa (SAAVEDRA, CAPRIOTTI, 2024b). Així doncs, aquest contrast entre alta presència i baixa activitat compromet la possibilitat de construir una narrativa sostinguda i reconeixible en el temps.

Les organitzacions i les seves direccions executives poden emprar elements interactius com etiquetes (*hashtags*), emoticones gràfiques (*emojis*) o preguntes obertes per ampliar l'abast i aprofundir en la conversa amb els públics (CAPRIOTTI, ZELER, OLIVEIRA, 2021; GIAXOGLU, 2018).

Després de publicar, els CEO han d'interactuar. A les xarxes socials poden escoltar, respondre i establir una actitud comunicativa. A diferència de Twitter/X, on la conversa és efímera, LinkedIn presenta més bones possibilitats per a la comunicació interactiva (SAAVEDRA, CAPRIOTTI, 2024b). Això no obstant, la majoria d'executives i executius encara operen des d'un enfocament unidireccional, és a dir, publiquen sense preguntar. La falta de preguntes dels CEO i de respostes a comentaris que es fan en l'entorn digital posa en relleu una oportunitat perduda per a la creació d'espais de diàleg.

Les xarxes socials han ofert als CEO l'oportunitat de narrar en primera persona la història de les seves organitzacions. A LinkedIn, han assumit la creació de contingut institucional i la interacció conversacional amb

La falta de preguntes dels CEO i de respostes a comentaris que es fan en l'entorn digital posa en relleu una oportunitat perduda per a la creació d'espais de diàleg

.....

Per a aquest estudi s'ha pres com a referència el rànquing MERCO Empresas, que recull les 200 companyies amb més bona reputació d'Espanya

.....

les seves comunitats de seguidors (HEAVEY et al., 2020; MINER, 2024; SAAVEDRA, CAPRIOTTI, 2024c).

Els CEO parlen a LinkedIn sobre el seu lideratge, però també exposen la seva dimensió més personal. D'aquesta manera, se'ls coneix en el seu rol com a figures empresarials i en facetes més personals com a mares o pares, cònjuges i amigues o amics (JAMESON, 2014; SAAVEDRA, CAPRIOTTI, 2024c; WU et al., 2022).

4. Estudi de la comunicació a LinkedIn dels CEO d'empreses a Catalunya

4.1. Introducció: metodologia

En un context en què la comunicació institucional es desplaça cada vegada més cap a les xarxes socials, la figura del CEO ha adquirit un protagonisme creixent com a portaveu de les organitzacions. A Catalunya, aquesta tendència també es reflecteix en la participació de les direccions executives en plataformes digitals com LinkedIn, un espai on poden construir reputació, influir en el debat públic i reforçar la identitat corporativa de les seves empreses.

Per a aquest estudi s'ha pres com a referència el rànquing MERCO Empresas, que recull les 200 companyies amb més bona reputació d'Espanya. De les divuit empreses amb seu a Catalunya que figuren en aquest rànquing, deu comptaven amb una o un CEO amb perfil a LinkedIn, i només en nou casos mantenien una presència activa en aquesta xarxa durant l'any 2024.

La mostra analitzada incloïa executius de diferents sectors econòmics, cosa que ha permès elaborar un estudi de comunicació institucional amb una perspectiva multisectorial. La mostra estava formada per executius dels sectors de l'automoció, bancari, moda, farmacèutic, industrial, transport de mercaderies i educació. En aquest estudi només s'ha identificat una CEO (CEO 8) que pertanyi al sector de l'alimentació (taula 1).

Taula 1. Mostra d'executius (CEO) analitzada

CEO (<i>chief executive officers</i>)	Sector
CEO 1	Automoció
CEO 2	Bancari
CEO 3	Moda
CEO 4	Farmacèutic
CEO 5	Industrial
CEO 6	Transport de mercaderies
CEO 7	Farmacèutic
CEO 8	Alimentació
CEO 9	Educació

Font: elaboració pròpia a partir del rànquing MERCO Empresas. S'han recollit dades d'empreses amb seu a Catalunya.

Per a l'estudi es va adoptar un enfocament qualitatiu de tipus interpretatiu, orientat a comprendre les dinàmiques de comunicació institucional exercides a LinkedIn pels CEO de destacades empreses amb seu a Catalunya. Les unitats d'anàlisi foren els 197 posts publicats pels CEO de la mostra analitzada durant el període comprès entre l'1 de gener i el 31 de desembre de 2024. Les dades es van recollir dels perfils públics amb Botster, plataforma que ofereix eines automatitzades per recopilar informació de xarxes socials com LinkedIn. Atès que alguns dels perfils analitzats, com el del sector de l'automoció (CEO 1), presentaven una freqüència més elevada de publicació, es va establir un control de l'anàlisi de manera que el volum d'un sol cas no condicionés la categorització general de la comunicació del conjunt analitzat.

L'anàlisi qualitativa es va estructurar a l'entorn de cinc categories definides a partir d'una combinació d'aproximació inductiva (exploració del corpus) i deductiva (revisió teòrica en comunicació institucional). Les categories eren: temàtica, tipus de publicació, to del missatge, recursos de comunicació i enfocament de comunicació.

La temàtica fa referència als assumptes tractats a les publicacions, com ara l'estratègia i els resultats de negoci, la cultura corporativa, el lideratge, la sostenibilitat o la promoció. Aquesta categoria permet identificar les prioritats dels discursos compartits a LinkedIn per la mostra de persones estudiada.

El tipus de publicació es refereix a la naturalesa i procedència del post publicat (propí, compartit o aliè), cosa que permet avaluar el grau d'originalitat i la vinculació de cada CEO amb altres actors externs de l'entorn digital.

El to analitza la intenció del missatge. Això permet distingir les tonalitats del discurs: institucional, emocional o celebratiu, i contribueix a comprendre la construcció de la veu comunicativa en el conjunt de directius analitzats.

Els recursos comunicatius engloben l'ús d'elements expositius com imatges, vídeos o carrusels de fotos, i recursos interactius com etiquetes, mencions o enllaços. Aquesta categoria explora com es construeix la posada en escena a LinkedIn, tant des de la perspectiva visual com d'amplificació del contingut.

L'enfocament de la comunicació avalua si la intenció comunicativa de la mostra està oberta a la bidireccionalitat o manté una postura d'unidireccionalitat, així com si hi ha presència o absència d'elements que promoguin la interacció, el reconeixement col·lectiu o l'obertura al diàleg.

4.2. Resultats: trets del discurs institucional dels CEO

4.2.1. Orgull corporatiu com a nucli del discurs

L'anàlisi del corpus mostra que les publicacions més freqüents són les relacionades amb la cultura corporativa i els valors. Aquests missatges estan orientats a reforçar la identitat organitzacional i el compromís intern, amb èmfasi en la diversitat, la inclusió, l'orgull de pertinença

**L'anàlisi
qualitativa es
va estructurar
a l'entorn de
cinc categories:
temàtica, tipus de
publicació, to del
missatge, recursos
de comunicació
i enfocament de
comunicació**

.....

Les publicacions més freqüents són les relacionades amb la cultura corporativa i els valors. Una altra de les temàtiques més destacades és la del lideratge i la capacitat de gestió, en què els CEO assumeixen un rol protagonista en el relat institucional

.....

o el treball en equip i els assoliments corporatius. Aquesta dimensió discursiva tendeix a construir-se des d'una lògica emocional i celebrativa.

Una altra de les temàtiques més destacades és la del lideratge i la capacitat de gestió, en què els CEO de les empreses assumeixen un rol protagonista en el relat institucional. Comparteixen decisions estratègiques, aprenentatges personals, reflexions sobre el seu estil de lideratge i posicionaments que reforcen el seu paper com a líders i narradors institucionals. A més, s'observa que també comparteixen contingut de caràcter promocional o comercial, tot i que no en clau de venda directa, sinó integrant-lo en un discurs més ampli sobre innovació, disseny, expansió o internacionalització de les àrees de negoci o funcionals.

En canvi, les publicacions associades a la sostenibilitat o responsabilitat social són escasses. És un contingut encara emergent que s'inclou de manera accessòria a les publicacions, i que es vincula amb temes com els valors de l'empresa o amb la innovació.

Cal assenyalar que, encara que alguns missatges adopten un to personal, a la mostra analitzada s'evita compartir continguts de caràcter íntim o familiar. La presència a LinkedIn està pensada per projectar professionalisme i control del relat institucional.

Els exemples següents mostren com l'orgull corporatiu es converteix en eix central del discurs de les figures directives. A través de narratives que celebren fites institucionals o aliances estratègiques, els líders reforcen el sentit de pertinença i els valors de marca:

“Our passion for fashion and our mission to make it accessible to all has driven us for the past four decades to collaborate with renowned brands, artists, and designers. Today, as part of [@usertag]’s 40th anniversary, this commitment to fashion is once again a reality with the new [name of campaign] capsule collection. The collaboration reflects the essence of both brands, but above all, our shared values: in-house design and quality. This partnership comes at a crucial moment for our company, after presenting our Strategic Plan 2024–26 last March. It is also a clear example of our commitment to continue to elevate our brand and strengthen our unique value proposition. (...) #hashtag #hashtag #hashtag #hashtag” (CEO 3)

“Today we reached our 1Bth delivered order. 1,000,000,000 orders delivered to almost 60M customers, in less than 10 years. | Milestones like these remind me of all the critical moments when things weren't working, and the three fundraisings when we were at the edge of having to shut down. | Thanks to everyone that has made this possible. Now looking forward to the next 10 years of building.” (CEO 6)

4.2.2. Comunicació sense eco

Les publicacions analitzades són majoritàriament d'autoria pròpia o produeixen continguts institucionals de les organitzacions que lideren els CEO. Fins i tot, aquelles que són compartides des d'altres perfils corresponen en la seva majoria a comptes oficials de les seves pròpies

organitzacions. En conseqüència, els CEO amplifiquen únicament els missatges alineats amb el seu entorn corporatiu immediat, sense incorporar veus externes com líders d'altres empreses, institucions públiques o personatges d'altres àmbits com l'acadèmic, el polític o el social.

El perfil que projecta la mostra analitzada en els murs de LinkedIn és el d'un lideratge que informa i representa, però que no actua com a connexió activa amb la seva comunitat de xarxes socials.

Un exemple il·lustratiu d'aquesta dinàmica de publicació és el missatge següent, compartit pel CEO del sector de l'educació, en el qual es difon contingut propi sense incorporar veus externes:

“Over the past 40 years, Portugal has made remarkable progress in the education of its youth, approaching the European leaders in the percentage of young adults with higher education. However, the economy has struggled to keep pace: productivity lags behind European standards, and wages remain low, prompting many young graduates to seek career opportunities abroad. | Why is Portugal unable to fully leverage the talent it cultivates? Why do these paradoxes persist in the government sector and in companies? | I decided to investigate and reflect on this theme. The result is my book, *Ambição*, which is now available in Portuguese at bookstores and on [link]. This marks my debut in book writing, and I sincerely hope that readers find it both enjoyable and enlightening. | Join me for the public launch on November 11, at a location to be announced.” (CEO 9)

4.2.3. Sobrietat discursiva

El to predominant en les publicacions analitzades és institucional i formal. S'aborden temes com llançaments de productes, resultats de negoci, esdeveniments corporatius o presències en fires. Aquests missatges no contenen càrrega emocional, sinó una comunicació institucional centrada a projectar lideratge, competitivitat i resultats. No obstant això, quan es tracta de continguts relacionats amb la cultura interna o els valors compartits, s'identifica un to emocional i proper.

Aquesta publicació representa el to institucional que predomina en els murs de LinkedIn de les figures executives de Catalunya. El CEO del sector bancari resumeix les fites de l'exercici financer amb un llenguatge sobri i orientat a resultats:

“Acabamos de celebrar en Alicante la Junta General de Accionistas de este año. Hemos hecho balance de los hitos más destacados de 2023, que sin duda fue un gran año para [@usertag]: (...) Esto ha sido posible gracias a una estrategia clara de negocio y una magnífica ejecución por parte de los profesionales que formamos este banco. Todas las líneas de negocio, sin excepción, tiraron con fuerza: #hashtag, #hashtag, #hashtag, #hashtag, [@usertag], las sucursales de #hashtag, #hashtag y #hashtag. Todas contribuyen con resultados, ganas, fuerza y talento. El banco está fuerte, sigue una hoja de ruta estratégica bien definida y cuenta con un equipo de primera. Por tanto, el 2024 y siguientes solo pueden ser buenos. #hashtag” (CEO 2)

El to predominant és institucional i formal. S'aborden temes com llançaments de productes, resultats de negoci o esdeveniments corporatius. No obstant això, quan es tracta de continguts relacionats amb la cultura interna o els valors compartits, s'identifica un to emocional i proper

.....

4.2.4. Presència executiva sense interacció

La majoria de les publicacions analitzades inclouen recursos expositius com imatges, vídeos o carrusels de fotografies, amb una marcada estètica corporativa. L'ús d'imatges amb narrativa emocional és reduït. Les publicacions es construeixen en un to formal, amb llenguatge institucional i sense una excessiva càrrega retòrica o emocional.

Respecte a la presència personal dels CEO a les imatges, predomina un enfocament autoreferencial. Apareixen en fotografies d'esdeveniments, intervencions o visites institucionals, però rarament s'exposen en situacions espontànies o personals. Les imatges que acompanyen les publicacions representen, majoritàriament, una estètica de fotografia professional i la realització és acurada. Predominen les fotografies de grup, posant o participant en esdeveniments corporatius, que segueixen els codis clàssics de la comunicació institucional.

Les imatges següents, compartides pels CEO 2 i 4, exemplifiquen l'ús predominant de recursos visuals de tall corporatiu. Totes dues fotografies responen a convencions clàssiques com poses grupals, vestimenta formal i composició cuidada per reforçar la figura d'autoritat empresarial (figures 1 i 2).

Figura 1. Publicació del CEO 2



Figura 2. Publicació del CEO 4



Pel que fa als recursos interactius, a la mostra analitzada s'empren coixinets o *hashtags* de manera moderada, principalment associats a campanyes o lemes propis de les respectives organitzacions, cosa que permet emmarcar temàticament el contingut i facilitar la visibilitat a LinkedIn. D'altra banda, l'ús de mencions d'usuari i enllaços és molt reduït. A més, amb prou feines es fan servir enllaços per vincular o amplificar la informació amb fonts o actors externs.

Aquesta publicació del CEO 5 mostra l'ús de recursos interactius com etiquetes, enllaços o emoticones:

"After my first 100 days as [@usertag]'s new CEO, I am delighted to announce our #hashtag which reflect our continued commitment to sustainable growth and value creation. Our revenue year to date is €1,637 million with Q3 up 7%, recording growth across all regions and with #hashtag margin expansion. Furthermore, our Simplification Program is well on track to deliver the planned savings and continue to drive margin improvement. | I want to take a moment to express my deepest gratitude to [@usertag] for his leadership throughout the transition, to [@usertag] and all the staff for their warm welcome. | A big #hashtag to the entire #hashtag for helping to make #hashtag an even stronger company. Your dedication and hard work have been key to the results we have achieved. We have an exceptional opportunity to build on our strong foundation as a global leader and continue to deliver value to our stakeholders." (CEO 5)

4.2.5. Un lideratge que parla, però no escolta

L'enfocament de la majoria de publicacions a LinkedIn de la mostra analitzada és unidireccional. Els CEO publiquen per informar, declarar o agrair, però poques vegades obren el canal per a la conversa. Són escassos els missatges que inclouen una crida a l'acció, preguntes, invitacions o mencions a la interacció. Tampoc són habituals les respostes a comentaris o manifestacions que donin peu a converses actives als seus perfils.

En canvi, sí que s'observa una estratègia freqüent de reconeixement col·lectiu. Molts missatges esmenten empleats, socis o institucions aliades, construint així un relat compartit d'assoliments o col·laboracions. Aquesta lògica col·lectiva o de relacions amb els públics permet projectar una imatge propera, si bé limitada per l'escassa bidireccionalitat.

Un exemple de la CEO 8 il·lustra l'enfocament comunicatiu predominant entre els líders analitzats: una narrativa que informa i reconeix, però que no interpel·la ni genera conversa amb els seguidors. En el cas següent s'evidencia una imatge de lideratge compromès de la directora executiva, però centrat en la declaració i no en la interacció amb els seguidors:

"Agraïda pels moments viscuts en aquest gran projecte col·lectiu. Amb reptes importants que encarem amb energia i un gran sentit de la responsabilitat compartida amb el gran equip de persones que formem [company's name]." (CEO 8)

L'ús de mencions d'usuari i enllaços és molt reduït. A més, amb prou feines es fan servir enllaços per vincular o amplificar la informació amb fonts o actors externs

.....

Són escassos els missatges que inclouen una crida a l'acció, preguntes, invitacions o mencions a la interacció

.....

**Més enllà
de difondre
informació
corporativa, els
CEO tenen avui
l'oportunitat de
construir una
presència digital
que combini
lideratge,
autenticitat i
visió estratègica**

.....

5. Una guia per afrontar els reptes de la comunicació institucional a les xarxes socials

Aquest estudi sobre la comunicació en entorns digitals dels CEO a Catalunya reflecteix un domini de l'estil comunicatiu institucional, jeràrquic i unidireccional. Tot i que hi ha indicis d'obertura en la comunicació interna, a través del reconeixement de personal empleat i equips de treball, encara està molt limitada a la interacció amb els propis seguidors i altres actors externs de les seves organitzacions.

Les direccions executives d'aquesta regió conceben LinkedIn com una extensió de la comunicació institucional tradicional, més que com un espai de conversa o interacció estratègica. La mostra analitzada construeix la seva identitat a LinkedIn com a autoritats empresarials.

Més enllà de difondre informació corporativa, els CEO tenen avui l'oportunitat de construir una presència digital que combini lideratge, autenticitat i visió estratègica. Les deu recomanacions que es presenten a continuació no pretenen ser una recepta única, sinó una guia flexible: una sèrie d'idees que poden funcionar com a ingredients per millorar la comunicació executiva en entorns digitals. El recorregut s'inicia amb aspectes estratègics i conceptuals vinculats a la identitat i el posicionament dels CEO, continua amb recomanacions sobre el seu paper com a figura pública i relacional, i culmina amb consells pràctics i tècnics que permeten enfortir la seva presència a LinkedIn sense perdre l'equilibri entre l'esfera professional i la personal.

A) Construir una veu pròpia a les xarxes socials

La figura del CEO és la cara visible de les organitzacions, però el seu rol comunicatiu no s'ha de limitar a reproduir discursos institucionals. Una estratègia efectiva a les xarxes socials ha d'equilibrar la part institucional o professional amb la personal, i l'estratègica amb l'espontània. La construcció d'una veu pròpia permet projectar autenticitat, lideratge i proximitat en l'entorn digital.

B) Potenciar el lideratge com un contingut distintiu

A LinkedIn s'opina, però no sempre es lidera. En un entorn saturat de missatges sobre qualsevol afer d'actualitat, els CEO tenen l'oportunitat d'eleva la conversa des del lideratge, una de les seves millors habilitats professionals. Més que sumar-se a les tendències típiques de les xarxes socials, han d'oferir una visió estratègica, aprenentatges personals o reflexions sobre el present i el futur de la indústria en què es desenvolupa la seva organització. L'objectiu és posicionar-se com un referent organitzacional amb una presència digital ben pensada.

C) Avançar cap al terreny dialògic

LinkedIn no s'ha d'entendre com un tauler d'anuncis corporatius. En un entorn marcat per la transparència, s'han d'assumir les xarxes socials com un espai de diàleg per escoltar, respondre i interactuar. Les direccions executives han de superar el seu rol d'emissors i actuar com a connectors amb els seus públics. Aquest estudi revela els deures pendents dels executius en el terreny de la comunicació dialògica.

D) Integrar veus externes al relat institucional

Ser portaveu oficial no significa publicar només informació de les pròpies organitzacions. Els CEO han d'incorporar continguts, idees o missatges d'altres actors, com experts o institucions, i donar valor al significat real de les relacions públiques. Sortir de l'entotsolament corporatiu significa enfortir vincles i ampliar el capital simbòlic i relacional de les direccions executives.

E) Comunicar la sostenibilitat corporativa

La sostenibilitat ocupa un lloc central en la comunicació de les organitzacions. Més enllà de comunicar assoliments ambientals o socials, els CEO han d'impulsar temes emergents com la sostenibilitat. Els públics volen conèixer les accions de sostenibilitat ambiental, social i ètica de les organitzacions. De fet, els seguidors de LinkedIn no reaccionen tan favorablement envers el contingut relacionat amb la sostenibilitat com amb la resta de temes, cosa que podria indicar la necessitat de l'equip directiu de reavaluar l'enfocament i la presentació d'informació sensible, que de vegades cau en situacions de "blanqueig" d'una causa mediambiental o social.

F) Participar en l'activisme corporatiu

Cada vegada més, aquestes figures empresarials són percebudes com a "nous polítics" amb capacitat d'influència. Els públics confien en el que diuen els CEO i exigeixen que s'impliquin en l'agenda pública. Comunicar les accions de sostenibilitat de l'empresa no és el mateix que participar activament en assumptes que no estan relacionats amb el negoci. Encara que assumir aquest rol no és fàcil, hi ha líders que han decidit parlar en veu alta sobre política, gènere, igualtat, raça o religió.

G) Adaptar el to de la comunicació

Els públics no busquen llegir notes de premsa a LinkedIn, sinó missatges autèntics, propers i alineats amb la personalitat de cada CEO. N'hi ha que decideixen escriure els seus propis missatges, però no són la majoria. Aconseguir una comunicació emocional sense caure en un deix intimista, sobretot quan les publicacions són elaborades amb el suport de professionals de la comunicació corporativa, implica el repte del *ghostwriting* estratègic: construir una narrativa coherent amb la veu real de cada CEO.

H) Mantenir una presència activa

La visibilitat dels CEO a LinkedIn no ha de ser esporàdica ni improvisada. La seva presència en aquesta plataforma ha augmentat, però no sempre són constants en les seves comunicacions. Encara que un gran volum de publicacions no garanteixi per si mateix l'èxit d'una estratègia de comunicació, la constància és clau per sostenir una identitat digital sòlida. Publicar de manera regular afavoreix la notorietat en els murs de LinkedIn, però sobretot permet construir la reputació corporativa. La clau consisteix a combinar freqüència, rellevància i autenticitat en els missatges. Una bona combinació per a l'estratègia de publicació és un 80% de contingut propi i un 20% de contingut compartit.

Encara que un gran volum de publicacions no garanteixi per si mateix l'èxit d'una estratègia de comunicació, la constància és clau per sostenir una identitat digital sòlida

.....

**La manera de
comunicar-se
a LinkedIn no
només projecta
l'estil personal de
cada CEO, sinó
que també modela
la reputació i el
posicionament
de les seves
organitzacions**

.....

I) Treure profit dels recursos expositius i interactius

Publicar a LinkedIn no és només escriure un text. Els equips de comunicació han d'incorporar l'ús de recursos expositius (com imatges, vídeos o carrusels) i interactius (com etiquetes, mencions, enllaços o enquestes). Les enquestes permeten als CEO recollir percepcions o interessos dels seus seguidors i escriure pensant en el futur sobre allò que els interessa. Combinar aquests recursos no només enriqueix les publicacions o posts, sinó que en potencia l'abast, la claredat i la capacitat de generar diàleg.

J) I no menys important: separar l'esfera pública i la privada

Humanitzar la comunicació no significa exhibir la vida íntima. Encara que els públics valoren la proximitat i l'autenticitat, les direccions executives i els seus equips de comunicació han d'aprendre a traçar límits entre l'esfera pública i la privada. La narrativa en primera persona pot aportar valor i enfortir la connexió amb les audiències, sense necessitat de compartir aspectes familiars o situacions íntimes. La majoria dels CEO eviten aquest tipus d'exposició per protegir el seu entorn personal i mantenir la coherència amb el seu rol públic. De fet, els CEO humanitzen el contingut institucional, però també han d'entendre que la seva presència digital consisteix a construir contingut proper sense comprometre la seva privacitat.

En un entorn en què la comunicació és una exigència en les organitzacions, els equips responsables de la comunicació no es poden permetre una presència passiva o improvisada. La manera de comunicar-se a LinkedIn no només projecta l'estil personal de cada CEO, sinó que també modela la reputació i el posicionament de les seves organitzacions. Aquests deu suggeriments, extrets de l'anàlisi de les pràctiques observades, convida els CEO de Catalunya a repensar el seu rol com a comunicadors estratègics amb veu pròpia. Més que una llista de lliçons, constitueixen un punt de partida per treballar una comunicació més coherent, propera i rellevant dins de l'ecosistema digital.

6. Referències

AGNIHOTRI, Arpita; BHATTACHARYA, Saurabh (2019): "The relative effectiveness of endorsers: The identity badge of CEOs and founders versus the attractiveness of celebrities". *Journal of Advertising Research*. Vol. 59, núm. 3, pàg. 357–369. doi.org/10.2501/JAR-2018-039

BRANICKI, Layla; BRAMMER, Stephen; PULLEN, Alison; RHODES, Carl (2021): "The morality of 'new' CEO activism". *Journal of Business Ethics*. Vol. 170, pàg. 269–285. doi.org/10.1007/s10551-020-04656-5

BROMLEY, Dennis B. (2001): "Relationships between personal and corporate reputation". *European Journal of Marketing*. Vol. 35, núm. 3/4, pàg. 316–334. doi.org/10.1108/03090560110382048

CAPRIOTTI, Paul; RUESJA, Laura (2018): "How CEOs use Twitter: A comparative analysis of global and Latin American companies". *International Journal of Information Management*. Vol. 39, pàg. 242–248. doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.003

CAPRIOTTI, Paul; ZELER, Ileana; OLIVEIRA, Andrea (2021): "Assessing dialogic features of corporate pages on Facebook in Latin American companies". *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 26, núm. 5, pàg. 16–30. doi.org/10.1108/CCIJ-10-2020-0149

CATALONIA TRADE & INVESTMENT (2025): *Catalonia Trade & Investment. Annual Report 2024*. Barcelona: Agència per la Competitivitat de l'Empresa (Generalitat de Catalunya). catalonia.com/documents/176177/179357/catalonia-trade-investment-annual-report-2024.pdf

CONTE, Francesca; SIANO, Alfonso; VOLLERO, Agostino (2017): "CEO communication: engagement, longevity and founder centrality. An exploratory study in Italy". *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 22, núm. 3, pàg. 273–291. doi.org/10.1108/CCIJ-10-2015-0062

CUTLIP, Scott M.; CENTER, Allen H.; BROOM, Glen M. (2006): *Effective public relations*. Upper Saddle River (EUA): Prentice-Hall.

DA SILVA GIORDANI, Mikaéli; DE SOUSA BARBOSA, Inaê; KLANN, Roberto Carlos (2023): "Uso de mídia social pelo CEOs e o gerenciamento de resultados". *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*. Vol. 17, núm. 3, pàg. 289–308. doi.org/10.17524/repec.v17i3.3225

DENNER, Nora; KOCH, Thomas; SENER, Stephanie (2020): "Faces of companies: Personalization of corporate coverage in crisis and non-crisis periods". *Journalism*. Vol. 22, núm. 11, pàg. 2747–2763. doi.org/10.1177/1464884920901615

DOZIER, David M.; GRUNIG, Larissa A.; GRUNIG, James E. (1995): *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Nova York (EUA): Routledge. doi.org/10.4324/9780203811818

FLECK, Nathalie; MICHEL, Géraldine; ZEITOUN, Valérie (2014): "Brand personification through the use of spokespeople: An exploratory study of ordinary employees, CEOs, and celebrities featured in advertising". *Psychology & Marketing*. Vol. 31, núm. 1, pàg. 84–92. doi.org/10.1002/mar.20677

FURUKAWA, Hiroyasu (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*. Vol. 35, núm. 2, pàg. 133–147. doi.org/10.1080/08911762.2021.1942376

FURUKAWA, Hiroyasu (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*. Vol. 34, núm. 1, pàg. 11–23. doi.org/10.1080/08961530.2021.1890299

GAINES-ROSS, Leslie (2000): "CEO reputation: A key factor in shareholder value". *Corporate Reputation Review*. Vol. 3, núm. 4, pàg. 366–370. doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540127

GIAXOGLU, Korina (2018): "#JeSuisCharlie? Hashtags as narrative resources in contexts of ecstatic sharing". *Discourse, Context & Media*. Vol. 22, pàg. 13–20. doi.org/10.1016/j.dcm.2017.07.006

GLICK, Margaret B. (2011): "The role of chief executive officer". *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 13, núm. 2, pàg. 171–207. doi.org/10.1177/1523422311415642

GRANT, Annet D.; TAYLOR, Amanda (2014): "It's more than just talk: Patterns of CEO impromptu communication". *Business and Professional Communication Quarterly*. Vol. 78, núm. 1, pàg. 55–73. doi.org/10.1177/2329490614563568

HEAVEY, Ciaran; SIMSEK, Zeki; KYPRIANOU, Christina; RISIUS, Marten (2020): "How do strategic leaders engage with social media? A theoretical framework for research and practice". *Strategic Management Journal*. Vol. 41, núm. 8, pàg. 1490–1527. doi.org/10.1002/smj.3156

HOU, Young; POLIQUIN, Christopher W. (2023): "The effects of CEO activism: Partisan consumer behavior and its duration". *Strategic Management Journal*. Vol. 44, núm. 3, pàg. 672–703. doi.org/10.1002/smj.3451

HUAMAN-RAMIREZ, Richard; MERUNKA, Dwight (2021): "Celebrity CEOs' credibility, image of their brands and consumer materialism". *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 38, núm. 6, pàg. 638–651. doi.org/10.1108/JCM-08-2020-4026

JAMESON, Daphne A. (2014): "Crossing public-private and personal-professional boundaries: How changes in technology may affect CEOs' communication". *Business and Professional Communication Quarterly*. Vol. 77, núm. 1, pàg. 7–30. doi.org/10.1177/2329490613517133

JIN, Jie; MITSON, Renee; QIN, Yufan Sunny; VIELLEDENT, Marc; MEN, Linjuan Rita (2022): "Can CEO activism be good for the organization? The importance of authenticity, morality, and timeliness". *Journalism & Mass Communication Quarterly*. Vol. 101, núm. 3, pàg. 590–611. doi.org/10.1177/10776990221116377

KEMP, Simon (2024): *Digital 2024: Global Overview Report*. 31 de gener. datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report

KIM, Taeyeon; SUNG, Yongjun (2021): "CEOs' self-disclosure on Instagram and consumer-brand relationships: The moderating effect of relationship norms". *International Journal of Advertising*. Vol. 40, núm. 6, pàg. 897–921. doi.org/10.1080/02650487.2020.1837485

KING, Kerry (1982): "Foundation lecture: Public relations and business schools". *Public Relations Review*. Vol. 8, núm. 2, pàg. 3–10. doi.org/10.1016/S0363-8111(82)80001-5

KITCHEN, Philip J.; LAURENCE, Andrew (2003): "Corporate reputation: An eight-country analysis". *Corporate Reputation Review*. Vol. 6, núm. 2, pàg. 103–117. doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540193

LEE, Sang; HWANG, Taewon; LEE, Hong-Lee (2006): "Corporate blogging strategies of the Fortune 500 companies". *Management Decision*. Vol. 44, núm. 3, pàg. 316–334. doi.org/10.1108/00251740610656232

LEE, Sang M.; KWON LEE, Choong (2002): "e-Company CEO websites: contents and information value". *Management Decision*. Vol. 40, núm. 2, pàg. 158–167. doi.org/10.1108/00251740210422839

LOVE, E. Geoffrey; LIM, Jaegoo; BEDNAR, Michael K. (2017): "The face of the firm: The influence of CEOs on corporate reputation". *Academy of*

Management Journal. Vol. 60, núm. 4, pàg. 1462–1481. doi.org/10.5465/amj.2014.0862

MALHOTRA, Claudia Kubowicz; MALHOTRA, Arvind (2016): “How CEOs can leverage Twitter”. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 57, núm. 2, 73–79. mitsmr.com/1QiMXWJ

MANIKA, Danae; PAPAGIANNIDIS, Savvas; BOURLAKIS, Michael (2015): “Can a CEO’s YouTube apology following a service failure win customers’ hearts?”. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 95, pàg. 87–95. doi.org/10.1016/j.techfore.2013.12.021

MD SAAD, Nor Hasliza; YAACOB, Zunaidi (2021): “Building a personal brand as a CEO: A case study of Vivy Yusof, the cofounder of FashionValet and the dUCk Group”. *SAGE Open*. Vol. 11, núm. 3. doi.org/10.1177/21582440211030274

MEN, Linjuan Rita (2012): “CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement”. *Public Relations Review*. Vol. 38, núm. 1, pàg. 171–173. doi.org/10.1016/J.PUBREV.2011.12.011

MEN, Linjuan Rita (2014): “Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction”. *Management Communication Quarterly*. Vol. 28, núm. 2, pàg. 264–284. doi.org/10.1177/0893318914524536

MEN, Linjuan Rita (2015): “The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness”. *Public Relations Review*. Vol. 41, núm. 4, pàg. 461–471. doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021

MEN, Linjuan Rita; TSAI, Wan-Hsiu Sunny (2016): “Public engagement with CEOs on social media: Motivations and relational outcomes”. *Public Relations Review*. Vol. 42, núm. 5, pàg. 932–942. doi.org/10.1016/J.PUBREV.2016.08.001

MEN, Linjuan Rita; TSAI, Wan-Hsiu Sunny; CHEN, Zifei Fei; JI, Yi Grace (2018): “Social presence and digital dialogic communication: Engagement lessons from top social CEOs”. *Journal of Public Relations Research*. Vol. 30, núm. 3, pàg. 83–99. doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498341

MEN, Linjuan Rita; O’NEIL, Julie; EWING, Michele (2020): “Examining the effects of internal social media usage on employee engagement”. *Public Relations Review*. Vol. 46, núm. 2, art. 101880. doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101880

MINER, Icíar (2024): “Los directivos aprenden a perder el miedo a las redes sociales”. *ABC*, 30 de juny. abc.es/economia/directivos-aprenden-perder-miedo-redes-sociales-20240630132018-nt.html?ref

MINTZBERG, Henry (1973): *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs (EUA): Prentice-Hall.

MOLINA-CAÑABATE, Juan Pedro; SUAÚ-GOMILA, Guillem (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*. Vol. 11, núm. 22, pàg. 199–218. doi.org/10.5783/RIRP-22-2021-11-199-218

MONTÚFAR-CALLE, Álvaro; ATARAMA-ROJAS, Tomás; SAAVEDRA-CHAU, Giancarlo (2022): “Análisis de la actividad política en redes sociales durante la primera vuelta electoral de las elecciones generales 2021 en Perú”. *Revista de Comunicación*. Vol. 21, núm. 1, pàg. 273–292. revistadecomunicacion.com/article/view/2606

NAVARRO-RUIZ, Cristina; HUMANES, María Luisa (2012): “Corporate blogging in Spanish companies. Design and application of a quality index (ICB)”. *Communication and Society*. Vol. 25, núm. 2, pàg. 117–144. doi.org/10.15581/003.25.36165

O’LEARY, Jim (2021): “In a multi-stakeholder world, CEOs must rely on communications”. *Forbes*, 16 de desembre. forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/12/16/in-a-multi-stakeholder-world-ceos-must-rely-on-communications/?sh=f90b4f839355

PARK, Dong-Jin; BERGER, Bruce K. (2004): “The presentation of CEOs in the press, 1990–2000: Increasing salience, positive valence, and a focus on competency and personal dimensions of image”. *Journal of Public Relations Research*. Vol. 16, núm. 1, pàg. 93–125. doi.org/10.1207/s1532754xjpr1601_4

PÉREZ-SERRANO, María-José; GARCÍA-SANTAMARÍA, José-Vicente; RODRÍGUEZ-PALLARES, Miriam (2020): “The social media presence of Ibex 35 top executives and their role as influencers”. *Communication and Society*. Vol. 33, núm. 2, pàg. 313–328. doi.org/10.15581/003.33.2.313-328

PORTER, Michael C.; ANDERSON, Betsy; NHOTSAVANG, Mary (2015): “Anti-social media: executive Twitter ‘engagement’ and attitudes about media credibility”. *Journal of Communication Management*. Vol. 19, núm. 3, pàg. 270–287. doi.org/10.1108/JCOM-07-2014-0041

RODE, Verena; VALLASTER, Christine (2015): “Corporate branding for start-ups: The crucial role of entrepreneurs”. *Corporate Reputation Review*. Vol. 8, núm. 2, pàg. 121–135. doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540244

SAAVEDRA, Giancarlo; CAPRIOTTI, Paul (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*. Vol. 2, núm. 39, pàg. 122–152. doi.org/10.25768/1646-4974n39v2a08

SAAVEDRA, Giancarlo; CAPRIOTTI, Paul (2024b): “CEO social: análisis de la presencia y actividad en redes sociales de los directores ejecutivos de empresas”. *Palabra Clave*. Vol. 27, núm. 2, art. e2728. doi.org/10.5294/pacla.2024.27.2.8

SAAVEDRA, Giancarlo; CAPRIOTTI, Paul (2024c): “Estrategias de publicación de los CEO de empresas de América Latina en LinkedIn y su impacto en el engagement”. *Revista de Comunicación*. Vol. 23, núm. 2, pàg. 319–344. doi.org/10.26441/RC23.2-2024-3592

SALA, Agustí (2024): “Catalunya mantine su peso en el PIB, pero Madrid gana distancia”. *El Periódico*, 20 de desembre. elperiodico.com/es/economia/20241220/catalunya-mantiene-peso-pib-madrid-112789898

SANDLIN, Jean Kelso; GRACYALNY, Monica L. (2018): “Seeking sincerity, finding forgiveness: YouTube apologies as image repair”. *Public Relations*

Review. Vol. 44, núm. 3, pàg. 393–406. doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.007

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*. Vol. 38, núm. 4, pàg. 535–556. doi.org/10.1111/1467-6486.00248

SELTZER, Trent; MITROOK, Michael A. (2007): “The dialogic potential of weblogs in relationship building”. *Public Relations Review*. Vol. 33, núm. 2, pàg. 227–229. doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.02.011

TSAL, Wan-Hsiu Sunny; MEN, Linjuan Rita (2017): “Social CEOs: The effects of CEOs’ communication styles and parasocial interaction on social networking sites”. *New Media & Society*. Vol. 19, núm. 11, pàg. 1848–1867. doi.org/10.1177/1461444816643922

TSYMBALENKO, Yevhen; OLTARZHEVSKYI, Dnytro; HORODENKO, Lesya; OLTARZHEVSKA, Olha (2020): “The role of company’s top officials in corporate communications”. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 18, núm. 3, pàg. 255–267. doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.22

WANG, Ruoxu; HUANG, Yan (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*. Vol. 23, núm. 3, pàg. 326–341. doi.org/10.1108/CCIJ-07-2017-0067

WARBURTON, Terrence L.; TROESTER, Rod (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*. Vol. 1, núm. 4, pàg. 335–349. doi.org/10.1108/eb023436

WESTPHAL, James D.; DEEPHOUSE, David 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*. Vol. 22, núm. 4, pàg. 1061–1086. doi.org/10.1287/orsc.1100.0563

WHITE, Candace; RAMAN, Niranjana (1999): “The World Wide Web as a public relations medium: The use of research, planning, and evaluation in web site development”. *Public Relations Review*. Vol. 25, núm. 4, pàg. 405–419. doi.org/10.1016/S0363-8111(99)00027-2

WU, Tong; REYNOLDS, Jonathan; WU, Jintao; SCHLEGELMILCH, Bodo B. (2022): “CEOs as corporate ambassadors: Deciphering leadership communication via Twitter”. *Online Information Review*. Vol. 46, núm. 4, pàg. 787–806. doi.org/10.1108/OIR-09-2021-0484

YE, Lan; KI, Eyun-Jung (2012): “The status of online public relations research: An analysis of published articles in 1992–2009”. *Journal of Public Relations Research*. Vol. 24, núm. 5, pàg. 409–434. doi.org/10.1080/1062726X.2012.723277

YEO, Roland K.; GOH, Mark; TSO, Sophia (2011): “Corporate image and reputation of large Mainland Chinese enterprises”. *Journal of*

Marketing Communications. Vol. 17, núm. 3, pàg. 195–211. doi.org/10.1080/13527260903421466

YEO, Roland K.; YOUSSEF, Mohamed A. (2010): “Communicating corporate image into existence: the case of the Saudi banking industry”. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 15, núm. 3, pàg. 263–280. doi.org/10.1108/13563281011068122

YUE, Cen April; MEN, Linjuan Rita; HART, Erin Birx (2023): “‘Chief engagement officers?’ A comparative study between U.S. corporate and nonprofit executive Leaders’ social media communication strategies”. *Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 33, núm. 4, pàg. 879–892. doi.org/10.1002/nml.21551

ZEITOUN, Valérie; MICHEL, Geraldine; FLECK, Nathalie (2020): “When brands use CEOs and employees as spokespersons: A framework for understanding internal endorsement”. *Qualitative Market Research: An International Journal*. Vol. 23, núm. 2, pàg. 241–264. doi.org/10.1108/QMR-01-2019-0011