

Carlota López Aza

Universidad Complutense de Madrid

E-mail: carlop14@ucm.es

Teresa Pintado Blanco

Universidad Complutense de Madrid

E-mail: tpintado@ucm.es

Joaquín Sánchez Herrera

Universidad Complutense de Madrid

E-mail: joaquins@ucm.es

CEOs activistas: Un análisis descriptivo de los presidentes ejecutivos y sus posturas sociales y políticas

RESUMEN

Los presidentes ejecutivos (CEOs) intervienen actualmente como activistas en la defensa de temas controvertidos (sociales, políticos...) ajenos a su actividad profesional. Nuestro trabajo profundiza en el uso del activismo de los CEOs con el fin de obtener información cuantitativa, cubriendo la escasez de estudios académicos. Se han recopilado 47 casos de activismo de marca (2008-2019) analizados en función de la participación del CEO, diferenciando entre sectores de actividad y su controversia (incluyendo el sector de la distribución y gran consumo), tipología de activismo, y rendimiento financiero de las organizaciones. Los resultados indican diferencias relevantes que pueden ser tenidas en cuenta por las organizaciones para orientar adecuadamente su comportamiento activista.

Palabras clave: Activismo corporativo, CEO activista, marca CEO, comunicación corporativa, gestión de marca.

CEO activist: a descriptive analysis of chief executive officers and their social and political stands

ABSTRACT

CEOs are currently involved as activists in the defence of controversial issues (social, political...) outside their professional activity. Our work delves into the use of CEO activism in order to obtain quantitative information, covering the shortage of academic studies. We have compiled 47 cases of brand activism (2008-2019) analyzed in terms of CEO involvement, differentiating between sectors of activity and their controversy (including retail and consumer goods industry), typology of activism, and financial performance of organizations. The results indicate relevant differences that can be taken into account by organizations to properly guide their activist behavior.

Keywords: Corporate activism, CEO activist, CEO brand, corporate communication, brand management.

JEL classification: M31; M37; M14

DIRECTORES

D. Juan A. Trespalacios Gutiérrez
Catedrático Comercialización e
Investigación de Mercados.
Universidad de Oviedo

D. Eduardo Estrada Alonso
Profesor Titular de Derecho Civil.
Universidad de Oviedo

COORDINADORES

D. Luis Ignacio Álvarez González
Profesor Titular Comercialización e
Investigación de Mercados.
Universidad de Oviedo

D. Santiago González Hernando
Profesor Titular Comercialización e
Investigación de Mercados.
Universidad de Oviedo

CONSEJO EDITORIAL

D. Raimundo Pérez Hernández y Torra
Director de la Fundación Ramón Areces

D. Jaime Terceiro Lomba
Presidente del Consejo de Ciencias Sociales de la Fundación Ramón Areces

D. Miguel Jerez Méndez
Catedrático Economía Cuantitativa. Universidad Complutense de Madrid

La colección de **Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS)** trata de fomentar una investigación básica, pero a la vez aplicada y comprometida con la realidad económica española e internacional, en la que participen autores de reconocido prestigio en diferentes áreas relevantes para el diseño de estrategias y políticas de distribución comercial.

Las opiniones y análisis de cada DOCFRADIS son responsabilidad de los autores y, en consecuencia, no tienen por qué coincidir con las de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo.

La difusión de los documentos de trabajo se realiza a través de INTERNET en la siguiente página web: <http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/documentos.php>

La reproducción de cada DOCFRADIS para fines educativos y no comerciales está permitida siempre y cuando se cite como fuente a la colección de Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS).

ISSN: 2253-6299

Depósito Legal: AS-04989-2011

Edita: Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo

CEOs activistas: un análisis descriptivo de los presidentes ejecutivos y sus posturas sociales y políticas

Carlota López Aza

*Departamento de Organización de Empresas y Marketing
Universidad Complutense de Madrid*

*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – Campus de Somosaguas, 28223 Madrid
carlo14@ucm.es*

Teresa Pintado Blanco

*Departamento de Organización de Empresas y Marketing
Universidad Complutense de Madrid*

*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – Campus de Somosaguas, 28223 Madrid
tpintado@ucm.es*

Joaquín Sánchez Herrera

*Departamento de Organización de Empresas y Marketing
Universidad Complutense de Madrid*

*Facultad de Ciencias de la Información – Avda. Complutense, s/n, 28040 Madrid
joaquins@ucm.es*

1. INTRODUCCIÓN

El presidente ejecutivo (CEO, Chief Executive Officer) es la figura más relevante en las compañías, no sólo dirigiendo su funcionamiento y estrategias, sino también actuando como portavoz, cuestión que ha sido ampliamente estudiada en el ámbito académico (Hodges 2016; Laufer, Garret & Ning, 2018; Reindebach & Pitts, 1986). Durante los últimos años, además, muchos CEOs han actuado como activistas en la defensa de temas controvertidos ajenos a su actividad profesional: cuestiones sociales, temas políticos o ambientales, entre otros, forman parte de su discurso, sin que esto se haya analizado con profundidad en el entorno académico. Sin embargo, comprender la importancia y el impacto del activismo de los CEOs en el contexto empresarial es de enorme importancia para predecir las consecuencias financieras y poder orientar el comportamiento activista en ocasiones futuras en todo tipo de empresas, y muy especialmente, en las especializadas en distribución comercial, dada la cercanía que tienen con el consumidor, como ocurre en los casos de Ikea, H&M, Starbucks o Amazon, mencionados en este trabajo. De nada servirían las acciones llevadas a cabo por estas compañías distribuidoras para hacer llegar los productos a sus clientes, si posteriormente las declaraciones activistas del CEO no se corresponden con lo esperado. No hay que olvidar que los distribuidores ayudan a generar satisfacción en los consumidores, pudiendo quedar esta función en entredicho a causa de una declaración inadecuada.

Los estudios previos relacionados con este asunto tienen en cuenta diversas vertientes del rol del CEO en las organizaciones: por una parte, su papel como portavoz en las compañías (Shell, 1994), especialmente en las situaciones de crisis (Laufer et al., 2018; Denner, Koch y Senner, 2020). Por otra parte, múltiples estudios profundizan en las variables que influyen en su comportamiento como CEO: características sociodemográficas, personalidad, liderazgo, entre otras (Abatecola y Cristofaro, 2019; Bertrand y Schoar, 2003) y se han desarrollado teorías que explican la conexión entre dicho comportamiento y el rendimiento en las empresas, como la “Teoría del escalón superior” de Hambrick y Mason (1984) y la “Teoría del narcisismo de los CEOs” de Chatterjee y Hambrick (2007). Asimismo, se ha estudiado el concepto de “marca CEO” (CEO branding) y su relevancia para las organizaciones (Hankinson y Cowking, 1995; Fetscherin, 2015).

Sin embargo, existen pocos estudios concretos sobre el CEO activista, básicamente centrados en las tácticas utilizadas (Chatterji & Toffel, 2018) o en la postura adoptada ante temas

controvertidos (Manner, 2010; Soergel, 2016; Matten & Crane, 2005). Y apenas se dispone de estudios cuantitativos sobre la magnitud del activismo corporativo cuando existe implicación de los CEOs, dada la dificultad para recoger la información sobre un tema tan novedoso. Sin embargo, estos datos serían de gran relevancia en el sector de la distribución y el gran consumo, dado el poco margen de improvisación con el que se trabaja (por ejemplo, en cuestiones relacionadas con aprovisionamiento, logística, entre otros), y el elevado riesgo que supondría tener que reaccionar de forma rápida ante las declaraciones activistas de un CEO. Nuestra investigación profundiza en este asunto, partiendo de la recopilación de 47 casos de activismo de marca desde el año 2008 hasta el 2019, analizados cuantitativamente, en función de la participación o no participación del CEO, y diferenciando entre sectores de actividad (incluyendo el sector de la distribución comercial), tipología de activismo, controversia de los sectores, además de los resultados financieros de las organizaciones, teniendo en cuenta si éstas cotizan en Bolsa.

El trabajo se inicia con la revisión de la literatura sobre el tema, empezando con el análisis del CEO como portavoz, y siguiendo con el estudio de los estilos y tipos de comportamiento del CEO, para profundizar en los conceptos del CEO branding y el CEO activista. Posteriormente, se desarrolla el análisis descriptivo, en los términos comentados anteriormente, y finalizamos con las conclusiones e implicaciones de dicho trabajo.

2. EL CEO PORTAVOZ Y SU RELEVANCIA EN LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

El uso del CEO como portavoz de la empresa ha sido un tema largamente debatido en la investigación académica (Einwiller, Laufer, Ruppel, 2017; Hodges 2016; Laufer, Garret & Ning, 2018; Reindebach & Pitts, 1986; Shell, 1994).

En los años 90, con el auge de los diferentes tipos de comunicación del momento, y una mayor saturación del mercado, la imagen de los ejecutivos empezó a estar más vinculada a sus compañías (McGrath, 1995), como ocurrió con Bill Gates o Warren Buffett.

Actualmente, mientras algunos autores consideran que el director general es el portavoz más eficaz para una empresa (Shell, 1994) sobre todo en una situación de crisis (Laufer et al.,

2018); otros autores creen que depende de la credibilidad y persuasión que tenga el CEO en cuestión (Einwiller et al., 2017; Reindebach & Pitts, 1986).

En relación a la primera visión, se puede ejemplificar con la declaración de Michael O'Leary, CEO de Ryanair y portavoz de la empresa en la que dijo que existía la posibilidad de tener aviones sin asientos, y baños con ranuras para monedas – enfocándolo como la máxima experiencia del cliente a 35.000 pies. Sus afirmaciones definen la seguridad en sí mismo y la claridad de su mensaje: el *súmmum* de lo barato.

En cuanto a la segunda visión, desde el año 2016 hasta la actualidad, Hamdi Ulukaya, CEO de la empresa de gran consumo Chobani,¹ ha mostrado su desacuerdo antes las restricciones del presidente estadounidense Trump con los inmigrantes. Él procede de Turquía, aspecto sociodemográfico que determina su credibilidad en un tema controvertido como es la inmigración. Además, su poder como CEO le permite hablar abiertamente sobre los derechos de los inmigrantes en espacios públicos como el Foro Económico Mundial, así como comprometer parte de su riqueza para hacer frente a la crisis de los refugiados. Además, no solo hace declaraciones, ha creado la Fundación Tent para movilizar a los líderes corporativos y aproximadamente un 30% de su plantilla está formada por inmigrantes y refugiados.

Ejemplos como el anterior y estudios recientes muestran un aumento de la cobertura de noticias de los CEOs y otras historias de negocios de altos ejecutivos (Denner, Koch y Senner, 2020; Fetscherin, 2015) y su persona y su personalidad impactan en su imagen y reputación, ligada a su vez a la de sus empresas. Por ejemplo, en el caso del sector de la distribución comercial, Craig Jelinek, Presidente y CEO de Costco, hizo pública en su web una carta² dirigida a sus empleados tras el asesinato de George Floyd en 2020.

Además, las crisis en sí mismas, es decir, cualquier evento inesperado que amenace la reputación de una empresa (Lerbinger, 2011) tienen un alto valor también para los medios de comunicación. Por eso la elección del portavoz en una crisis es una decisión estratégica igual de importante que el mensaje que se va a lanzar y el momento en que va a tener lugar (Denner et al., 2020; Einwill et al., 2017) intentando evitar las respuestas impersonales que pueden

¹ Chobani es una compañía de alimentos estadounidense especializada en yogurt colado. La compañía fue fundada en 2005 por Hamdi Ulukaya

² <https://www.costco.ca/ceo-message.html>

perder atractivo para los interesados. Ahora bien, trabajos previos muestran reacciones más positivas de los consumidores ante CEOs portavoces durante una crisis si estos tienen mucho poder frente a los stakeholders (Laufer et al., 2018). Esta situación es habitual en el sector de la distribución comercial, tal como reflejan por ejemplo las declaraciones de Juan Roig, CEO de Mercadona llamando a la calma y a “racionalizar el miedo” tras las compras compulsivas en sus establecimientos debido a la pandemia del coronavirus³.

Por consiguiente, la relación entre los CEOs y la comunicación de crisis es una cuestión de confianza y puede servir para contener los daños resultantes de una crisis (Laufer et al., 2018). El uso de una voz humana o una voz corporativa minimiza los daños de reputación (Gretry, Horváth, Belei, & van Riel, 2017; Jahng y Hong 2017; Kelleher, 2009) según la “Teoría de la información social” e influye en las reacciones del consumidor (Laufer et al., 2018) y sus efectos son positivos tanto para crisis offline como para crisis online.

Esta última afirmación, nos lleva a plantearnos la importancia de la industria en la que opera cada empresa. Los públicos reaccionan de diferentes maneras en función de la controversia o no del sector. Por tanto, la elección del portavoz se presupone más compleja si el sector es controvertido, es decir, más proclive a los escándalos, a provocar indignación u ofensa fácilmente, o es más contaminante, como por ejemplo el tabaco, el alcohol, el juego, etc. (Trinks & Scholtens, 2017) mientras la elección del portavoz debería ser más sencilla en aquellos sectores cuyo impacto en la sociedad es más limitado como el entretenimiento general o la distribución comercial (Kilian & Hennigs, 2014).

3. CEOs: ESTILOS Y TIPOS DE COMPORTAMIENTO

El comportamiento de los CEOs tiene una especial relevancia en las decisiones estratégicas que debe tomar una empresa dada su relación con la reputación corporativa. Los estudios previos nos indican diversas variables que marcan los estilos de liderazgo de un CEO (Figura 1):

³ <https://elpais.com/economia/2020-03-10/mercadona-lanza-un-mensaje-de-tranquilidad-sobre-el-coronavirus-situacion-de-total-normalidad.html>

Figura 1. Variables influyentes en el comportamiento del CEO

Características sociodemográficas	Poder
Personalidad	Creencias
Liderazgo	RSC

Fuente: Elaboración propia.

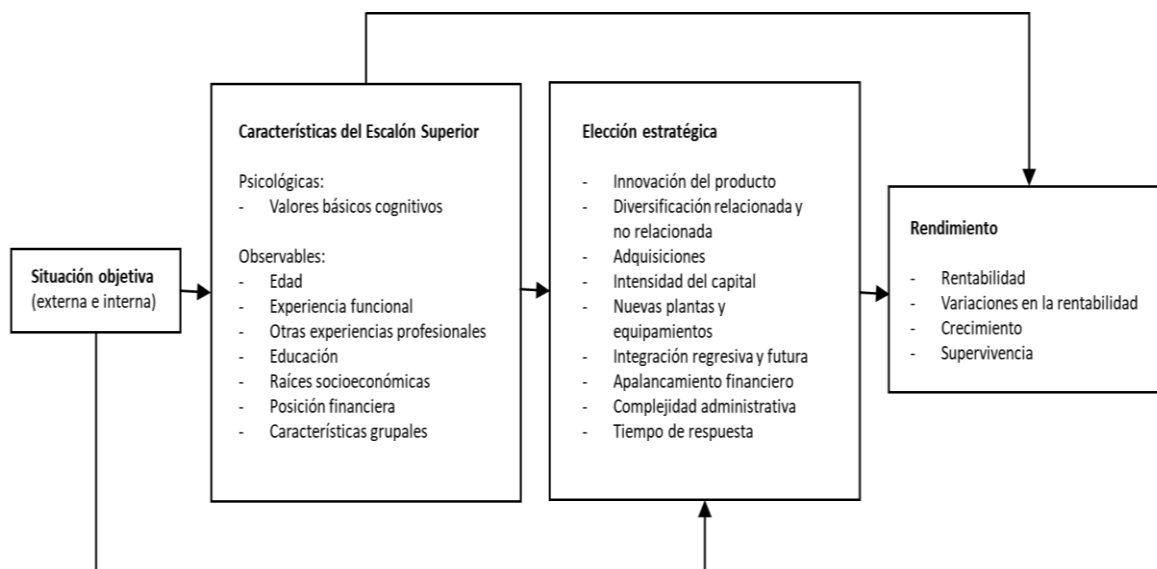
- Las características sociodemográficas (Abatecola y Cristofaro, 2019; Bertrand y Schoar, 2003; Hambrick y Mason, 1984): son representaciones de sus valores cognitivos como la edad, antecedentes socioeconómicos, antecedentes y experiencias profesionales, educación, sexo y tipos de estudios.
- La personalidad: narcisista, arrogante, demasiado confiado, (Abatecola y Cristofaro, 2019; Chatterjee & Hambrick, 2007, 2011; Hodges, 2016; Kernberg, 1975; Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2016), líder carismático (Green Clifton, Jame & Lock, 2015; Kaplan y Sorensen, 2017), CEO extrovertido (Palaiou y Funrham, 2015), CEO discreto (Abatecola y Cristofaro, 2019), CEO celebridad (Hayward, Rindova, y Pollock, 2004; Hodges, 2016), CEO liberal o conservador (Chin, Hambrick y Treviño, 2013).
- Liderazgo: hay que tener en cuenta el estilo como líder del CEO (Wang, 2004), porque su marca personal puede mejorar el valor percibido de la organización a la que representa (Bendisich, Larsen & Trueman, 2013).
- El poder: por un lado, influye directamente en los resultados de la empresa (Abatecola y Cristofaro, 2019) y por otro, ayuda a que emerja públicamente su personalidad (Cha, Abebe y Dadanlar, 2018).
- Las creencias: ayudan a la coherencia entre acciones y decisiones (Abatecola y Cristofaro, 2019) de los CEOs y tienen importantes repercusiones en el contenido de las estrategias empresariales.
- La RSC: las acciones sociales, medioambientales o económicas, más allá de los negocios que cada empresa realiza, marcan su estilo de liderazgo. Por ejemplo, CEOs con rasgos narcisistas, arrogantes, así como con un exceso de confianza y de poder son

menos proclives a comportamientos sostenibles (Abatecola y Cristofaro, 2019; Korkeamäki, Liljebloma y Pasternack, 2017; Li, Li & Minor, 2016), mientras las creencias y valores personales de cada CEO (Hambrick y Mason, 1984) como por ejemplo ser de ideología liberal (Chin et al., 2013), tener estudios relacionados con los negocios o ser mujer directora general (Abatecola y Cristofaro, 2019), son rasgos de CEOs que fomentan actividades responsables.

Por supuesto, existen otras clasificaciones de variables que causan diferentes estilos de liderazgo como la realizada por Busenbark, Krause, Boivie y Graffin (2016), quienes confirman que la posición, la persona y el entorno son las dimensiones que sintetizan el comportamiento de un CEO. En cuanto a la posición, se refieren a la identificación del CEO con la empresa, las autoatribuciones del rendimiento o las diferencias entre directores generales, la persona muestra cómo los demás perciben al CEO y, por último, el entorno hace referencia al país, el sector en el que opera o los factores ambientales.

Más allá de las clasificaciones, existen diversas teorías que profundizan en cómo las características psicológicas de los ejecutivos pueden afectar a las decisiones estratégicas de la empresa y a sus resultados. En este sentido, Chatterjee & Hambrick (2007, 2011) desarrollaron la “Teoría del narcisismo de los CEOs” que mostraba cómo el narcisismo de los ejecutivos generaba un mayor dinamismo estratégico, atrayendo la atención, y pudiendo afectar al rendimiento de sus empresas.

Por su parte, otra teoría que puede ser aplicada sería la “Teoría del Escalón Superior” (Upper echelons theory) (Figura 2), desarrollada por Hambrick y Mason en 1984. Esta teoría considera que “las organizaciones se convierten en reflejos de sus altos directivos” (Hambrick & Mason, 1984, p.193), por tanto, ayuda a explicar con más precisión las decisiones estratégicas que toman los líderes empresariales (Dazinger & Reichmann, 2019; Hambrick y Mason, 1984; Manner, 2010; Petrenko et al., 2016), entre ellas, las decisiones sobre cómo, cuándo y por qué posicionarse en un tema que polariza a la sociedad, generando unos resultados determinados a las organizaciones.

Figura 2. Teoría del Escalón Superior (*Upper Echelon Theory*)

Fuente: Hambrick & Mason (1984).

De todo lo anterior se deduce que hay que prestar especial atención al estilo de liderazgo que proyecte cada líder empresarial. Por ejemplo, por cada persona que cree que Bill Gates es un gran líder empresarial, muchas otras creen que solo está hambriento de poder (Hodges, 2016) por lo que quizás interese buscar a un CEO más inclusivo que a uno célebre. Todo ello sin olvidar que muchos líderes son considerados como héroes como Ingvar Kamprad en Ikea y Erling Persson en H&M dada su visión empresarial (Hodges, 2016). Por eso el fallecimiento de fundadores carismáticos como Ingvar Kamprad o Karl Lagerfeld puede complicar la confianza de los stakeholders en las decisiones estratégicas de la empresa al haber sido fuertes evangelistas de sus marcas.

De entre los diferentes comportamientos que puede tener un CEO a continuación desarrollamos los dos más relevantes para esta investigación:

- a) El CEO como marca (CEO branding).
- b) El CEO activista.

3.1. El CEO *branding*: el rol de la marca CEO

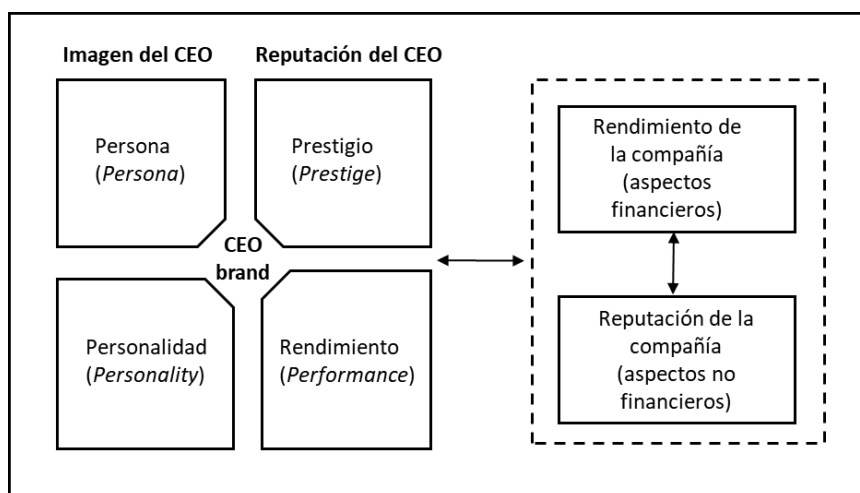
Muchos trabajos han revelado la importancia de las personas como marcas, ya sea desde el punto de vista de celebridades variadas, o de cualquier individuo anónimo (Shepherd, 2005, Rein, Kotler, Hamlin, & Stoller, 2006). También es relevante el concepto de “marca personal”, que cada individuo tiene para diferenciarse del resto, y que está formada por una combinación de reputación, confianza, atención y ejecución (Harris & Rae, 2011). La marca personal incluye cualidades profesionales y personales que distinguen a una persona del resto y que implican una forma particular de comprender las actitudes y sentimientos de los demás (Montoya & Vandehey, 2008).

En el caso, por ejemplo, de Mark Zuckerberg, Oprah Winfrey, Richard Branson y Jeff Bezos, además de ser CEOs e iconos vivos de las marcas que crearon, también son marcas propias en sí mismos, llevándonos al concepto del CEO Brand (marca CEO).

Hankinson y Cowking (1995) profundizaron en el concepto de la marca CEO proporcionando un marco con las siguientes dimensiones de la marca: visual, imagen, personalidad, posicionamiento, percepción y valor añadido. Pero no incluía la identidad de la marca (Aaker, 2003), por lo que de forma complementaria es interesante tenerla en cuenta, aspecto fundamental en el caso de las personas y las marcas CEO; esta identidad de marca consta de cuatro dimensiones: marca como producto, marca como organización, marca como persona y marca como símbolo.

Por otra parte, Fetscherin (2015) planteó las 4 P’s del CEO branding (Figura 3), con el fin de poder medir y gestionar la imagen y reputación de los CEOs y, en consecuencia, la reputación y rendimiento de sus empresas: el prestigio (prestige, orientado a la reputación del CEO), la personalidad (personality), la persona (persona, con sus características físicas y subjetivas), y su rendimiento (performance, que puede coincidir o no con el de su empresa).

Figura 3. Las 4 P's del CEO branding



Fuente: Fetscherin (2015).

A priori, la marca CEO (CEO brand) debe estar alineada con el resto de marcas de la compañía (productos, servicios y marcas corporativas), pudiendo reforzar de forma conjunta la marca corporativa. No obstante, la marca CEO debe tener en cuenta algunas particularidades, ya que puede estar influida por la personalidad del CEO y el papel que desempeña como responsable de la empresa; por ello, las organizaciones deberían monitorizar la reputación de la marca del CEO, así como gestionar adecuadamente su posicionamiento, de forma que se gestione tanto la creación de una marca CEO, como el valor de dicha marca CEO (Bendisch et al., 2013). En este sentido, Chen y Chung (2016) construyeron una escala para poder evaluar la marca personal del CEO, teniendo en cuenta siete dimensiones: modelo de trabajo, competencia, carisma, personalidad, valores, carácter, y su liderazgo como directivo.

Posteriormente, Bendisch et al. (2013) plantearon un modelo conceptual de la marca CEO que integraba todos los componentes referentes a dicho tipo de marca: la identidad, la reputación, el posicionamiento y el valor. En el modelo se incluía la perspectiva del creador de la marca y de los públicos, que interactuaban y se influían mutuamente. Tanto la identidad como la reputación contemplaban las siguientes dimensiones: marca CEO como producto, marca CEO como persona, marca CEO como organización y marca CEO como símbolo.

De esta forma, la identidad de la marca CEO está vinculada a la reputación que surge de la percepción de los públicos, afectando al posicionamiento de la marca CEO y al valor de dicha

marca CEO. Por tanto, es necesario analizar constantemente esta relación para que la marca CEO sea gestionada con éxito.

3.2. El CEO activista

El CEO activista es un individuo con poder que, en la actualidad, está desempeñando un papel relacionado con el activismo que puede afectar a su organización. En este sentido, Partzsch (2017) plantea que, en el mundo globalizado actual, es necesaria una nueva clasificación de individuos con poder que pueden influir en los temas políticos y sociales, y que tienen características diversas: por una parte, los filántropos, que poseen capital (Bill y Melinda Gates), por otra parte, los empresarios sociales, que pueden impulsar cambios basados en sus nuevas ideas (Muhammad Yunus, creador de los microcréditos) y, finalmente, las celebridades, que utilizan su fama para amplificar sus declaraciones (el cantante Bono).

Dado que el comportamiento del CEO puede afectar a los resultados de las compañías, en el ámbito empresarial puede plantearse la cuestión de por qué los CEOs que se preocupan por temas sociales no son reemplazados por otros ejecutivos que se centren en primer lugar en maximizar los beneficios de los accionistas. Hinterecker, Kopel y Ressi (2018) plantean que esto es así porque, por una parte, los consumidores valoran las inversiones sociales y ambientales de las empresas; esto es, los objetivos del ejecutivo y los accionistas están alineados, aunque sean diferentes. No obstante, la contratación de dicho responsable conlleva mayores gastos en estas cuestiones.

Por otra parte, Mayer (2017) analizó si el activismo social de los CEOs es coherente con los planteamientos de RSC aceptados por las empresas, teniendo como referencia: por una parte, el planteamiento de Milton Friedman (1962, 1970), que considera que la única responsabilidad social de las empresas es maximizar sus beneficios y los de los accionistas, además del cumplimiento de la ley; y por otra parte, la pirámide de responsabilidad social corporativa de Archie Carroll (1979), que incluye la responsabilidad económica, legal, ética y filantrópica. Mayer concluye que las corporaciones y sus CEOs tienen el derecho y, a veces, el deber de dar a conocer su punto de vista sobre cuestiones sociales que sean relevantes, como los derechos LGTB o la libertad religiosa. No obstante, puede ofender a los públicos de

la compañía o tener un planteamiento poco profesional; también puede ser considerado antidemocrático y obviar los ideales de la gestión de la empresa.

Asimismo, según Chatterji & Toffel (2018) los CEOs utilizan tácticas diversas de activismo (Figura 4). Las tácticas tradicionales, previas al uso del activismo actual, evitaban la confrontación, utilizando acciones encubiertas para no molestar a los públicos. Más tarde, se empezó a utilizar el activismo, por una parte, con tácticas basadas en la concienciación, con un mayor número de declaraciones públicas en los medios o en redes sociales como Twitter y, por otra parte, presionando económicamente a los poderes públicos, con donaciones a grupos que promuevan las acciones sociales defendidas por los CEOs.

Figura 4. Tácticas de respuesta de los CEOs

<i>Cómo responden los CEOs: tres tipos de tácticas</i>	
Táctica tradicional	Sin confrontación Acciones de lobby encubiertas Contribución a campañas Comunicación interna No hacer nada
Activismo: aumentar la concienciación	Emisión de declaraciones (o tweets) Escribir artículos de opinión Negociaciones que estimulen la acción pública
Activismo: ejercer influencia económica	Reubicación de negocios Paralización de expansión de negocios Donación de fondos a grupos activistas y políticos

Fuente: Chatterji & Toffel (2018).

A su vez, Manfredi-Sánchez analizó en 2019 el activismo político partiendo de las intervenciones públicas de los presidentes de las empresas del IBEX 35 teniendo como referencia las comunicaciones oficiales de dichas compañías (en su sala de prensa o en relaciones con los medios); posteriormente, clasificó las apariciones en esas tres categorías y las cruzó con las preocupaciones que los ciudadanos confirmaron en la encuesta mensual “Percepción de los principales problemas de España” del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). Los resultados reflejaron que los directivos españoles aún son conservadores a la hora de hacer declaraciones no relacionadas directamente con la empresa (Manfredi-Sánchez, 2019).

En definitiva, muchos trabajos demuestran que en la actualidad el papel del CEO ha cambiado, siendo conocidos no sólo por sus actividades profesionales, sino también por la

postura que adoptan ante temas controvertidos (Chatterji & Toffel, 2016; Manner, 2010; Soergel, 2016), como en el caso de Tim Cook (CEO de Apple), o una variedad de CEOs del sector de la distribución comercial y gran consumo como Howard Schultz (CEO honorífico de Starbucks), Emmanuel Faber (CEO de Danone) o Matthew McCarthy (CEO de Ben & Jerry's), Ed Stack (CEO de Dick's Sporting Goods), entre otros. Es evidente que el papel del director ejecutivo en la sociedad ha cambiado para convertirse en un ciudadano corporativo (Matten & Crane, 2005) asumiendo roles tradicionalmente gubernamentales, tal como se ha visto anteriormente con Juan Roig (CEO de Mercadona).

4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Existen muy pocos estudios de este fenómeno que incluyan un análisis cuantitativo que permita describir la magnitud del CEO activista. La novedad del tema y la dificultad asociada a la recogida de este tipo de información hacen que la dimensión del activismo corporativo aún no esté bien determinada. A pesar de ello, en este estudio se han recopilado 47 casos de activismo de marca, asociados a 42 compañías diferentes, a lo largo de un periodo comprendido entre el año 2008 y el año 2019. Entre ellos se encuentran casos como el del banco Wells Fargo, con una campaña de comunicación que protagonizan mujeres homosexuales, el de Netflix contra la política migratoria de la administración Trump, o el de la constructora LafargeHolcim reconociendo pagos que pudieron financiar a grupos armados en Siria.

El sector de la distribución comercial y de los productos de gran consumo no ha sido ajeno a los cambios relativos al papel del CEO en la sociedad actual, con ejemplos tan representativos como el de Amazon, con el compromiso de Jeff Bezos de contribuir de forma efectiva a paliar la crisis climática. En relación con el total de casos recopilados, el porcentaje de compañías que pertenecen al sector de la distribución comercial o al de productos de gran consumo supone casi la mitad de la muestra (ver Tabla 1).

Tabla 1. Distribución de la muestra por sectores de actividad

Sector	Número de casos	Porcentaje
Automoción	6	12,8
Banca	3	6,4
Distribución y consumo	20	42,6
Energía	1	2,1
Tecnología	5	10,6
Otros	12	25,5
Total	47	100,0

La información referente al casi medio centenar de casos recopilados se completa con datos relativos a la fecha en la que se realizó la acción de activismo, el tipo de activismo que protagonizó la compañía, su sector de actividad junto con su grado de controversia, los beneficios de la compañía antes de realizar la acción de activismo, y en el mismo año de la puesta en marcha de la iniciativa, y la implicación del CEO en este tipo de acciones.

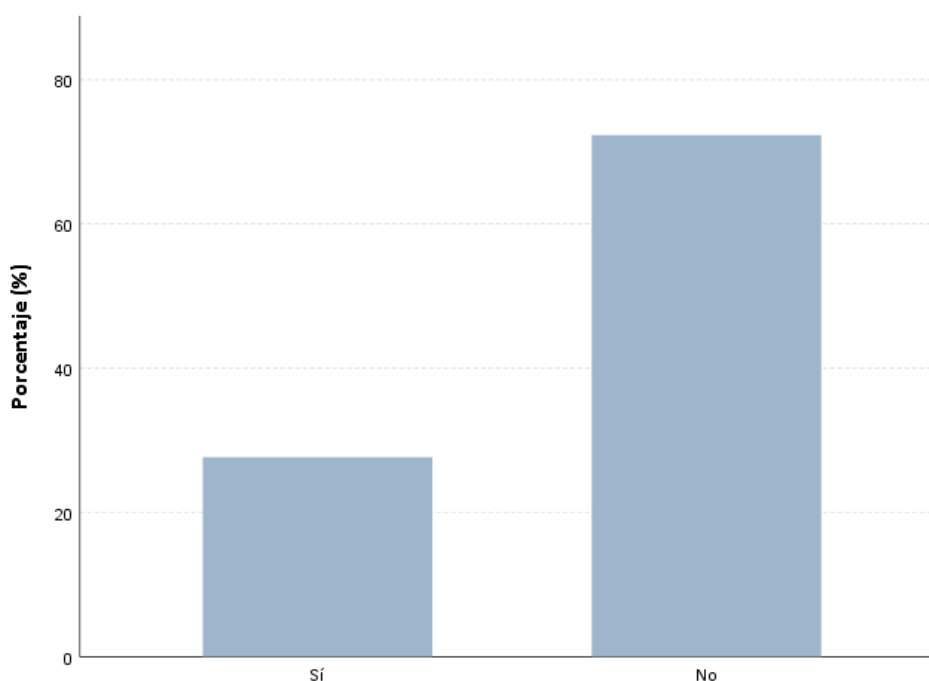
Esta muestra de empresas no recoge todas las acciones realizadas a lo largo de los once años estudiados, pero sí supone una parte muy significativa de las empresas que han realizado acciones de activismo corporativo y que, además, cotizaban en alguno de los principales mercados bursátiles del mundo. En términos generales, se considera importante que la organización cotice en bolsa, ya que adoptar posturas relacionadas con el activismo corporativo supone la asunción de un riesgo adicional: además de polarizar a los consumidores actuales o potenciales también pueden generar reacciones negativas entre sus inversores. Por otra parte, las compañías que cotizan en bolsa están obligadas a hacer públicas sus iniciativas para que todos los inversores cuenten con la misma información, lo que hace que sea más fácil recoger cualquier acción relacionada con el activismo de marca. Esta búsqueda de información se realizó a través de diferentes buscadores de internet, y también a partir de las bases de datos de FACTIVE y de Orbis.

4.1. El activismo corporativo y la participación de los CEOs

Aunque las primeras acciones de activismo corporativo se llevaron a cabo hace más de una década, ha sido en los últimos años cuando el CEO parece haber cobrado más protagonismo en lo que se refiere a la adopción de posturas relacionadas con el activismo corporativo. En cualquier caso, es importante tener en cuenta que el número de CEOs implicados personalmente en el activismo de las empresas que presiden es relativamente pequeño, y en nuestro estudio solamente se han encontrado nueve casos de los casi cincuenta posibles.

Este dato en sí mismo es interesante, porque indica que aún hay cierta reserva por parte de los CEOs a querer participar como portavoces de las acciones de activismo corporativo que emprenden sus propias compañías. A pesar de que sí hay CEOs cuyas apariciones son más o menos frecuentes en los medios de comunicación, defendiendo posturas activistas o cercanas al activismo corporativo (por ejemplo, Elon Musk (Tesla), Jeff Bezos (Amazon), Tim Cook (Apple), o Robert Iger (Disney)), lo cierto es que suponen una parte muy reducida del total de CEOs que representan empresas que emprenden acciones activistas, y que se mantienen al margen desde un punto de vista personal o incluso institucional.

Gráfico 1. Iniciativas de activismo corporativo con implicación del CEO



En cualquier caso, es difícil sacar conclusiones sólidas mucho más allá de este tipo de reflexiones porque la muestra es reducida, y debe servir más para despertar interrogantes sobre el tema de estudio que para hacer un análisis descriptivo detallado sobre los aspectos que rodean a esta circunstancia.

En cuanto al sector de la distribución comercial y productos de gran consumo, existen diferencias significativas en cuanto a la participación de los CEOs en iniciativas activistas ($\chi^2=5.507$; $gl=1$; $p=0.019$). La Tabla 2 muestra la diferencia porcentual de este sector con respecto al resto de sectores analizados, y en función de estos resultados, parece que los CEOs que presiden compañías del sector de la distribución y consumo son más reacios a participar en acciones activistas que los que presiden compañías de otros sectores (el análisis pormenorizado por sectores se puede consultar en el Gráfico 3).

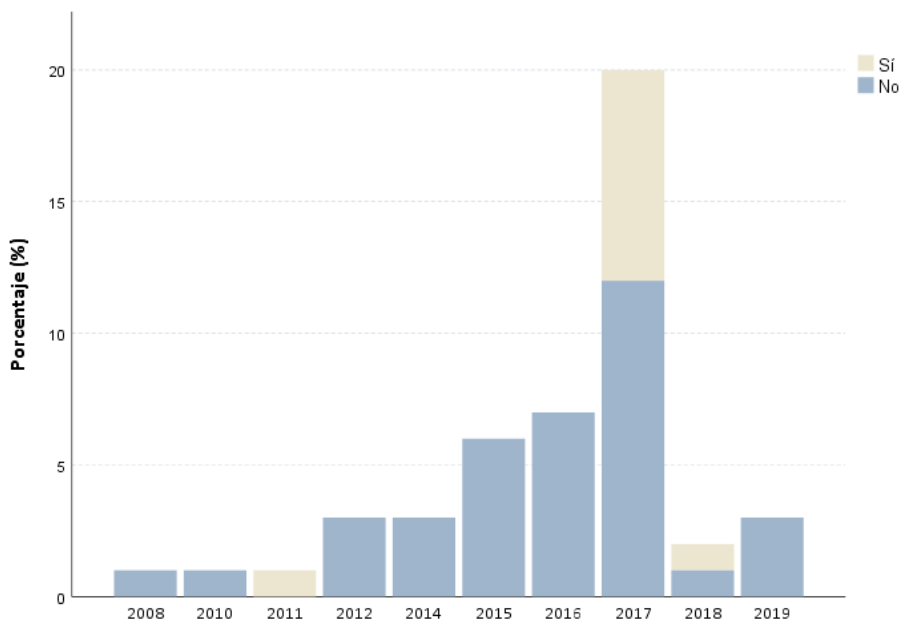
Tabla 2. Diferencia relativa entre CEOs del sector de la distribución y consumo con CEOs de otros sectores

	CEO		
	Activista	No activista	Total
Otros sectores	33.3%	66.7%	100.0%
Distribución y consumo	5.0%	95.0%	100.0%

4.2. Análisis evolutivo de las acciones de activismo corporativo y participación de los CEOs

Como era de esperar, aunque el fenómeno del activismo corporativo ha ido aumentando desde el año 2008, los años 2015, 2016 y 2017 han sido especialmente activos en lo que se refiere a la proliferación de acciones de activismo corporativo. Como se puede observar en el gráfico adjunto, el año 2017 fue especialmente importante en relación a las acciones de activismo corporativo.

Gráfico 2. Análisis evolutivo de la participación del CEO en acciones de activismo corporativo



En ese año confluyeron circunstancias sociales, políticas y culturales que pueden explicarlo. Entre dichas circunstancias se encontraban las elecciones presidenciales norteamericanas, el “Brexit”, las marchas en todo el mundo para reivindicar los derechos de la mujer, el inicio del fenómeno de las noticias falsas o “Fake News” (septiembre de 2017), o los movimientos migratorios masivos. Este panorama, especialmente agitado, pudo hacer ver a muchas compañías que las actitudes pasivas o neutras podían no responder a los intereses de sus consumidores o, simplemente, vieron una oportunidad para mostrarse como una parte más de la sociedad, dispuesta a implicarse y, en algunos casos, a ofrecer soluciones que mejorasen la convivencia y el bienestar social.

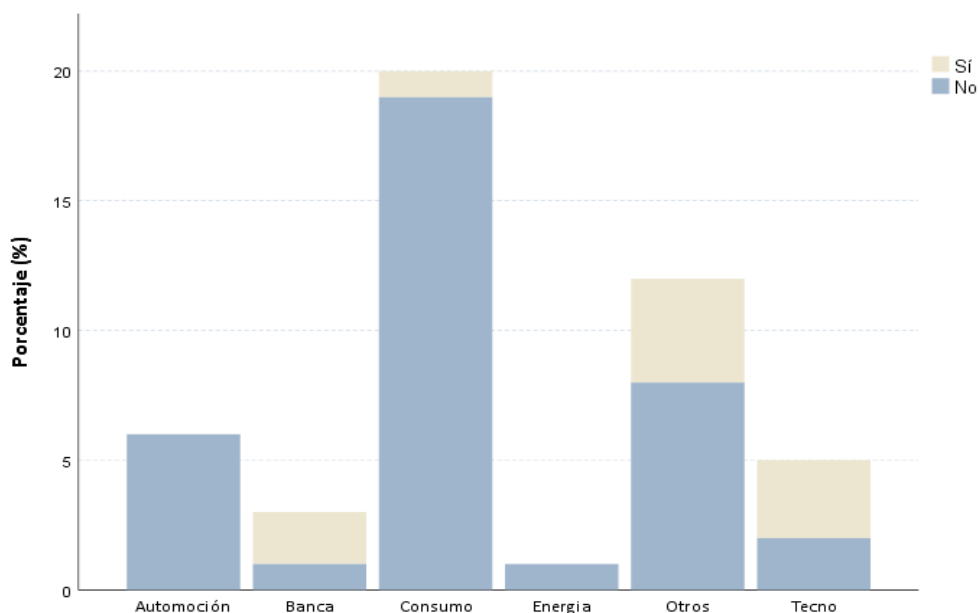
Aunque ya se ha mostrado que, según los datos recopilados, la mayoría de los CEOs se muestran cautos cuando se trata de defender personalmente posturas activistas, en el año 2017 casi la mitad de los CEOs que presidían compañías que llevaron a cabo iniciativas de activismo corporativo, decidieron hacer declaraciones públicas a favor de ellas. Del mismo modo que algunas compañías valoraron que la neutralidad ya no era una opción, también parece que algunos CEOs decidieron que no era el momento de permanecer pasivos, y que sus opiniones personales podrían actuar como amplificadoras de posturas sociales en las que creían, con una capacidad de influencia incluso mayor que el de las compañías que presidían.

4.3. La participación del CEO según el sector de actividad

Aún no hay evidencias definitivas que vinculen la propensión del CEO a implicarse en acciones de activismo corporativo, pero puede ser interesante analizar de forma descriptiva si pudiera existir alguna relación entre estos dos factores. ¿Hay sectores de actividad más implicados que otros? Y, si es así, ¿hay CEOs que son más propensos a participar de las posturas institucionales de las compañías que presiden, en función de la industria en la que desarrollan su actividad?

Según los datos analizados, parece que hay ciertos sectores en los que la participación del CEO es más habitual ($X^2=14.263$; $gl=5$; $p<0.05$). En concreto, los sectores de banca y tecnología muestran proporciones de participación del CEO superiores al resto. En el sentido opuesto, automoción y, sobre todo, el sector consumo, que incluye la actividad relacionada con la distribución comercial, son los que menos participación de los CEOs registran. Este último, con cerca del 50% de las acciones de activismo corporativo contabilizadas, solamente presenta un caso de participación de CEOs.

Gráfico 3. Implicación del CEO por sector de actividad



Tal y como se explicaba al comienzo de este apartado, el número de casos encontrados no permite mostrar estas tendencias como algo representativo y generalizable, sin embargo, sí

son útiles para poder formular teorías que permitan posteriormente profundizar en los resultados y en sus posibles causas.

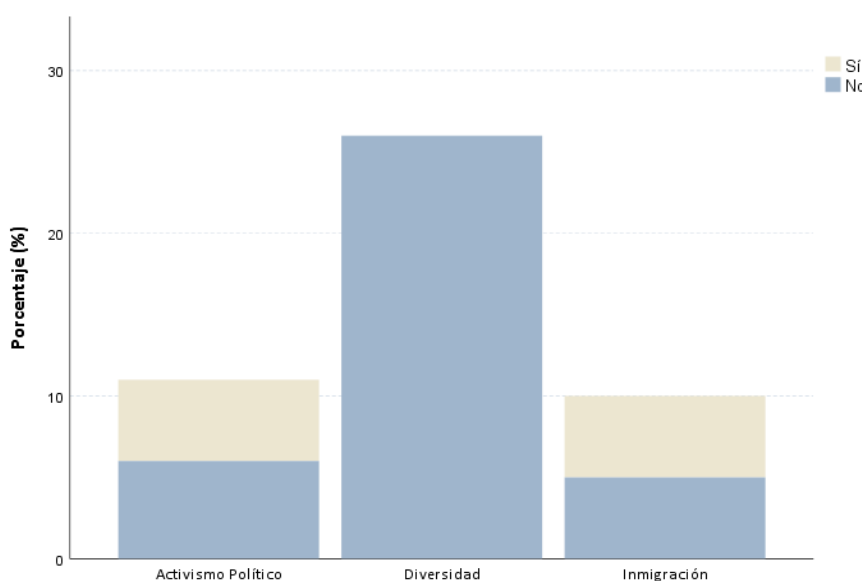
4.4. Tipología de activismo e implicación del CEO

En principio, no parece que existan motivos para pensar que la participación de los CEOs pueda depender del tópico activista elegido por la compañía. Sin embargo, los datos recogidos muestran un comportamiento interesante, que merece la pena comentar, aunque sea brevemente.

Según los resultados derivados de este análisis descriptivo, la implicación de los CEOs es alta (50% aprox.) cuando se trata de activismo político e inmigración, pero no se ha recogido ni un solo caso de activismo relacionado con la diversidad, cuando este tópico es, con diferencia, el más utilizado por las empresas en los últimos años (55% de los casos totales) ($X^2=15.792$; $gl=2$; $p<0.05$).

Parte de estos resultados pueden tener una posible explicación; por ejemplo, en el caso del activismo basado en la defensa de los inmigrantes, una posible causa estaría relacionada con el propio origen de la compañía, en muchos casos fundada por inmigrantes que llegaron a Estados Unidos buscando un futuro mejor, e incluso el origen del propio CEO, como característica relacionada con su perfil sociodemográfico (ver apartado 2).

Gráfico 4. Participación del CEO en función del tipo de activismo adoptado

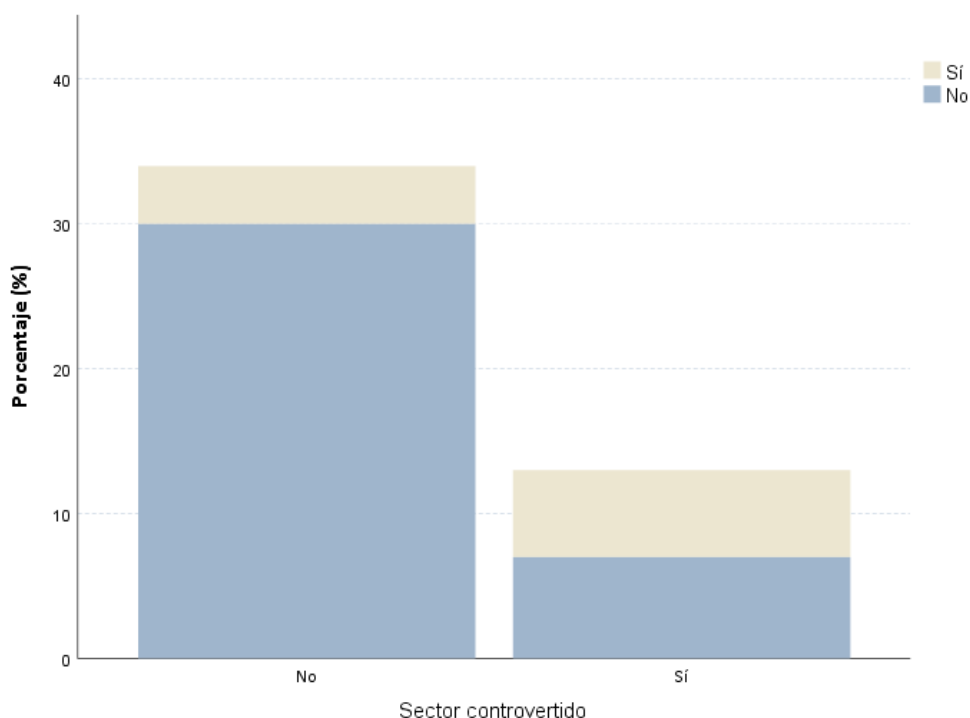


4.5. El CEO activista en sectores controvertidos

Estudios previos muestran que es posible que el nivel de controversia de un sector condicione las decisiones relacionadas con iniciativas de activismo corporativo (ver apartado 2). El resultado del análisis descriptivo de los datos recogidos es interesante porque, efectivamente, parece haber una diferencia significativa entre la implicación de los CEOs y el carácter más o menos controvertido del sector en el que opera la compañía.

En este sentido, los resultados muestran que los CEOs son más proclives a participar en sectores controvertidos, a pesar de que el número de acciones de activismo corporativo son mucho menores en ese tipo de sectores ($X^2=6.640$; $gl=1$; $p<0.05$). De algún modo, parece que las compañías que operan en sectores controvertidos, como el financiero, el energético y, de forma muy reciente, el sector tecnológico, cuestionado por supuestas infracciones de los derechos de privacidad, etc., necesitan una implicación mayor de su CEO, para así potenciar los efectos positivos esperados de una iniciativa de activismo corporativo.

Gráfico 5. Presencia del CEO en función de la controversia del sector de actividad



4.6. Resultados financieros y participación del CEO

Desde que apareció el fenómeno del activismo corporativo, las especulaciones sobre los motivos que han llevado a las compañías a adoptar este tipo de iniciativas arriesgadas han sido muchas y muy variadas. Entre todas ellas, la posible influencia de los resultados financieros de la empresa ha sido una de las más recurrentes. Según esta teoría, las empresas que se comprometen en este tipo de acciones lo hacen por intereses de mercado o financieros. De este modo, aquellas compañías con resultados económicos pobres pueden buscar en esta estrategia un revulsivo en forma de notoriedad y diferenciación con respecto a su competencia. Igualmente, empresas con resultados financieros satisfactorios han podido utilizar estas iniciativas aprovechando su salud económica, convenientemente preparadas para posibles eventualidades generadas por estrategias basadas en el activismo corporativo. Por ello, se consideró interesante recoger información relativa a la situación financiera de las empresas, y ver si este hecho podía influir en la mayor o menor implicación del CEO en las iniciativas activistas de las compañías que presiden.

Según los resultados obtenidos, no parece haber ninguna relación entre los resultados financieros y la posible adopción de estrategias activistas basados en ellos. De este modo, cuando la compañía ha tenido malos resultados en términos de beneficios, no hay diferencias significativas con aquellas compañías que han tenido buenos resultados económicos. En definitiva, la implicación del CEO en los mensajes activistas de las compañías puede depender de muchos factores, pero ninguno de ellos parece estar relacionado con los resultados financieros obtenidos.

5. CONCLUSIONES

Nuestra investigación tenía como objetivo poder disponer de información cuantitativa sobre la utilización del activismo corporativo cuando existe implicación de los CEOs, con el fin de que las organizaciones pudieran orientar mejor su comportamiento activista, además de predecir las consecuencias financieras futuras.

Del total de casos recopilados en nuestra investigación, casi la mitad de la muestra se corresponde con compañías que pertenecen al sector de la distribución comercial o al de productos de gran consumo. Los datos nos indican que los CEOs que presiden estas compañías son más reacios a participar en acciones activistas que los CEOs de otros sectores.

De este modo, como se ha observado en los resultados, aún hay un número reducido de CEOs que se implican personalmente en el activismo corporativo, habiendo una mayor participación en los sectores de banca y tecnología y, en menor medida, en el sector de automoción y consumo. Los temas de mayor interés para los CEOs son el activismo político y la inmigración, sin embargo, los asuntos relacionados con la diversidad no han captado su atención, aunque sí han sido de gran interés para las compañías en los últimos años. Por otra parte, las compañías de sectores controvertidos sí tienen una mayor implicación de sus CEOs en las acciones activistas, al igual que ocurre en las empresas con pobres resultados económicos, que parecen buscar en las estrategias activistas una forma de notoriedad y, asimismo, en las compañías con buenos resultados financieros, que parecen sentirse preparadas para las posibles complicaciones generadas por este tipo de acciones activistas. Sin embargo, no parece haber ninguna relación entre el rendimiento financiero y la adopción de estrategias activistas.

Nuestros resultados se relacionan con la literatura previa, pues reflejan que en algunas compañías el CEO ha ido más allá de sus actividades profesionales, para posicionarse ante temas controvertidos (Chatterji & Toffel, 2016; Manner, 2010; Matten & Crane, 2005). No obstante, siguen siendo conservadores en este asunto, pues aún no hay una amplia participación (Manfredi-Sánchez, 2019), si bien, existen diferencias entre los sectores controvertidos y no controvertidos, como ocurre en la elección de portavoces (Trinks & Scholtens, 2017; Kilian & Hennigs, 2014), detectándose diferencias entre las tácticas activistas (Chatterji & Toffel, 2018). Los resultados obtenidos en nuestro trabajo nos llevan a estar de acuerdo en la necesidad de monitorizar las acciones activistas de los CEOs, como complemento a lo ya planteado en relación a la marca CEO (Bendisch et al., 2013), así como a la necesidad de reclasificar a los individuos que pueden influir en temas políticos y sociales (Partzsch, 2017). Estos aspectos son de especial interés en las compañías de distribución, dada su cercanía con el consumidor final, de modo que una declaración activista inadecuada del CEO podría impactar en sus resultados. Asimismo, consideramos que es necesario profundizar en la relación entre la implicación de los CEOs en las acciones activistas y los resultados financieros, como planteaban las teorías previas (Hambrick y Mason, 1984, Chatterjee y Hambrick, 2007).

Aunque nuestro trabajo permite conocer las implicaciones del activismo de los CEOs desde una perspectiva cuantitativa, de gran utilidad para las empresas y sus CEOs y para el ámbito

académico, es necesario hacer mención a algunos aspectos en los que se puede profundizar y ser considerados en posteriores investigaciones. De esta forma, sería conveniente ampliar la información del comportamiento de los CEOs y complementarla con sus características psicológicas y observables. Asimismo, podría ampliarse el número de variables a analizar, además de integrar una mayor variedad de empresas, con especial atención a las relacionadas con la distribución comercial, dada su cercanía con el consumidor final. Además, sería interesante poder profundizar en dichos análisis comparando los diferentes canales de distribución utilizados, así como su impacto en mercados diversos. Finalmente, esta nueva información recogida permitiría contrastar con más profundidad las teorías previas mencionadas a lo largo de este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (2003). *Building strong brands*. The Free Press, New York, NY.
- Abatecola, G., y Cristofaro, M. (2019), "Ingredients of Sustainable CEO Behaviour: Theory and Practice", *Sustainability*, 11, 1950,1-15.
- Bandiera, O., Prat, A., Hansen, S., Sadun, R. (2019), *CEO Behavior and Firm Performance*. University of Chicago Press.
- Bendisch, F., Larsen, G., & Trueman, M. (2013). "Fame and fortune: a conceptual model of CEO brands". *European Journal of Marketing*, 47 (3/4), 596-614.
- Bertrand, M., y Schoar, A. (2003), "Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies", *The Quarterly Journal of Economics*, 118, 4, November, 1169–1208
- Busenbark, J.R, Krause, R., Boivie, S., y Graffin, S.D. (2016), "Toward a Configurational Perspective on the CEO: A Review and Synthesis of the Management Literature", *Journal of Management*, 42, (January), 234–268
- Carroll, A. B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Cha, W., Abebe, M., & Dadanlar, H. (2018), "The effect of CEO civic engagement on corporate social and environmental performance", *Social Responsibility Journal*, 15, 8, 1054-1070
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). "It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance". *Administrative science quarterly*, 52(3), 351-386.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2011). "Executive personality, capability cues, and risk taking: How narcissistic CEOs react to their successes and stumbles". *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 202-237.
- Chatterji, A. K., & Toffel, M. W. (2016). "Do CEO activists make a difference? Evidence from a field experiment". *Harvard Business School Working Paper*, 16-100.
- Chatterji, A. K., & Toffel, M. W. (2018). "The new CEO activists". *HBR'S 10 MUST*, 47.

- Chen, H. M., & Chung, H. M. (2016). "How to measure personal brand of a business CEO". *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(04), 305.
- Chin, M. K., Hambrick, D. C., & Treviño, L. K. (2013), "Political ideologies of CEOs: The influence of executives' values on corporate social responsibility", *Administrative Science Quarterly*, 58, 2, 197-232.
- Danzinger, G. y Reichmann, K. (2019), How does the CSR engagement of CEO's relate to TBL performance under the condition of a decentralized organizational structure? An example of the largest German stock-listed corporations. Master thesis. Kristianstad University.
- Denner, N., Koch, T., y Senger, S. (2020), "Faces of companies: Personalization of corporate coverage in crisis and non-crisis periods", *Journalism*, 1-17.
- Einwiller, S.A., Laufer, D., y Ruppel, C. (2017), "Believe me, I am one of you! The role of common group affiliation in crisis communication", *Public Relations Review*, 43, 1007-1015
- Fetscherin, M. (2015). "The CEO branding mix". *Journal of Business Strategy*, 36 (6), 22-28.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits". *The New York Times Magazine*, 13(1970), 32-33.
- Green, T., Clifton, Jame, R.E, y Lock, B. (2015), It Pays to be Extraverted: Executive Personality and Career Outcomes, working paper, Emory University.
- Gretry, A., C. Horva'th, N. Belei, y A.C. van Riel. (2017), "Don't pretend to be my friend!: When an informal brand communication style backfires on social media", *Journal of Business Research*, 74, 77-89.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers". *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hankinson, G., & Cowking, P. (1995). "What do you really mean by a brand?". *Journal of brand management*, 3(1), 43-50.
- Harris, L., & Rae, A. (2011). "Building a personal brand through social networking". *Journal of Business Strategy*, 32, 14-21.
- Hayward, M. L. A., Rindova, V. P., & Pollock, T. G. (2004), "Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity", *Strategic Management Journal*, 25, 637-653.
- Hinterecker, H., Kopel, M., & Ressi, A. (2018). "CEO Activism and Supply Chain Interactions". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(1), 235-249.
- Hodges, J. (2016). The Role of the CEO and Leadership Branding-Credibility not Celebrity. *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats*, (9) 181.
- Jahng, M. R., y Hong, S. (2017), "How Should You Tweet?: The Effect of Crisis Response Voices, Strategy, and Prior Brand Attitude in Social Media Crisis Communication", *Corporate Reputation Review*, 20, 147-157
- Kaplan, S. N., y Sorensen, M. (2017), *Are CEOs different? Characteristics of top managers* (No. w23832), National Bureau of Economic Research.
- Kelleher, T. (2009), "Conversational voice, communicated commitment, and public relations outcomes in interactive online communication", *Journal of Communication* 59, 1, 172-188.
- Kernberg, O. (1975). *Borderline Conditions and Pathological Narcissism*. Jason Aronson. Inc., NY.
- Kilian, T., & Hennigs, N. (2014), "Corporate social responsibility and environmental reporting in controversial industries", *European Business Review*, 26,1, 79-101.

- Korkeamäki, T., Liljebloma, E., y Pasternack, D. (2017), "CEO power and matching leverage preferences", *Journal of Corporate Finance*, 45, 19–30
- Laufer, D., Garrett, T. C., y Ning, B. (2018), "The Moderating Role of Power Distance on the Reaction of Consumers to the CEO as a Spokesperson During a Product Harm Crisis: Insights From China and South Korea", *Journal of International Management*, 24, 215–221
- Lerbinger, O. (2011), *The crisis manager*. Routledge, New York.
- Li, F.; Li, T. y Minor, D. (2016), "CEO power, corporate social responsibility, and firm value: A test of agency theory", *International Journal Management Finance*, 12, 611–628.
- Manfredi-Sánchez, J. L. (2019). "Activismo político de los presidentes de empresa del IBEX 35 ante los retos políticos, sociales y medioambientales". *El profesional de la Información*, 28(5), 1-10.
- Manner, M.H. (2010), "The Impact of CEO Characteristics on Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, 93:53–72
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179.
- Mayer, D. (2017). "The law and ethics of CEO social activism". *JL Bus. & Ethics*, 23, 21.
- Montoya, P., & Vandehey, T. (2009). *The brand called you: create a personal brand that wins attention and grows your business*. McGraw-Hill, New York.
- Palaiou, K., Furnham, A. (2015), "Are bosses unique? Personality facet differences between CEOs and staff in five work sectors", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 66, 3, 173.
- Partzsch, L. (2017). "Powerful individuals in a globalized world". *Global Policy*, 8(1), 5-13.
- Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2016). "Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance". *Strategic Management Journal*, 37(2), 262-279.
- Reidenbach, R.E., y Pitts, R. E. (1986) "Not all CEOs are created equal as advertising spokespersons: evaluating the effective ceo spokesperson", *Journal of Advertising*, 15, 1, 30-46
- Rein, I., Kotler, P., Hamlin, M., & Stoller, M. (2006). *High Visibility: Transforming your personal and professional brand*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Shell, A. (1994). Public relations weapon #1: The CEO, *The Public Relations Journal*, 50, 2, 1-5.
- Shepherd, I. D. (2005). "From cattle and coke to Charlie: Meeting the challenge of self marketing and personal branding". *Journal of marketing management*, 21(5-6), 589-606.
- Soergel, A. (2016), "Corporate activism and the rise of the outspoken CEO", *US News & World Report*, 8, April.
- Trinks, P. J., & Scholtens, B. (2017), "The Opportunity Cost of Negative Screening in Socially Responsible Investing", *Journal of Business Ethics*, 140, 193–208.
- Wang, H. (2004). *CEO leadership attributes and organizational effectiveness: The role of situational uncertainty and organizational culture*. The Hong Kong University, Hong Kong.