



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI-772

Noviembre, 2008

## FACTORES DETERMINANTES DE LA REPUTACION DEL CEO: UN ANALISIS SECTORIAL ENTRE LAS PRINCIPALES EMPRESAS ESPAÑOLAS

Lourdes Susaeta

José Ramón Pin

María Jesús Belizón

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2008 IESE Business School.

# FACTORES DETERMINANTES DE LA REPUTACION DEL CEO: UN ANALISIS SECTORIAL ENTRE LAS PRINCIPALES EMPRESAS ESPAÑOLAS

Lourdes Susaeta<sup>1</sup>

José Ramón Pin<sup>2</sup>

María Jesús Belizón<sup>3</sup>

## Resumen

En este documento se lleva a cabo un estudio de tipo cuantitativo, con el objetivo de conocer, a través de la percepción de sus altos directivos, los distintos aspectos y factores que conforman la reputación del CEO, y analizar las diferencias que existen entre los diferentes sectores. El análisis empírico se basa en un estudio cuantitativo de los datos obtenidos en una encuesta realizada en marzo de 2007 en España.

Este estudio concluye que las tres características más relevantes del perfil reputacional del CEO son: la credibilidad, la visión estratégica y la comunicación externa. La mayor aportación de este trabajo la constituye las características diferenciadoras y comunes entre unos sectores y otros, en lo referente a la reputación del CEO, destacando la ausencia del componente ético en el perfil obtenido para los CEO del sector financiero.

**Palabras clave:** reputación, CEO y sector.

<sup>1</sup> Profesora Asociada de la UCM (Departamento de Organización de Empresas) e Investigadora del IESE

<sup>2</sup> Profesor, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

<sup>3</sup> Asistente de Investigación, IESE

# FACTORES DETERMINANTES DE LA REPUTACION DEL CEO: UN ANALISIS SECTORIAL ENTRE LAS PRINCIPALES EMPRESAS ESPAÑOLAS

*«El más puro tesoro al que puede aspirar un ser humano en estos tiempos es a una reputación sin mancha, que le sobreviva, los hombres son como cerámica dorada o barro pintado.»*

William Shakespeare

## Introducción

La reputación del CEO se ha convertido en un elemento crítico del éxito empresarial. La reputación constituye una fuente potencial de ventaja competitiva (Fombrun y Shanley, 1990) que puede ser dirigida desde diferentes perspectivas. El vínculo entre la reputación del CEO y los buenos resultados de las empresas ha sido estudiado por la bibliografía, que parece consensuarse en torno a la idea de que la existencia de un buen líder es positiva para la imagen de la empresa (Lawrence, 2004). La reputación mejora los resultados económicos, tal como concluyen numerosas y recientes investigaciones. Así, según Vergin y Qoronfleh (1998), existe una relación directa entre reputación y valor bursátil. En este estudio se examinan las tendencias bursátiles de las compañías que integran las listas de *Fortune* desde 1983 hasta 1997. Esta idea se encuentra reforzada por evidencias empíricas, que demuestran que la reputación del CEO es uno de los factores que más influye en la reputación de la compañía, mediante lo que se denomina un proceso de transferencia reputacional<sup>1</sup>. Debido a este impacto en el valor financiero de la empresa, este estudio pretende profundizar en el conocimiento de cuáles son los factores que afectan a esta reputación.

Proponemos en este trabajo un estudio de tipo cuantitativo, dirigido a las 1.000 empresas más importantes por volumen de facturación que operan en España<sup>2</sup>, con el objetivo de conocer, a través de la percepción de sus altos directivos, los distintos aspectos y factores que conforman la reputación del CEO, y analizar las diferencias que existen entre lo que se demanda para los

---

<sup>1</sup> Burson-Masteller (2003), «Building CEO Capital».

<sup>2</sup> Rankingberinform/*Actualidad Económica*, 2007, <http://www.ranking5000.com/claves.php>

diferentes sectores. La estructura del documento es la siguiente: en primer lugar analizamos el marco teórico, desglosamos el objetivo de nuestra investigación, exponemos la metodología y, por último, tras la discusión y análisis de los resultados obtenidos, exponemos las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación que deja abierto el presente trabajo.

## Conceptuación del término "reputación del CEO"

La primera cuestión importante que se suscita trata de precisar qué entiende la bibliografía por reputación corporativa en general y reputación del CEO en particular. En segundo término, planteamos el debate existente en la bibliografía acerca de la influencia de la reputación del CEO en diferentes aspectos de la empresa: imagen de marca, resultados empresariales, etc. Nos acercamos así al reto que proponemos en este documento, que trata de identificar qué factores del CEO son los más relevantes en su propia reputación y la obtención de una caracterización sectorial.

La reputación corporativa en nada es diferente a cualquier clase de reputación. Tradicionalmente se empleaba el término para referirse a las personas que, en su profesión o en su vida, se caracterizaban por un proceder meritorio, o por todo lo contrario. Es curioso, pero cuando se hablaba de la mala reputación siempre se apelaba al devenir personal de las personas, mientras que la buena reputación se asociaba comúnmente a una trayectoria profesional destacada.

La definición en nuestro diccionario de la voz reputación resulta muy ilustrativa, en este sentido: opinión acerca de la excelencia de un sujeto en su profesión o arte. Parece que, salvo las excepciones relativas a las costumbres de la vida cotidiana, la reputación siempre ha estado unida al desempeño, al cumplimiento, en una palabra, al comportamiento. Pues bien, la reputación corporativa está íntimamente ligada al comportamiento corporativo y es consecuencia de él.

La conceptualización de la noción de reputación no resulta fácil y plantea, al menos, tres problemas. El primero, relativo a la propia sustancia del concepto: qué es la reputación. En segundo lugar, en lo que se refiere a sus límites, lo que nos introduce una cuestión crucial: qué es imagen y qué es reputación. En último lugar nos topamos con un problema funcional: cómo se gestiona la reputación. Revisemos algunos juicios de autoridad.

Para Charles Fombrun, de la Stern School of Business de Nueva York, la reputación está asociada siempre a sus *stakeholders*: es la consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos, la unión racional y emocional entre la compañía y sus *stakeholders*, o también, la imagen neta que éstos tienen de esa compañía.

Según Antonio López, director de comunicación e imagen de BBVA –una de las primeras corporaciones españolas en gestionar su reputación–, ésta resulta de la relación armónica entre la identidad y la imagen corporativas, es decir, es el resultado de la consolidación de su imagen.

Para Scott Meyer, CEO de Shandwick International, la reputación es la integración de un proceso secuencial: imagen, percepción, creencias y carácter. Meyer afirma que el conocimiento de una corporación atraviesa por esos cuatro estadios y que, cuando la relación con dicha corporación es más profunda, es cuando se capta su carácter, donde reside la fuente de la reputación.

David Aaker, de la Berkeley University, identifica reputación corporativa con reputación de marca, atribuyendo ésta a cinco factores: conocimiento, lealtad, percepción de sus cualidades, asociaciones y la cualidad intrínseca de la marca.

Villafañe (2006) propone una conceptualización de la reputación corporativa como una visión integradora del fenómeno reputacional, porque la reputación implica una triple dimensión. En primer lugar, una dimensión axiológica en la que se encierran los valores culturales de la organización; en segundo lugar, un planteamiento ético en su relación con terceros, y en último lugar, su responsabilidad con la sociedad. Un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas, si se trata de una sociedad cotizada, constituiría la segunda condición de la reputación. Por último, una actitud proactiva de la organización en la gestión y en la comunicación de la reputación completaría esta concepción integradora a la que se hace referencia.

En España, la evaluación de la reputación ha cobrado carta de naturaleza a principios del año 2000 con la aparición del primer Merco (Monitor Español de Reputación Corporativa)<sup>3</sup>.

El Merco es el resultado de un proyecto de investigación universitaria surgido en el seno de mi cátedra y que ha sido posible gracias a la alianza estratégica firmada con Análisis & Investigación, el instituto responsable del trabajo de campo, y con el diario *Cinco Días*, el medio que difunde los diferentes ranking del monitor<sup>4</sup>.

La visión de la reputación del Merco queda expresada a través de su “árbol de variables”:

1. Resultados económico-financieros.
2. Calidad del producto/servicio.
3. Cultura corporativa y calidad laboral.
4. Ética y responsabilidad social corporativa.
5. Dimensión global y presencia internacional.
6. Innovación.

Construir una sólida reputación exige a las organizaciones cumplir tres condiciones: sensibilidad organizativa, una gestión proactiva de la reputación y, por último, un comportamiento corporativo comprometido.

La sensibilidad organizativa implica, en primer lugar, el establecimiento de objetivos positivos de reputación. Cumplir con las obligaciones que una empresa tiene con sus clientes o con sus empleados no aporta reputación, lo que sí lo hace es cumplir aquellas metas que vayan más allá de lo obligado, de lo pactado, y se conviertan en una evidencia objetiva de la excelencia empresarial. La sensibilidad corporativa requiere, en segundo lugar, eliminar riesgos para la reputación.

---

<sup>3</sup> La primera edición del Merco se publicó en el diario *Cinco Días* los días 8, 9 y 12 de marzo de 2001.

<sup>4</sup> Ranking de las cincuenta empresas más reputadas, los cincuenta líderes con más prestigio y los rankings sectoriales.

Gestionar proactivamente la reputación significa introducirla en el *management* empresarial, igual que se ha hecho, por ejemplo, con la calidad. La reputación es algo que se logra globalmente o no se logra, por eso no se puede circunscribir a políticas concretas –comercial o recursos humanos–, sino que exige una implantación multinivel y la adopción de una estrategia integral de gestión.

La tercera condición para la formación del capital reputacional de una corporación es tener un comportamiento corporativo comprometido, y eso sólo se consigue cuando los resultados de las políticas funcionales de una empresa (comercial, financiera, de producto...) están por encima, aunque sea un poco, de los estándares sectoriales.

Estos tres factores –sensibilización, implantación multinivel y que la reputación forme parte de hecho del comportamiento corporativo– dependen del compromiso del CEO en este tema y su propia reputación personal, condición sin la cual se hace inviable la existencia de una reputación empresarial.

Uno de los ingredientes más importantes que influyen en la percepción de la empresa es la imagen del director general. Leslie Gaines-Ross, Chief Knowledge & Research Officer de Burson-Marsteller, señaló que «los directores ejecutivos son la cara pública de una empresa, representan la personalidad de ésta»<sup>5</sup>.

En un estudio reciente, efectuado por Burson-Marsteller, una de las más reconocidas firmas globales en consultoría de comunicación, se confirma el vínculo entre la imagen y reputación del director general y el valor de la acción. En la investigación se entrevistaron a 1.400 personalidades de cinco grupos diferentes: CEO (*Chief Executive Manager* o director general), altos ejecutivos, analistas financieros, funcionarios del Gobierno y periodistas.

El CEO de Burson-Marsteller, Joseph K. Fisher, afirma que «en un saturado mercado global, no resulta sorprendente que la reputación del CEO vaya tomando más importancia en la reputación de un corporativo, y que se convierta en una diferenciación clave para compañías que quieren incrementar su capital.

»Manejado correctamente, el prestigio del CEO puede ser una de las herramientas más útiles para ganarse apoyo en tiempos de crisis, crear valor para los interesados y para atraer y retener al mejor talento.»

Fombrum y Shanley (1990) afirman que la reputación es una fuente de ventaja competitiva potencial que tienen las empresas; en la cuestión que estamos estudiando hay referencias actuales en la bibliografía que se inclinan hacia la existencia de un nexo entre la reputación de la organización y la de su “*leader*” (Lawrence, 2004). El nexo entre la reputación del CEO y el éxito empresarial tiene una doble cara, ya que si la imagen del líder se deteriora, las ventas pueden quedar afectadas (Mian, 2003). Se puede afirmar que, en tiempos de crisis, la forma en que el CEO da respuesta a la situación tiene un mayor impacto en la reputación organizacional (Vidaver-Cohen y Altman, 2000).

Sin embargo, a día de hoy, la relación entre la reputación del CEO y la reputación de la organización es algo de lo que se habla más por deducción que por un análisis que lo demuestre con datos. Una excepción es el estudio de Park y Berger (2004), que trata de profundizar en la comprensión del fenómeno que podemos denominar “efecto *leader*”; Ross y Bantimaroudis

---

<sup>5</sup> [http://www.logistec.cl/noticia.php?noticia\\_id=1102&categoria\\_id=8](http://www.logistec.cl/noticia.php?noticia_id=1102&categoria_id=8)

(2006), trasladando esta problemática al liderazgo en los partidos políticos, proporcionan evidencia empírica que prueba la validez del efecto de la reputación del líder, específicamente que su reputación y la de la organización que lideran está fuertemente ligada.

## Objetivo de la investigación

La presente investigación tiene como objetivo determinar cuáles son los factores que influyen en la reputación del CEO, analizar su jerarquía, en orden a determinar el perfil del CEO “ideal”, y a continuación diferenciar este análisis por sectores de actividad. Los factores que hemos estudiado, y se han incluido en la encuesta realizada (Anexo 1), se basan en los estudios llevados a cabo por la consultora Burson-Masteller en Estados Unidos<sup>6</sup>. Por tanto, la aportación del estudio es replicar este análisis en España.

La reputación del CEO está compuesta por una serie de percepciones, activos intangibles, de los *stakeholders* de la compañía, que vienen de los empleados, los analistas e inversores bursátiles, clientes, los medios, los reguladores gubernamentales, los líderes sociales y otros agentes que influyen en la compañía. Actualmente todas las empresas reconocen la importancia de esta reputación del CEO, pero aislar los factores que la componen es un instrumento de vital importancia para poder dirigir y medir este activo intangible.

La bibliografía más reciente muestra cinco factores determinantes en la reputación del CEO. Estos factores son:

### Credibilidad

Un CEO es creíble cuando su actuación es consistente, de confianza, y que cumple sus promesas. Hay que tener en cuenta que al ser el CEO la cara visible de la compañía, su descrédito personal afectará a la reputación global de la empresa (Farnham, 1989). Pincus et al. (1990) descubrieron, a través de un análisis factorial, que conceptos como “confianza y credibilidad” influyen de manera decisiva en la satisfacción de los empleados.

### Código ético

El CEO es el máximo y último responsable de las acciones y decisiones de cada miembro de la compañía. Por este motivo es responsabilidad del CEO el establecimiento de un conjunto de criterios y comportamientos que se correspondan con los altos estándares que demanda el mercado. Una guía de código ético es la que presenta el “Academy Of. Management code of. Ethical conduct”, perfectamente trasladable a una empresa y liderada por el CEO (AMJ, 2002).

### Comunicación interna

La comunicación interna es una tarea compleja y debe estar dirigida tanto hacia los directivos como a los empleados. Esta tarea demanda más tiempo y energías al CEO que mantener su *networking* fuera de la empresa. La contribución de los empleados está directamente ligada a lo

---

<sup>6</sup> Scm/septiembre de 2003, volumen 7, 5.

bien que lleve a cabo esta función el CEO. El liderazgo transformador del CEO debe asegurar que el resto de la organización atiendan, entiendan y recuerden la dirección estratégica contenida en la visión (Emrich et al., 2001). El CEO, como afirman Crable y Vibbert (1986), debe ser un facilitador de la comunicación en el interior de la empresa.

### **Atracción y retención del talento del equipo directivo**

El hecho de que el CEO cuente con un equipo directivo de alta calidad es una señal para los *stakeholders* de que el CEO tiene una estrategia de lealtad a la empresa, a la que pretende posicionar entre las mejores del mercado, al contar con los mejores profesionales. El principal papel del CEO es definir las metas estratégicas, alinear e integrar los esfuerzos de los miembros del equipo directivo a estos objetivos (Messick, 2005; Hambrick y Mason, 1984). Un tema interesante ligado a esta retención del talento es cómo el CEO prepara su propia sucesión, ya que con este comportamiento está dando muestras de que lo importante no es él, sino la empresa (Canella y Shen, 2001).

### **Motivación y fuente de inspiración para los empleados**

Una de las labores más importantes y que más tiempo deben llevar a los CEO es la motivación de sus empleados. Jack Welch afirmaba que dedicaba entre el 40-50% de su tiempo a liderar y comunicarse con sus empleados. Además, cuando un CEO es fuente de inspiración para sus empleados, se está creando una cultura corporativa que puede incrementar el valor de mercado de la compañía. El CEO es el responsable de lo que ocurra en la organización a través de los elementos de motivación del personal que él impulse que se empleen (Smith, Ryan y Diggins, 2006).

## **Metodología**

Nuestro análisis empírico se basa en un estudio cuantitativo de los datos obtenidos en una encuesta realizada en marzo de 2007 en España. El cuestionario se ha dirigido a contactos específicos en las empresas seleccionadas mediante un envío por correo, que se realizó durante el mes de febrero de 2007. Las respuestas se recogieron a finales del mes de marzo de 2007.

Las encuestas cuantitativas se usan para recopilar información cuantitativa sobre determinados asuntos en una población. Las encuestas de poblaciones humanas e instituciones son comunes en estudios de ciencias sociales. Cuando las preguntas son administradas por un investigador, como es nuestro caso, la encuesta recibe el nombre de estructurada.

La técnica del muestreo es el método más comúnmente empleado en la investigación con encuestas, ya que normalmente no es posible encuestar a la totalidad de la población, por restricciones de tiempo y de coste. El principio más destacado del muestreo consiste en que un subconjunto de los casos de la población son capaces de proporcionar información útil para describir la población completa (Williams, 1997).

### **La población**

Una de las primeras etapas del muestreo, que tiene una importancia crítica, es la identificación de la población como marco comprensivo de muestreo, a través del cual extraer la muestra

(Pinsonneault y Kraemer, 1993). Este marco de la muestra o lista de la población es fundamental para el proceso de muestreo (Williams, 1997). La identificación de la población tiene una importancia crucial, porque la muestra debe representar un microcosmos de la población que intenta representar (Murphy, 1997). De manera semejante, Sharfman (1998) hace hincapié en la importancia de construir una lista comprensiva de la población, ya que si el investigador va a tomar la muestra de esta lista, es particularmente importante su evaluación, el rigor a la hora de evaluar el proceso por el que se ha generado esta lista, y lo actualizada que está la información contenida en ella.

## Características de la población objeto de estudio

La población de nuestro estudio está compuesta por las 1.000 empresas más importantes de España. Estas se han seleccionado como las 1.000 primeras, en orden de cifra de negocio, que han presentado en el Registro Mercantil un balance con una cifra de ingresos superior a 20 millones de euros en el año 2005. Para determinar qué grupos empresariales son los mayores de las cuentas consolidadas presentadas en el Registro Mercantil, se han seleccionado aquellas que tenían una cifra de ingresos consolidada superior a los 30 millones de euros.

## La muestra

La muestra se ha determinado partiendo de la población objeto de estudio. Se ha empleado una técnica de muestreo no probabilística. En estas técnicas no se utiliza el muestreo al azar, sino que la muestra se obtiene atendiendo al criterio o criterios del investigador, o bien por razones de economía, comodidad, etc. Consecuentemente, estas técnicas no utilizan el criterio de equiprobabilidad, sino que siguen otros criterios, procurando que la muestra obtenida sea lo más representativa posible. Estas muestras, al no utilizar el muestreo al azar, no tienen la garantía de las muestras probabilísticas, pero en la práctica son a menudo necesarias e inevitables, en opinión de Kerlinger (1975, 1985). En nuestro caso, la muestra tiene estas características porque el *mailing* a la población se ha dirigido a través de contactos de antiguos alumnos de una escuela de negocios.

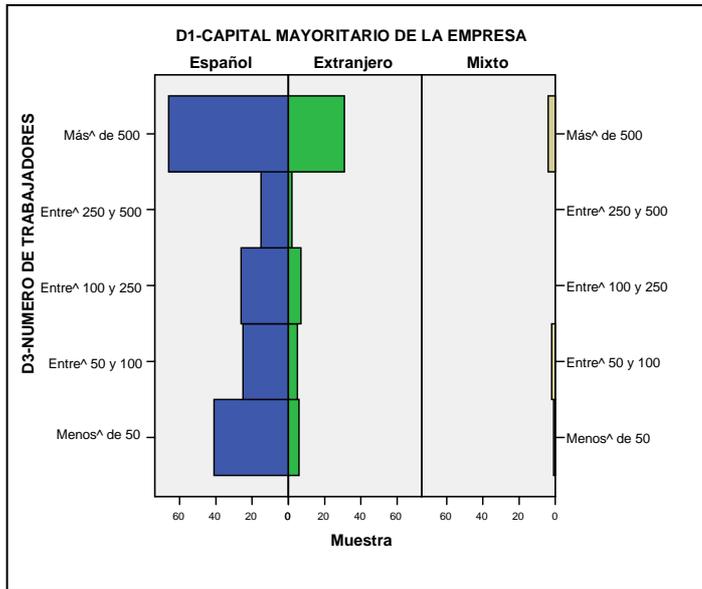
## Características de la muestra

La muestra resultante sobre la que basamos el estudio está compuesta por 234 empresas, lo que supone un índice de respuesta del 23,4%, porcentaje suficientemente representativo para validar los datos de nuestro estudio.

El 74,4% de las empresas que respondieron el cuestionario tienen mayoría de capital español, mientras que el 21,8% son multinacionales, y un 3%, son de capital mixto. En cuanto al número de empleados, el 43,2% tiene más de 500 trabajadores, y el 56,8% restante, menos de 500.

**Figura 1**

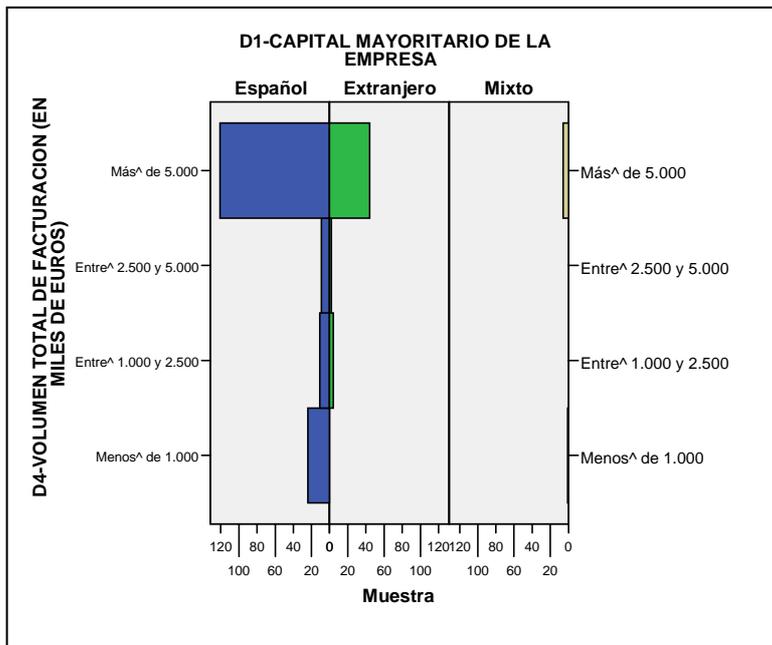
Empresas muestra por número de trabajadores y procedencia de capital



Por lo que respecta a la cifra de ventas, un 73,1% factura más de 5 millones de euros, mientras que el 26,9% factura menos de 5 millones de euros.

**Figura 2**

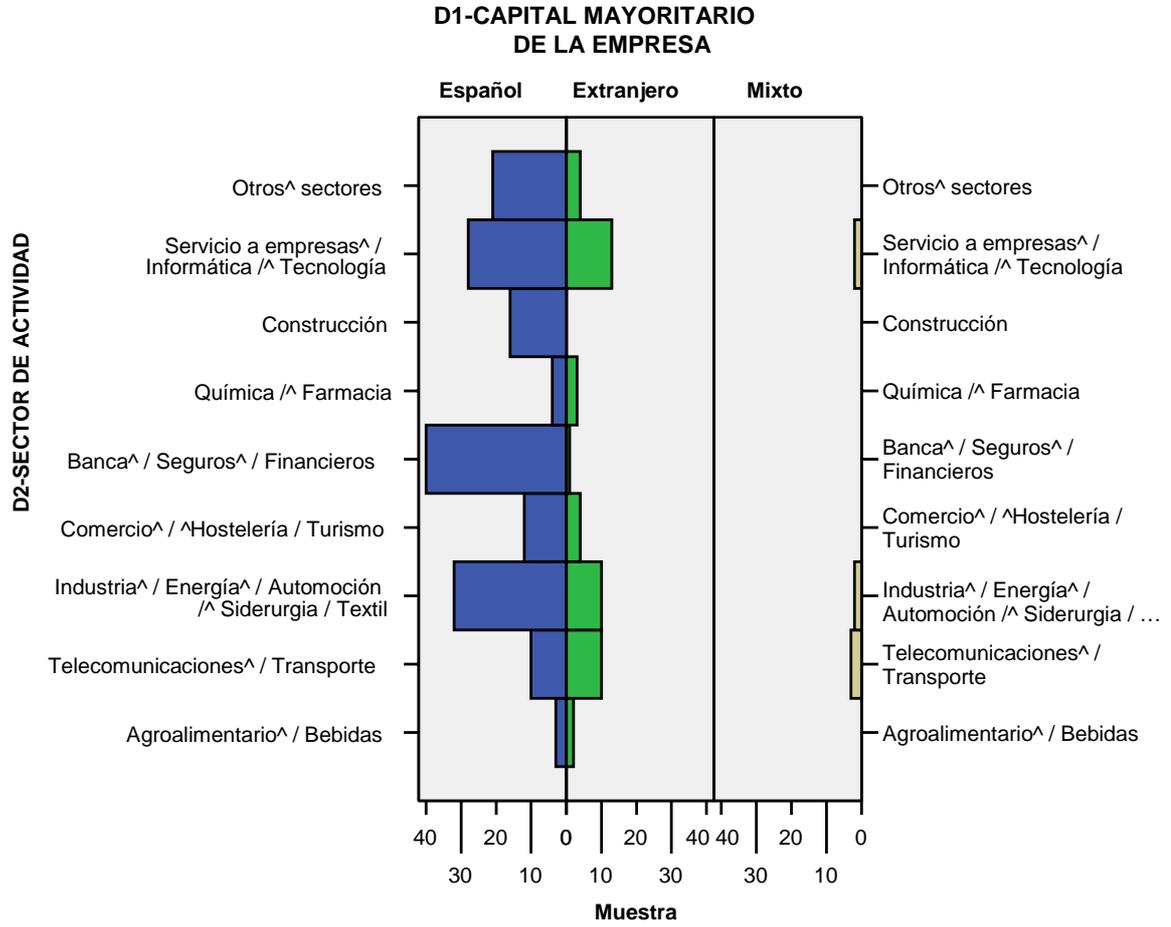
Empresas de la muestra por volumen de facturación y procedencia de capital



Las empresas que participaron en el sondeo representan todos los sectores de la economía, como queda reflejado en la Figura 3.

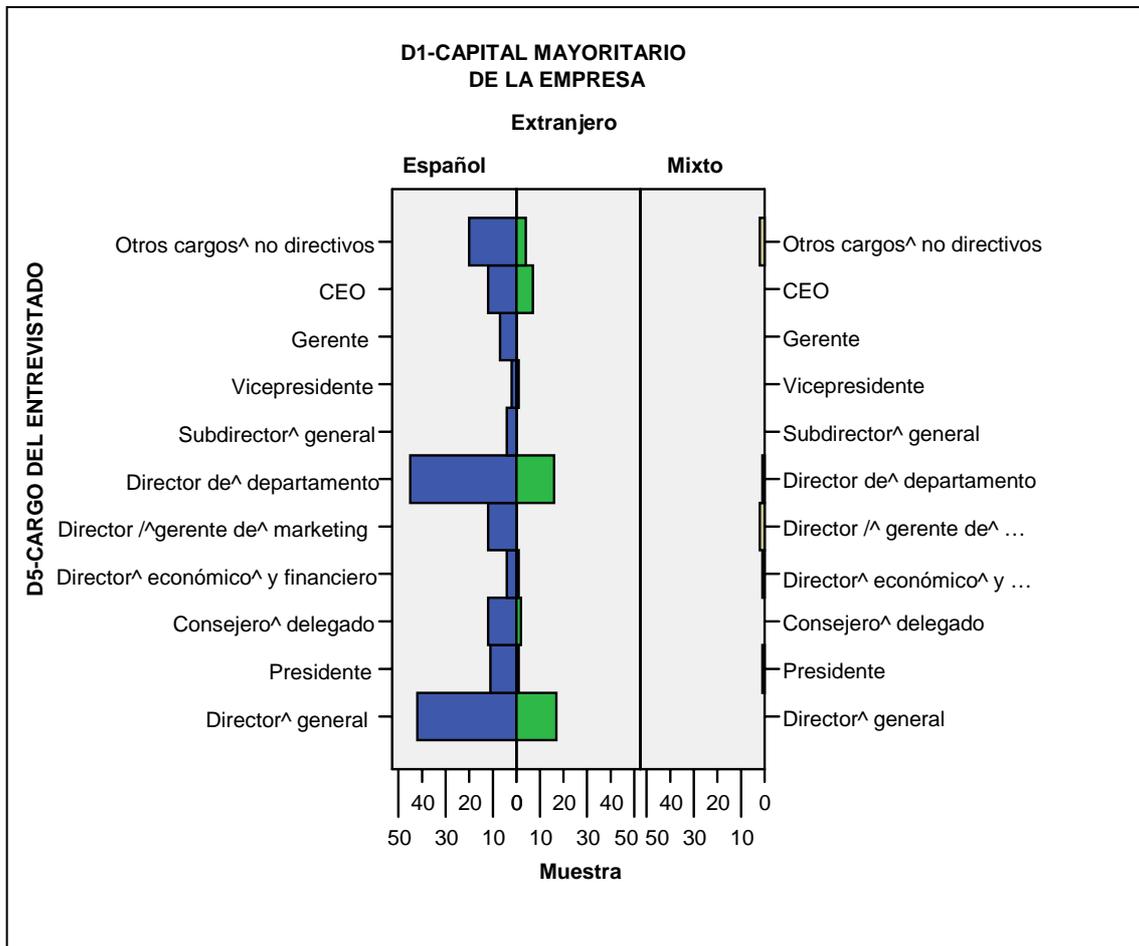
**Figura 3**

Empresas de la muestra por sector de actividad y procedencia de capital



**Figura 4**

Empresas de la muestra por cargo y procedencia de capital



Por último, de los directivos que han respondido al cuestionario, el 50,9% ocupa los máximos cargos en la dirección de su empresa (presidentes, vicepresidentes, consejeros delegados, CEO, directores y subdirectores generales y gerentes). El 49,1% restante son directores de diferentes departamentos de la empresa.

Para la traslación de los resultados al total de las empresas de la muestra, nos hemos basado en las fórmulas de Hiel y Jessen, y teniendo en cuenta que la cantidad de observaciones es de 234, podemos tomar como base de cálculo la distribución normal.

De esta forma, la desviación para las preguntas de proporciones está calculada con la fórmula:  $s = \sqrt{p \cdot q / n}$ , siendo  $p$  la proporción en el total de la población, de las respuestas que queremos estudiar;  $q$ , su complementario ( $1 - p$ ) y  $n$  el número total de respuestas.

Hemos tomado un intervalo de confianza del 95%, por lo que luego la desviación se multiplicará por 1,96, de acuerdo a lo que indican las tablas de distribución normal.

## Resultados

La encuesta (Anexo 1) se ha hecho preguntando sobre una serie de características identificadas para la reputación del CEO, pidiendo a los encuestados que las valoraran del 1 al 10, es decir, con una escala de Likert, donde 1 era una valoración baja y 10 alta. En orden a estudiar la fiabilidad y validez de la escala, y poder detectar errores aleatorios y sistemáticos, hemos llevado a cabo el cálculo de alpha de Crombrach, obteniendo un valor de 0,888. Este valor indica que la escala posee una fiabilidad alta, próxima a muy alta.

A continuación establecemos un ranking de los factores que han sacado mayor valoración en cuanto a importantes para la reputación del CEO y que presentamos en la Figura 5.

### Figura 5

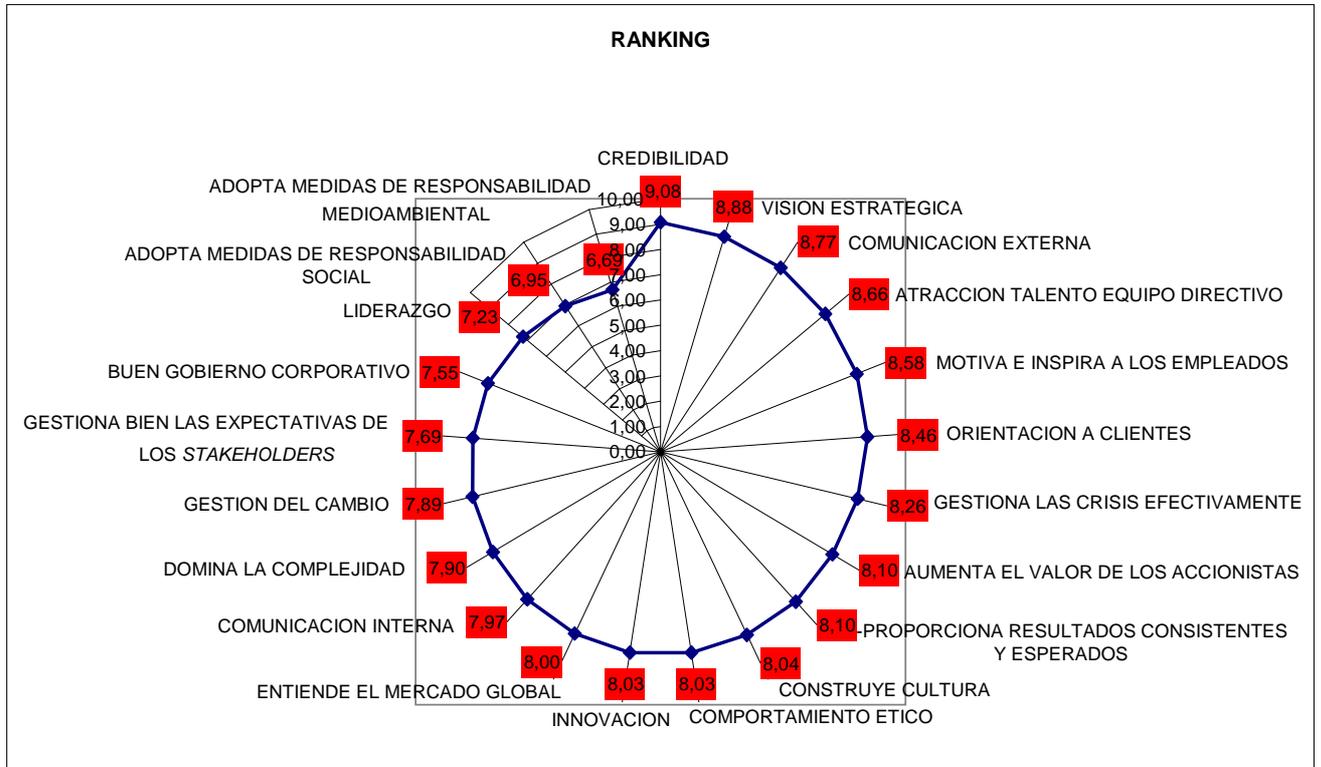
Ranking de los factores constitutivos de la reputación del CEO

	RANKING	PUNTUACION MEDIA
1	CREDIBILIDAD	9,08
2	VISION ESTRATEGICA	8,88
3	COMUNICACION EXTERNA	8,77
4	ATRACCION TALENTO EQUIPO DIRECTIVO	8,66
5	MOTIVA E INSPIRA A LOS EMPLEADOS	8,58
6	ORIENTACION A CLIENTES	8,46
7	GESTIONA LAS CRISIS EFECTIVAMENTE	8,26
8	AUMENTA EL VALOR DE LOS ACCIONISTAS	8,10
9	PROPORCIONA RESULTADOS CONSISTENTES Y ESPERADOS	8,10
10	CONSTRUYE CULTURA	8,04
11	COMPORTAMIENTO ETICO	8,03
12	INNOVACION	8,03
13	ENTIENDE EL MERCADO GLOBAL	8,00
14	COMUNICACION INTERNA	7,97
15	DOMINA LA COMPLEJIDAD	7,90
16	GESTION DEL CAMBIO	7,89
17	GESTIONA BIEN LAS EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS	7,69
18	BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	7,55
19	LIDERAZGO	7,23
20	ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	6,95
21	ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	6,69

A continuación lo representamos en forma de araña (Figura 6). Esta araña puede ser de gran utilidad para la evaluación del desempeño de este tipo de cargos, ya que la línea remarcada recuerda el CEO ideal con el que se puede comparar el de cada empresa.

**Figura 6**

Perfil de la reputación del CEO



Para afinar el análisis, hemos realizado un análisis factorial.

En primer lugar obtuvimos una reducción a seis factores que explicaba el 63,3% de la varianza, siendo los seis factores después de una rotación Varimax, los que se muestran en la Figura 7.

## Figura 7

### Componentes principales

Matriz rotada de componentes<sup>a</sup>

	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
CREDIBILIDAD	0,260	-0,237	0,642	0,184	0,196	0,069
COMUNICACION EXTERNA	0,161	0,179	0,702	0,047	0,090	0,278
COMUNICACION INTERNA	0,088	0,099	0,241	0,186	0,026	0,800
ATRACCION TALENTO EQUIPO DIRECTIVO	0,239	0,012	0,377	0,271	0,440	-0,167
COMPORTAMIENTO ETICO	0,698	0,074	0,375	0,103	0,058	0,048
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	0,739	0,255	0,326	0,051	-0,006	0,018
ENTIENDE EL MERCADO GLOBAL	0,150	0,590	0,085	0,038	0,228	0,342
INNOVACION	0,197	0,242	-0,051	0,043	0,739	0,177
ORIENTACION A CLIENTES	-0,139	0,196	0,228	0,159	0,752	0,082
MOTIVA E INSPIRA A LOS EMPLEADOS	0,269	0,243	0,194	0,119	0,590	-0,333
GESTIONA LAS CRISIS EFECTIVAMENTE	0,014	0,387	0,494	0,189	0,206	0,014
AUMENTA EL VALOR DE LOS ACCIONISTAS	0,160	0,027	0,073	0,734	0,144	0,353
PROPORCIONA RESULTADOS CONSISTENTES Y ESPERADOS	0,055	0,140	0,102	0,761	0,166	-0,083
GESTIONA BIEN LAS EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS	0,197	0,284	0,163	0,729	0,014	0,066
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	0,791	0,122	0,045	0,212	0,142	0,086
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	0,817	0,239	0,073	0,078	0,077	-0,023
VISION ESTRATEGICA	0,201	0,397	0,572	0,052	-0,005	0,006
LIDERAZGO	0,430	0,485	-0,036	0,098	0,147	0,041
GESTION DEL CAMBIO	0,239	0,701	0,002	0,096	0,173	0,050
DOMINA LA COMPLEJIDAD	0,125	0,730	0,224	0,214	0,176	-0,021
CONSTRUYE CULTURA	0,185	0,555	0,329	0,258	0,083	-0,335

Método de rotación: Componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización de Kaiser.

<sup>a</sup> La rotación se ha producido con 12 iteraciones.

Ante la dificultad de interpretación que planteaba esta reducción, la forzamos a tres, logrando así explicar el 47,13% de la varianza. Los componentes principales obtenidos después de una rotación Varimax son los siguientes.

**Figura 8**

Matriz rotada de tres componentes principales

**Matriz rotada de componentes<sup>a</sup>**

	Componentes		
	1	2	3
CREDIBILIDAD	-0,011	0,282	0,581
COMUNICACION EXTERNA	0,186	0,293	0,534
COMUNICACION INTERNA	-0,012	0,091	0,621
ATRACCION TALENTO EQUIPO DIRECTIVO	0,366	0,200	0,370
COMPORTAMIENTO ETICO	0,114	0,722	0,307
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	0,207	0,799	0,193
ENTIENDE EL MERCADO GLOBAL	0,532	0,189	0,165
INNOVACION	0,594	0,056	0,149
ORIENTACION A CLIENTES	0,624	-0,218	0,335
MOTIVA E INSPIRA A LOS EMPLEADOS	0,626	0,219	0,072
GESTIONA LAS CRISIS EFECTIVAMENTE	0,475	0,120	0,362
AUMENTA EL VALOR DE LOS ACCIONISTAS	0,165	0,057	0,702
PROPORCIONA RESULTADOS CONSISTENTES Y ESPERADOS	0,351	-0,005	0,509
GESTIONA BIEN LAS EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS	0,340	0,190	0,549
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	0,192	0,720	0,220
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	0,242	0,799	0,067
VISION ESTRATEGICA	0,338	0,369	0,285
LIDERAZGO	0,460	0,434	0,008
GESTION DEL CAMBIO	0,642	0,292	-0,008
DOMINA LA COMLEJIDAD	0,713	0,227	0,150
CONSTRUYE CULTURA	0,594	0,306	0,107

Método de rotación: Componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización de Kaiser.

<sup>a</sup> La rotación se ha producido con 12 iteraciones.

El factor 1 podemos llamarlo: orientación hacia el mercado externo e interno; el segundo factor es claramente de componente ético y de responsabilidad social, y el tercer factor se refiere a su credibilidad, capacidad de comunicación y de satisfacción de los *stakeholders*.

## Perfil del CEO por sectores de actividad

Como en la encuesta realizada han participado múltiples sectores, nos planteamos el interés de analizar el perfil del CEO según los diferentes sectores, haciendo primero un diagrama de frecuencias, y obteniendo a continuación un análisis factorial de las características identificadas para el CEO segmentado por sectores, analizando semejanzas y diferencias.

La clasificación sectorial que hemos obtenido es la procedente del World Academic Forum. Obtenemos la siguiente Tabla de frecuencias por sectores:

## Figura 9

### Representación sectorial

#### DATOS DESCRIPTIVOS DEL NUMERO DE EMPRESAS Y PORCENTAJE POR SECTOR DE ACTIVIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Agroalimentario^ / Bebidas	5	2,1	2,3	2,3
Telecomunicaciones^ / Transporte	23	9,8	10,5	12,7
Industria^ / Energía^ / Automoción / ^ Siderurgia / Textil	44	18,8	20,0	32,7
Comercio^ / ^Hostelería / Turismo	16	6,8	7,3	40,0
Banca^ / Seguros^ / Financieros	41	17,5	18,6	58,6
Química / ^ Farmacia	7	3,0	3,2	61,8
Construcción	16	6,8	7,3	69,1
Servicio a empresas^ / Informática / ^ Tecnología	43	18,4	19,5	88,6
Otros^ sectores	25	10,7	11,4	100,0
Total	220	94,0	100,0	
Valores sin respuesta	14	6,0		
Total	234	100,0		

Como podemos observar en la Tabla anterior, son cinco los sectores más importantes, que destacan en cuanto a su presencia entre las empresas de la muestra:

1. Industria/Energía/Automoción/Siderurgia/Textil (18,8%) -3
2. Banca/Seguros/Financieros (17,5%) -5
3. Servicio a empresas/Informática/Tecnología (18,4%) -8
4. Telecomunicaciones (9,8%) -2
5. Comercio, Hostelería y Turismo (6,8%) -4

Por tanto, estudiamos para estos sectores lo anteriormente dicho:

## Figura 10

Perfil para el sector 1

### Perfil del CEO para el sector 1: Industria/Energía /Automoción/Siderurgia/Textil

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
CREDIBILIDAD	43	6	10	9,00	1,069
COMUNICACION EXTERNA	43	7	10	8,81	1,029
COMUNICACION INTERNA	43	5	10	7,95	1,495
ATRACCION TALENTO EQUIPO DIRECTIVO	43	6	10	8,56	1,098
COMPORTAMIENTO ETICO	43	5	10	7,88	1,418
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	44	3	10	7,50	1,563
ENTIENDE EL MERCADO GLOBAL	43	5	10	8,07	1,223
INNOVACION	44	3	10	8,07	1,620
ORIENTACION A CLIENTES	43	4	10	8,19	1,435
MOTIVA E INSPIRA A LOS EMPLEADOS	43	5	10	8,63	1,215
GESTIONA LAS CRISIS EFECTIVAMENTE	42	5	10	8,14	1,475
AUMENTA EL VALOR DE LOS ACCIONISTAS	42	4	10	8,05	1,324
PROPORCIONA RESULTADOS CONSISTENTES Y ESPERADOS	43	7	10	8,35	,973
GESTIONA BIEN LAS EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS	43	4	10	7,37	1,291
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	43	2	10	6,72	1,533
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	43	2	10	6,86	1,684
VISION ESTRATEGICA	43	4	10	8,91	1,192
LIDERAZGO	43	2	10	7,40	1,706
GESTION DEL CAMBIO	43	6	10	7,81	1,200
DOMINA LA COMPLEJIDAD	43	4	10	7,65	1,494
CONSTRUYE CULTURA	43	4	10	7,77	1,556
Valores válidos (N)	39				

## Figura 11

Perfil para el sector 2

### Perfil del CEO para el sector 2: financiero

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
CREDIBILIDAD	41	5	10	9,05	1,264
COMUNICACION EXTERNA	41	5	10	8,76	1,300
COMUNICACION INTERNA	41	1	10	8,29	1,887
ATRACCION TALENTO EQUIPO DIRECTIVO	41	7	10	8,93	1,010
COMPORTAMIENTO ETICO	41	4	10	7,95	1,516
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	41	2	10	7,46	1,468
ENTIENDE EL MERCADO GLOBAL	41	3	10	7,90	1,670
INNOVACION	41	6	10	8,15	1,256
ORIENTACION A CLIENTES	41	5	10	8,83	1,447
MOTIVA E INSPIRA A LOS EMPLEADOS	41	4	10	8,34	1,425
GESTIONA LAS CRISIS EFECTIVAMENTE	41	6	10	8,29	1,250
AUMENTA EL VALOR DE LOS ACCIONISTAS	40	5	10	8,08	1,328
PROPORCIONA RESULTADOS CONSISTENTES Y ESPERADOS	41	4	10	8,24	1,356
GESTIONA BIEN LAS EXPECTATIVAS DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i>	41	4	10	7,78	1,333
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	41	3	10	6,61	1,547
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	41	3	10	6,95	1,760
VISION ESTRATEGICA	40	6	10	8,90	1,194
LIDERAZGO	41	3	10	7,24	1,529
GESTION DEL CAMBIO	41	4	10	7,78	1,589
DOMINA LA COMPLEJIDAD	41	6	10	8,12	1,308
CONSTRUYE CULTURA	41	4	10	8,32	1,457
Valores válidos (N)	39				

## Figura 12

Perfil para el sector 3

### Perfil del CEO para el sector 3: Servicios a empresas/Informática/Tecnología

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
CREDIBILIDAD	41	6	10	9,10	1,020
COMUNICACION EXTERNA	42	6	10	8,83	1,057
COMUNICACION INTERNA	42	6	10	8,05	1,306
ATRACCION TALENTO EQUIPO DIRECTIVO	42	6	10	8,52	1,330
COMPORTAMIENTO ETICO	42	6	10	8,05	1,268
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	42	5	10	7,60	1,432
ENTIENDE EL MERCADO GLOBAL	42	5	10	8,02	1,199
INNOVACION	42	6	10	8,24	1,246
ORIENTACION A CLIENTES	42	4	10	8,48	1,348
MOTIVA E INSPIRA A LOS EMPLEADOS	42	6	10	8,93	1,045
GESTIONA LAS CRISIS EFECTIVAMENTE	42	5	10	8,33	1,509
AUMENTA EL VALOR DE LOS ACCIONISTAS	42	5	10	8,24	1,445
PROPORCIONA RESULTADOS CONSISTENTES Y ESPERADOS	42	6	10	8,31	1,179
GESTIONA BIEN LAS EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS	42	5	10	7,95	1,431
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	42	1	10	6,67	1,734
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	41	1	9	6,88	1,805
VISION ESTRATEGICA	42	5	10	9,00	1,104
LIDERAZGO	42	3	10	7,33	1,720
GESTION DEL CAMBIO	42	5	10	7,83	1,413
DOMINA LA COMPLEJIDAD	42	5	10	8,05	1,481
CONSTRUYE CULTURA	40	4	10	8,20	1,620
Valores válidos (N)	38				

## Figura 13

Perfil para el sector 4

### Perfil del CEO para el sector 4: Telecomunicaciones

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
CREDIBILIDAD	20	5	10	9,15	1,182
COMUNICACION EXTERNA	21	6	10	8,62	1,161
COMUNICACION INTERNA	20	5	10	8,20	1,508
ATRACCION TALENTO EQUIPO DIRECTIVO	21	7	10	8,90	0,889
COMPORTAMIENTO ETICO	21	5	10	8,05	1,359
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	21	3	9	7,43	1,469
ENTIENDE EL MERCADO GLOBAL	21	5	10	8,05	1,396
INNOVACION	21	5	10	7,62	1,284
ORIENTACION A CLIENTES	21	5	10	8,24	1,513
MOTIVA E INSPIRA A LOS EMPLEADOS	21	5	10	8,67	1,461
GESTIONA LAS CRISIS EFECTIVAMENTE	20	7	10	8,55	0,999
AUMENTA EL VALOR DE LOS ACCIONISTAS	21	5	10	8,43	1,568
PROPORCIONA RESULTADOS CONSISTENTES Y ESPERADOS	21	6	9	7,67	0,856
GESTIONA BIEN LAS EXPECTATIVAS DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i>	21	5	10	7,71	1,309
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	21	3	9	6,81	1,537
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	21	3	9	7,24	1,375
VISION ESTRATEGICA	21	6	10	8,48	1,123
LIDERAZGO	21	4	10	7,14	1,769
GESTION DEL CAMBIO	21	5	10	8,14	1,315
DOMINA LA COMPLEJIDAD	21	4	10	8,19	1,537
CONSTRUYE CULTURA	21	4	10	8,00	1,612
Valores válidos (N)	18				

## Figura 14

Perfil para el sector 5

### Perfil del CEO para el sector 5: Hostelería/Turismo/Restauración

	N	Minimo	Maximo	Media	Desviación estándar
CREDIBILIDAD	16	7	10	9,31	0,873
COMUNICACION EXTERNA	16	8	10	8,94	0,680
COMUNICACION INTERNA	16	6	9	7,75	0,931
ATRACCION TALENTO EQUIPO DIRECTIVO	16	6	10	8,56	1,365
COMPORTAMIENTO ETICO	16	6	10	8,44	1,094
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	16	7	9	8,25	0,683
ENTIENDE EL MERCADO GLOBAL	16	4	10	8,25	1,653
INNOVACION	16	6	10	7,94	1,436
ORIENTACION A CLIENTES	16	4	10	8,75	1,483
MOTIVA E INSPIRA A LOS EMPLEADOS	16	5	10	8,63	1,258
GESTIONA LAS CRISIS EFECTIVAMENTE	16	7	10	8,44	1,094
AUMENTA EL VALOR DE LOS ACCIONISTAS	16	5	10	8,13	1,544
PROPORCIONA RESULTADOS CONSISTENTES Y ESPERADOS	16	6	10	8,38	1,204
GESTIONA BIEN LAS EXPECTATIVAS DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i>	16	6	10	8,06	1,181
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	16	5	9	7,13	1,258
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	16	6	10	7,94	1,340
VISION ESTRATEGICA	16	8	10	9,13	0,885
LIDERAZGO	16	4	10	7,13	1,746
GESTION DEL CAMBIO	15	5	10	8,20	1,656
DOMINA LA COMPLEJIDAD	15	6	9	8,00	0,926
CONSTRUYE CULTURA	16	7	10	8,69	0,704
Valores válidos (N)	15				

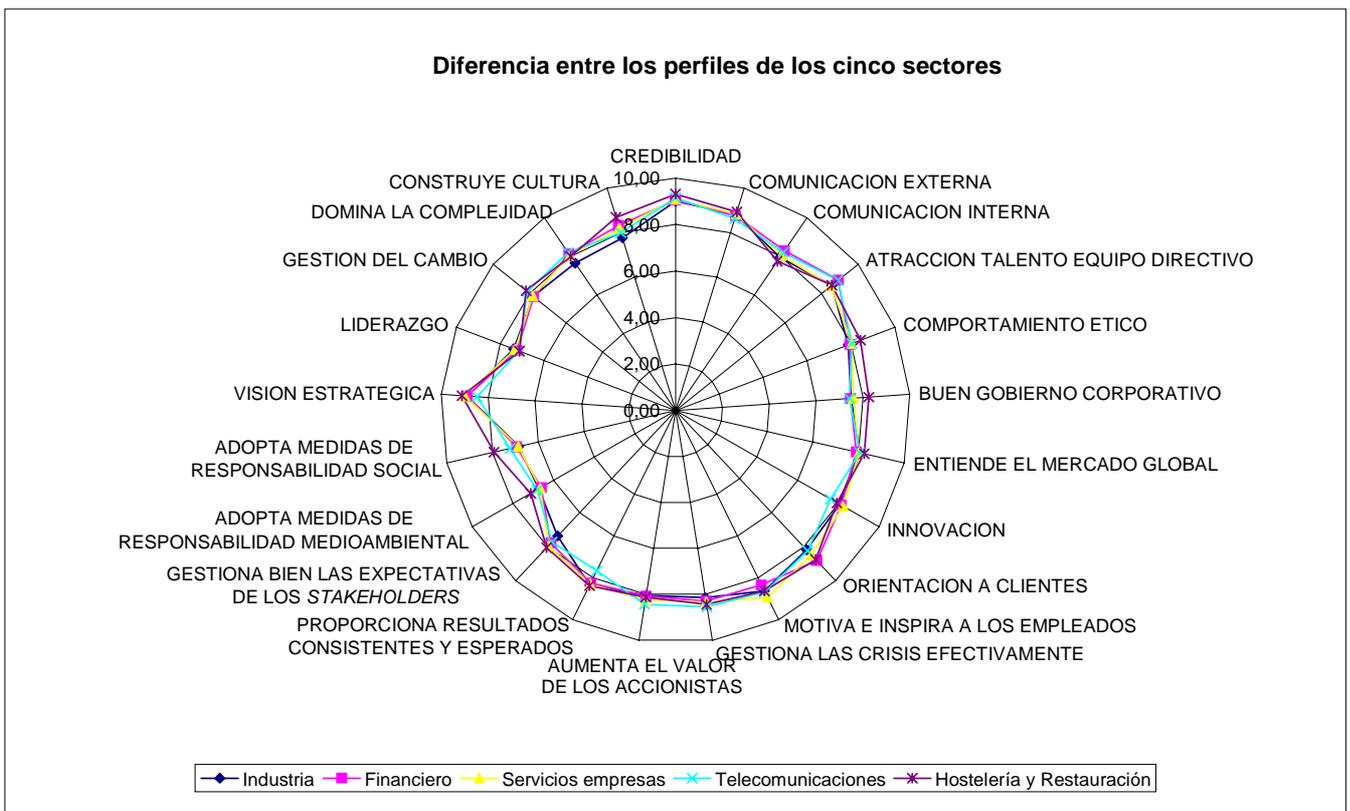
**Figura 15**

Datos medios del perfil del CEO para los cinco sectores

	Industria	Financiero	Servicios empresas	Telecomunicaciones	Hostelería y Restauración
CREDIBILIDAD	9,00	9,05	9,10	9,15	9,31
COMUNICACION EXTERNA	8,81	8,76	8,83	8,62	8,94
COMUNICACION INTERNA	7,95	8,29	8,05	8,20	7,75
ATRACCION TALENTO EQUIPO DIRECTIVO	8,56	8,93	8,52	8,90	8,56
COMPORTAMIENTO ETICO	7,88	7,95	8,05	8,05	8,44
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	7,50	7,46	7,60	7,43	8,25
ENTIENDE EL MERCADO GLOBAL	8,07	7,90	8,02	8,05	8,25
INNOVACION	8,07	8,15	8,24	7,62	7,94
ORIENTACION A CLIENTES	8,19	8,83	8,48	8,24	8,75
MOTIVA E INSPIRA A LOS EMPLEADOS	8,63	8,34	8,93	8,67	8,63
GESTIONA LAS CRISIS EFECTIVAMENTE	8,14	8,29	8,33	8,55	8,44
AUMENTA EL VALOR DE LOS ACCIONISTAS	8,05	8,08	8,24	8,43	8,13
PROPORCIONA RESULTADOS CONSISTENTES Y ESPERADOS	8,35	8,24	8,31	7,67	8,38
GESTIONA BIEN LAS EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS	7,37	7,78	7,95	7,71	8,06
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	6,72	6,61	6,67	6,81	7,13
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	6,86	6,95	6,88	7,24	7,94
VISION ESTRATEGICA	8,91	8,90	9,00	8,48	9,13
LIDERAZGO	7,40	7,24	7,33	7,14	7,13
GESTION DEL CAMBIO	7,81	7,78	7,83	8,14	8,20
DOMINA LA COMPLEJIDAD	7,65	8,12	8,05	8,19	8,00
CONSTRUYE CULTURA	7,77	8,32	8,20	8,00	8,69

**Figura 16**

Representación gráfica comparativa entre sectores



Como se puede observar a simple vista, por los datos descriptivos de la Tabla de frecuencias, las diferencias son prácticamente inapreciables. Por este motivo procedemos a hacer un análisis factorial, para ver si podemos obtener alguna diferenciación interesante en dicho perfil.

## Análisis factorial por sectores

Al hacer el análisis factorial para el sector *industria* obtenemos siete componentes principales que logran expresar el 77,423% de la varianza. El primer factor explica el 34,22%. Hacemos una rotación Varimax y la tabla que obtenemos está representada en la Figura 17.

**Figura 17**

Componentes principales del sector industria

**Matriz rotada de componentes<sup>a,b</sup>**

	Componentes						
	1	2	3	4	5	6	7
CREDIBILIDAD	-0,018	0,372	0,042	-0,186	0,149	0,761	0,134
COMUNICACION EXTERNA	0,124	-0,045	0,113	0,347	0,145	0,812	0,111
COMUNICACION INTERNA	0,064	-0,061	0,085	0,090	0,014	0,185	0,761
ATRACCION TALENTO EQUIPO DIRECTIVO	0,257	0,086	0,459	0,453	0,216	0,412	-0,374
COMPORTAMIENTO ETICO	0,615	0,083	-0,014	0,120	0,131	0,449	0,375
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	0,513	0,153	-0,070	0,443	0,511	0,311	0,010
ENTIENDE EL MERCADO GLOBAL	0,111	0,004	0,233	-0,043	0,839	0,119	0,131
INNOVACION	0,235	-0,032	0,812	0,162	0,086	-0,070	0,071
ORIENTACION A CLIENTES	-0,091	0,134	0,868	-0,104	0,036	0,146	0,081
MOTIVA E INSPIRA A LOS EMPLEADOS	0,078	0,246	0,693	0,032	0,183	0,053	0,072
GESTIONA LAS CRISIS EFECTIVAMENTE	0,209	0,640	0,218	0,288	0,272	0,097	0,212
AUMENTA EL VALOR DE LOS ACCIONISTAS	0,213	0,566	0,011	0,038	0,440	0,262	0,144
PROPORCIONA RESULTADOS CONSISTENTES Y ESPERADOS	0,082	0,861	0,097	-0,093	0,070	0,100	-0,094
GESTIONA BIEN LAS EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS	0,455	0,676	0,220	0,207	-0,005	-0,007	-0,091
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	0,828	0,350	0,165	-0,047	0,119	-0,038	-0,117
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	0,839	0,165	0,118	0,121	0,179	0,045	0,245
VISION ESTRATEGICA	0,454	-0,056	-0,004	0,557	0,023	0,134	0,435
LIDERAZGO	0,021	-0,006	-0,010	0,893	0,033	0,068	0,025
GESTION DEL CAMBIO	0,121	0,210	0,088	0,253	0,781	0,123	-0,045
DOMINA LA COMPLEJIDAD	0,290	0,272	0,319	0,161	0,407	-0,068	0,608
CONSTRUYE CULTURA	0,053	0,329	0,190	0,671	0,363	-0,029	0,280

Método de extracción: Componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización de Kaiser.

<sup>a</sup> La rotación se ha producido con 9 iteraciones.

<sup>b</sup> Sólo los casos del sector D2; Industria/Energía/Automoción/Siderurgia/Textil han sido utilizados en esta fase del análisis.

En este caso el factor es claramente el que hace referencia al *comportamiento ético y responsabilidad social también en el entorno medioambiental*.

Para el *sector financiero* hacemos el mismo análisis factorial, y obtenemos una reducción a seis componentes con *una varianza explicada del 73,37%*. Rotamos la matriz de componentes por el método Varimax y obtenemos la siguiente tabla, donde el primer factor explica un 33,139% de la varianza.

**Figura 18**

Componentes principales del sector financiero

**Matriz rotada de componentes<sup>a,b</sup>**

	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
CREDIBILIDAD	-7,6E-005	0,244	0,655	0,110	-0,322	0,347
COMUNICACION EXTERNA	0,058	0,159	0,013	0,019	0,058	0,893
COMUNICACION INTERNA	0,588	0,128	-0,112	0,247	-0,450	0,324
ATRACCION TALENTO EQUIPO DIRECTIVO	0,143	0,131	0,826	0,007	0,141	0,010
COMPORTAMIENTO ETICO	0,150	0,888	0,050	0,107	-0,183	-0,006
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	0,234	0,848	-0,025	-0,030	-0,006	0,361
ENTIENDE EL MERCADO GLOBAL	0,692	0,195	0,043	0,275	-0,111	0,159
INNOVACION	0,309	0,043	0,342	0,657	-0,003	-0,121
ORIENTACION A CLIENTES	0,160	-0,114	0,639	0,339	0,255	-0,026
MOTIVA E INSPIRA A LOS EMPLEADOS	0,079	0,536	0,508	0,083	0,529	-0,033
GESTIONA LAS CRISIS EFECTIVAMENTE	0,082	0,229	0,361	0,047	0,430	0,560
AUMENTA EL VALOR DE LOS ACCIONISTAS	0,727	0,101	0,336	0,190	-0,117	0,069
PROPORCIONA RESULTADOS CONSISTENTES Y ESPERADOS	0,390	-0,233	0,505	0,277	0,290	0,047
GESTIONA BIEN LAS EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS	0,809	0,100	0,140	-0,074	0,122	-0,044
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	0,435	0,613	0,123	0,202	0,324	0,200
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	0,296	0,791	0,096	0,232	0,335	0,113
VISION ESTRATEGICA	0,081	0,186	0,099	0,603	-0,003	0,136
LIDERAZGO	0,747	0,210	0,046	0,069	0,307	-0,126
GESTION DEL CAMBIO	0,740	0,223	0,075	0,172	0,037	0,086
DOMINA LA COMPLEJIDAD	0,137	0,056	0,016	0,813	0,319	-0,015
CONSTRUYE CULTURA	0,048	0,070	0,151	0,351	0,814	0,236

Método de rotación: Varimax con normalización de Kaiser.

<sup>a</sup> La rotación se ha producido con 12 iteraciones.

<sup>b</sup> Sólo los casos del sector D2-Sector de actividad; Banca/Seguros/Empresas financieras, han sido utilizados en esta fase del análisis.

El primer factor para el sector *financiero* se refiere fundamentalmente al *líder* que entiende del *mercado y la gestión del cambio*, la gestión de las expectativas de los *stakeholders* y cómo aumentar el *valor del accionista*.

Continuamos con nuestro análisis para el sector *servicio a empresas* y obtenemos, mediante el análisis factorial, una reducción a seis factores que explican el 75,6% de la varianza, explicando el primer componente el 32,76% de dicha varianza.

Rotamos la matriz de componentes principales y obtenemos la Figura 19.

## Figura 19

Componentes principales del sector servicio a empresas

**Matriz rotada de componentes<sup>a,b</sup>**

	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
CREDIBILIDAD	-0,023	0,816	-0,167	0,058	0,001	0,186
COMUNICACION EXTERNA	0,170	0,517	0,131	0,243	0,465	0,463
COMUNICACION INTERNA	0,133	0,418	0,002	-0,105	0,088	0,691
ATRACCION TALENTO EQUIPO DIRECTIVO	0,024	0,208	0,276	0,287	0,643	0,065
COMPORTAMIENTO ETICO	0,105	0,716	0,284	0,386	0,160	0,104
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	0,363	0,346	0,004	0,389	0,476	0,027
ENTIENDE EL MERCADO GLOBAL	0,672	-0,208	0,226	0,121	0,529	-0,039
INNOVACION	0,776	-0,033	0,092	-0,002	0,133	0,109
ORIENTACION A CLIENTES	0,759	0,139	-0,067	0,226	-0,391	0,010
MOTIVA E INSPIRA A LOS EMPLEADOS	0,229	0,211	0,129	0,691	0,086	-0,440
GESTIONA LAS CRISIS EFECTIVAMENTE	0,740	0,074	-0,044	0,156	0,131	0,229
AUMENTA EL VALOR DE LOS ACCIONISTAS	0,171	0,049	0,416	0,089	-0,142	0,733
PROPORCIONA RESULTADOS CONSISTENTES Y ESPERADOS	0,029	-0,021	0,853	0,159	0,079	0,150
GESTIONA BIEN LAS EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS	0,056	0,174	0,816	0,170	0,160	0,159
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	0,086	0,812	0,188	0,011	0,259	0,051
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	0,006	0,537	0,033	0,001	0,717	-0,250
VISION ESTRATEGICA	0,254	0,090	0,132	0,654	0,374	0,326
LIDERAZGO	0,688	0,396	0,377	-0,053	-0,042	-0,140
GESTION DEL CAMBIO	0,398	0,008	0,589	0,264	0,147	-0,479
DOMINA LA COMPLEJIDAD	0,511	0,069	0,489	0,463	0,249	-0,170
CONSTRUYE CULTURA	0,000	0,034	0,241	0,812	0,046	0,013

Método de rotación: Varimax con normalización de Kaiser.

<sup>a</sup> La rotación se ha producido con 9 iteraciones.

<sup>b</sup> Sólo los casos del sector D2-Sector de actividad; Servicios a empresas/Informática/Tecnología, han sido utilizados en esta fase del análisis.

En este caso, el primer componente para el *servicio a empresas es la orientación al cliente, innovación y liderazgo*.

Continuamos con el análisis para las empresas del *sector telecomunicaciones*, logrando una reducción a cinco componentes que explican el 81,63% de la varianza.

Los componentes se presentan en la Figura 20, después de una rotación Varimax.

## Figura 20

Componentes principales para el sector telecomunicaciones

**Matriz rotada de componentes<sup>a,b</sup>**

	Componentes				
	1	2	3	4	5
CREDIBILIDAD	0,330	-0,189	-0,269	0,690	-0,046
COMUNICACION EXTERNA	-0,178	0,655	0,111	0,096	0,566
COMUNICACION INTERNA	0,134	0,208	0,170	-0,166	0,756
ATRACCION TALENTO EQUIPO DIRECTIVO	0,226	-0,097	0,281	0,800	-0,173
COMPORTAMIENTO ETICO	0,713	0,023	0,271	0,325	-0,180
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	0,856	-0,082	-0,096	0,272	0,038
ENTIENDE EL MERCADO GLOBAL	-0,137	0,763	0,331	0,018	0,343
INNOVACION	0,076	-0,003	0,906	0,159	0,275
ORIENTACION A CLIENTES	0,057	0,366	0,787	-0,098	0,086
MOTIVA E INSPIRA A LOS EMPLEADOS	0,413	0,397	0,684	0,246	-0,001
GESTIONA LAS CRISIS EFECTIVAMENTE	-0,067	0,623	0,461	-0,186	-0,294
AUMENTA EL VALOR DE LOS ACCIONISTAS	0,608	-0,208	0,273	-0,085	0,468
PROPORCIONA RESULTADOS CONSISTENTES Y ESPERADOS	0,116	0,011	-0,026	0,154	0,887
GESTIONA BIEN LAS EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS	0,694	0,638	0,073	0,030	0,098
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	0,775	-0,104	-0,031	0,390	0,332
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	0,800	0,113	0,185	0,378	0,182
VISION ESTRATEGICA	0,232	0,343	0,045	0,839	0,229
LIDERAZGO	0,504	0,390	0,107	0,640	0,106
GESTION DEL CAMBIO	0,086	0,903	0,073	0,132	-0,065
DOMINA LA COMPLEJIDAD	0,085	0,928	0,129	0,004	0,107
CONSTRUYE CULTURA	0,587	0,293	0,549	0,007	-0,255

Método de rotación: Varimax con normalización de Kaiser.

<sup>a</sup> La rotación se ha producido con 7 iteraciones.

<sup>b</sup> Sólo los casos del sector D2-Sector de actividad; Telecomunicaciones y Transporte, han sido utilizados en esta fase del análisis.

Para el *sector de telecomunicaciones*, el primer factor que explica el 34,89% de la varianza se refiere fundamentalmente a un *buen gobierno corporativo y responsabilidad social, medioambiental y comportamiento ético*.

Por último, hacemos el análisis para el *sector Hotelero y de Turismo*. Con una reducción a siete factores, este análisis consigue explicar el 87,31% de la varianza.

En la Figura 21 se muestra la matriz rotada, en la que vemos cuáles son los componentes esenciales del primer factor, que explica el 33,52% de la varianza.

## Figura 21

Componentes principales para el sector restauración

Matriz rotada de componentes<sup>a,b</sup>

	Componentes						
	1	2	3	4	5	6	7
CREDIBILIDAD	0,797	0,311	0,081	0,369	0,009	-0,095	-0,038
COMUNICACION EXTERNA	0,001	-0,005	-0,148	0,898	-0,233	-0,180	-0,090
COMUNICACION INTERNA	-0,015	0,876	0,030	0,079	0,057	-0,002	-0,292
ATRACCION TALENTO EQUIPO DIRECTIVO	0,303	0,822	0,035	0,319	-0,042	0,008	0,149
COMPORTAMIENTO ETICO	0,602	0,435	0,391	0,048	0,080	0,185	0,113
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	0,180	0,174	0,863	0,274	0,211	0,124	0,134
ENTIENDE EL MERCADO GLOBAL	-0,166	0,092	-0,004	-0,160	0,778	-0,062	-0,323
INNOVACION	0,068	0,127	0,106	-0,130	-0,100	0,910	-0,065
ORIENTACION A CLIENTES	0,934	0,214	0,038	-0,045	0,153	0,086	0,096
MOTIVA E INSPIRA A LOS EMPLEADOS	0,753	-0,051	0,202	0,096	-0,057	0,524	0,146
GESTIONA LAS CRISIS EFECTIVAMENTE	0,064	0,257	0,253	0,165	-0,001	-0,185	-0,835
AUMENTA EL VALOR DE LOS ACCIONISTAS	0,132	0,762	0,150	-0,334	0,071	0,294	0,307
PROPORCIONA RESULTADOS CONSISTENTES Y ESPERADOS	0,190	0,196	0,279	0,069	-0,159	-0,156	0,724
GESTIONA BIEN LAS EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS	0,556	0,360	0,369	0,013	-0,260	-0,128	0,506
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	0,317	0,500	0,674	0,013	0,181	0,298	-0,242
ADOPTA MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	0,263	0,074	0,406	0,044	0,305	0,683	0,109
VISION ESTRATEGICA	0,447	-0,040	-0,042	0,237	0,770	0,017	-0,029
LIDERAZGO	0,148	-0,078	0,832	-0,309	-0,176	0,184	-0,006
GESTION DEL CAMBIO	0,724	-0,252	0,385	-0,271	0,133	0,223	-0,030
DOMINA LA COMPLEJIDAD	0,093	0,026	0,390	-0,398	0,601	0,153	0,276
CONSTRUYE CULTURA	0,207	0,244	0,301	0,696	0,368	0,205	0,056

Método de rotación: Varimax con normalización de Kaiser.

<sup>a</sup> La rotación se ha producido con 18 iteraciones.

<sup>b</sup> Sólo los casos del sector D2-Sector de actividad; Comercio/Hostelería y Turismo, han sido utilizados en esta fase del análisis.

Siendo aquí los factores más relevantes del líder *su credibilidad y comportamiento ético*, su capacidad de la *gestión del cambio y la motivación de los empleados*.

## Conclusiones y limitaciones del estudio

Este estudio, cuyo objetivo fundamental era determinar el perfil reputacional del CEO, pone de manifiesto que las tres características más relevantes son: la credibilidad, la visión estratégica y la comunicación externa. Así como la credibilidad aparecía claramente identificada en la bibliografía, en el estudio se ponen de manifiesto la visión estratégica y la comunicación externa como dos variables en las que se requiere una profundización. Sin embargo, y tal como se muestra en la Figura 11, los factores que más diferencian unos CEO de otros son el dominio de la complejidad y la gestión del cambio; esto es perfectamente coherente con el entorno complejo, cambiante y hostil en el que se mueven las empresas actualmente.

Con respecto a la diferencia sectorial, hemos elaborado la Tabla (Figura 22), en la que se ponen de manifiesto las diferencias que hay entre los distintos sectores en cuanto a los factores más relevantes y que distinguen el perfil reputacional del CEO intersectorial.

### Figura 22

Componentes del perfil reputacional del CEO por sectores

	Industria	Financiero	Servicios empresas	Telecomunicaciones	Hostelería
Ético	XXX			XXX	XXX
Responsabilidad social	XXX				
Responsabilidad medio-ambiental	XXX				
Expectativas <i>stakeholders</i>		XXX			
Valor accionista		XXX			
Entendimiento del mercado		XXX			
Gestión del cambio		XXX			XXX
Orientación al cliente			XXX		
Innovación			XXX		
Liderazgo			XXX		
Buen gobierno corporativo				XXX	
Credibilidad					XXX
Motivación de los empleados					XXX

De esta Tabla resulta especialmente llamativo que el componente ético no constituya un elemento constitutivo relevante para el CEO del sector financiero. En estos días en los que el sector financiero naufraga en conjunto, se están exigiendo responsabilidades a los directivos que han conducido a estas organizaciones a la hecatombe. Coincidiendo con nuestro estudio, el argumento esgrimido por la mayoría supone una temprana abdicación ética.

En la gestión empresarial, que ha quedado dañada en bastantes organizaciones, ya que, en relación con algunos de los fraudes ocurridos, se puede aplicar que «los directivos que conceden prioridad absoluta a lograr su prestigio personal, poder o riqueza, olvidan las responsabilidades internas; al menos las que no son imprescindibles para lograr esas metas, y usan el proceso de dirección de la empresa como medio para sus fines» (Fernández-Sanguino, 2008, pág. 8).

Recogemos, reforzando esta idea, la opinión publicada en la prensa de Horst Köhler, presidente de la República de Alemania y ex gerente del FMI, en un artículo titulado: “La banca se alejó de los fundamentos éticos”<sup>7</sup>:

«Hay una evolución social que se basa en el siguiente principio: todo el mundo quiere hacerse rico y, en principio, además con el mínimo esfuerzo personal. La gente pensaba que hacer negocios con el dinero era la forma más rápida de lograrlo; así no hay que partirse la espalda trabajando. Por desgracia, esta mentalidad se ha generalizado. Si buscamos adquirir una nueva conciencia del valor del dinero, también tendríamos que desarrollar una nueva conciencia del valor del trabajo. Necesitamos una regulación eficaz de los mercados financieros, un *retorno a los valores éticos* por parte de los agentes principales y un sistema de alerta que ofrezca advertencias inteligibles, no sólo para los expertos, sino para todos (incluidas las instituciones políticas responsables nacionales e internacionales.)»

Los fraudes puestos de manifiesto han generado diversas consecuencias. En unos casos, las organizaciones no se han visto afectadas sensiblemente; en otros, se han producido cuantiosas pérdidas; sin embargo, en todos se puede apreciar la falta de ética de los directivos.

Nos parece que esta Tabla constituye la mayor aportación de este trabajo, ya que éstas son las características diferenciadoras y comunes entre unos sectores y otros. Para profundizar en las causas se podría emplear una técnica de “*focus group*” de los profesionales de cada uno de estos sectores y contrastar con ellos estos resultados y profundizar en los motivos de los componentes reputacionales del CEO. Como futura línea de investigación, se sugiere replicar el análisis con otras variables como el volumen de facturación y tamaño de la empresa, o analizar cómo se ve afectada la variable reputación del CEO, por cada una de ellas, y al estudiarlas conjuntamente.

---

<sup>7</sup> Entrevista: Horst Köhler, presidente de la República de Alemania y ex gerente del FMI, “La banca se alejó de los fundamentos éticos”, Feldenkirchen, M. y G. Mascolo, 26 de octubre de 2008, El País.com

## Referencias

- Canella, A.A. y W. Shen (2001), «So close and yet so far: promotion incentives versus exit for CEO heirs apparent», *Academy of Management Journal*, 44, págs. 252-270.
- Crable, R. E. y S.L. Vibbert (1986), «Public relations as communication management», Edina, MN, Bellwether.
- Emrich, Cynthia G., Holly H. Brower, Jack M. Feldman y Howard Garland (2001), «Images in words: Presidential rhetoric, charisma, and greatness», *Administrative Science Quarterly*, 46, 3, págs. 527-557.
- Farnham, A. (1989), «The trust gap», *Fortune*, págs. 56-78.
- Fernández-Sanguino, J. (2008), «Fraudes e irregularidades en la actividad financiera», *Banco de España 1* . <http://www.eticaed.org/fdez-sanguino.pdf> Julio.
- Fombrun, C. y M. Shanley (1990), «What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy», *Academy of Management Journal*, 33, págs. 233-258.
- Gregory R.J. y J. Wiechmann (2001), «Levering the Corporate Brand», Lincolnwood, ILL.
- Hambrick, D.C. y P.A. Mason (1984), «Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers», *Academy of Management Review*, 9, 2, págs. 193-206.
- Kerlinger, F.N. (1975), «Investigación del comportamiento: técnicas y metodología», Nueva Editorial Interamericana, México.
- Kerlinger, F.N. (1985), «Investigación del comportamiento», 9ª edición, Nueva Editorial Interamericana, México.
- Lawrence, Ava (2004), «Market Research in the Internet Age: How Record Companies Will Profit From Illegal File-Sharing», *MEIEA Journal*, 4, 1, págs. 29-40.
- Lee Armstrong, D. y Wai Yu Kam (1996), «The persona principle», Nueva York.
- Messick, D. M. (2005), «On the Psychological Exchange Between Leaders and Followers», en M. Messick y R. M. Kramer (eds.), «The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research» (págs. 81-96), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, Nueva Jersey.
- Mian, T. (2003), «The importance of leadership in political reputations», 7<sup>th</sup> International Conference on Corporate Reputation, Image and Identity, Manchester, Reino Unido.
- Murphy, M. (1997), «Conducting survey research: a practical guide», en T. Brannick y W.K. Roche (eds.), «Business Research Methods», Oak Tree Press, Dublín.
- Park, D.J. y B.K. Berger (2004), «The presentation of CEOs in the Press, 1990-2000: Increasing salience, positive valence, and a focus on competency and personal dimensions of CEO image», *Journal of Public Relations Research*, 16, 1, págs. 93-125.
- Pincus, J.D., J.E. Knipp y R.E. Rayfield (1990), «Internal communication and job satisfaction revisited: The impact of organizational trust and influence on commercial bank supervisors», en J. Grunig y L. Grunig (eds.), «Public relations research annual» (vol. 2, págs. 173-191), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, Nueva Jersey.

- Pinsonneault, A. y K.L. Kraemer (1993), «The Impact of Information Technology on Middle Managers», *MIS Quarterly*, 17, 3, págs. 271-292.
- Ross, D. y Bantimaroudis, (2006), «Ph. Frame Shifts and Catastrophic Events: The Attacks of September 11, 2001, and New York Times's Portrayals of Arafat and Sharon», *Mass Communication and Society*, 9, 1, págs. 85-101.
- Sanz de La tajada, Luis (1990), «Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica», ESIC editorial, España.
- Sharfman, M. (1998), «On the Advisability of Using CEOs as the Sole Informant in Strategy Research», *Journal of Managerial Issues*, 10.
- Smith, C., E. Ryan y D. Diggins (2006), «Moral decision making: Cheating on examinations», *Journal of Personality*, 40, 4, págs. 640-660.
- Vergin, R. y M.W. Qoronfleh (1998), «Corporate Reputation Affects Stock Market», *Business Horizons*, enero-febrero.
- Vidaver-Cohen, D. y B.W. Altman (2000), «Corporate citizenship in the new millenium: Foundation for an architecture of excellence», *Business and Society Review*, 105, 1, págs. 145-168.
- Villafañe, J. (2006), «La reputación corporativa como factor de liderazgo», [http://www.ucm.es/info/cavp1/Area%20Abierta/Publicaciones\\_Area\\_Abierta/1textovillafane.htm](http://www.ucm.es/info/cavp1/Area%20Abierta/Publicaciones_Area_Abierta/1textovillafane.htm)
- Williams, J. (1997), «The Sampling Process», capítulo 3, en T. Brannick y W. Roche (eds.), «Business Research Methods», Oak Tree Press, Dublín, págs. 61-95.

## Anexo 1

### Encuesta

En su opinión, ¿cómo de importante es cada una de las siguientes características a la hora de configurar la reputación global de un CEO? Empleando una escala del 1 al 10, rodee el número que mejor refleje su opinión, siendo 1 una característica extremadamente insignificante y 10 una característica extremadamente importante. (Por favor, seleccione sólo un número por cada característica).

	Extremadamente importante					Extremadamente insignificante				
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Es creíble	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Comunica una clara visión de la dirección de la corporación <i>dentro</i> de la compañía	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Comunica una clara visión de la dirección de la corporación <i>fuera</i> de la compañía	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Atrae/mantiene un equipo directivo sénior altamente cualificado	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Demanda altos criterios éticos	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Fomenta el buen gobierno corporativo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Entiende el mercado global	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Es innovador	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Se preocupa por los clientes	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Motiva e inspira a los empleados	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Gestiona las crisis corporativas o el descenso de negocio de forma efectiva	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Aumenta el valor de los accionistas	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Proporciona resultados consistentes y esperados	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Gestiona bien las expectativas de los <i>stakeholders</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Adopta medidas de responsabilidad medioambiental	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Adopta medidas de responsabilidad social	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Posee una clara visión estratégica y la cumple	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Es un líder en su sector	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Entiende cómo los cambios en la sociedad/mundo afectan a la compañía	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Puede dominar la complejidad	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Puede construir una cultura que derive en el éxito	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

1.- Capital mayoritario en la empresa:

Español \_\_\_\_\_  
Extranjero \_\_\_\_\_  
Mixto \_\_\_\_\_

2.- Sector de actividad:

\_\_\_\_\_

3.- Número de trabajadores:

Menos de 50 \_\_\_\_\_  
Entre 50 y 100 \_\_\_\_\_  
Entre 100 y 250 \_\_\_\_\_  
Entre 250 y 500 \_\_\_\_\_  
Más de 500 \_\_\_\_\_

4.- Volumen total de facturación (en miles de euros):

Menos de 1.000 \_\_\_\_\_  
Entre 1.000 y 2.500 \_\_\_\_\_  
Entre 2.500 y 5.000 \_\_\_\_\_  
Más de 5.000 \_\_\_\_\_

5.- Cargo que desempeña quien ha cumplimentado este formulario:

\_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION AL CUMPLIMENTAR ESTE CUESTIONARIO**