

RESUMEN TESIS DOCTORAL – Javier Galán Cubillo

Title: CEO public discourse, ethical approach, and corporate social responsibility. Unveiling CEOs' strategic levers toward high performance

Título: *"Discurso público de los CEOs, enfoque ético y responsabilidad social corporativa. Desvelando las palancas estratégicas de los CEOs hacia el alto desempeño"*

Esta tesis se compone de tres estudios conectados acerca del razonamiento moral y la comunicación estratégica de los directores generales (CEOs), con un enfoque específico en el examen del discurso público de los CEOs de grandes corporaciones, específicamente su comunicación escrita.

La influencia de las grandes corporaciones trasciende el ámbito económico teniendo un profundo impacto sobre las partes interesadas, la sociedad y la sostenibilidad global. Al frente de estas grandes corporaciones se encuentran sus directores generales (CEOs), quienes desempeñan un papel central en la dirección de la estrategia empresarial y tienen la responsabilidad última sobre todas las actividades corporativas. Así, los CEOs lideran la comunicación corporativa y asumen particularmente las actividades de comunicación de valor ético y estratégico como aspecto clave en la gestión de sus empresas. Mejorar la comunicación estratégica del CEO puede resultar en beneficios para las empresas, las partes interesadas y la sociedad en general.

La literatura ha relacionado la capacidad de los líderes para tomar decisiones acertadas con la comunicación de valores éticos, mientras que los casos de un pobre razonamiento moral se han asociado con escándalos o incluso el declive de sus empresas, y en ocasiones, con crisis económicas globales. Sin embargo, existe una notable ausencia de investigaciones contemporáneas que examinen el razonamiento moral de la alta dirección desde la perspectiva de su lógica subyacente, su potencial evolución a lo largo del tiempo o frente a ciertos eventos, y su relación con las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC). En consecuencia, los dos primeros estudios se basan en la investigación del razonamiento moral de los CEO en su comunicación escrita desde esa perspectiva. Explorar el tono moral de los CEO puede mejorar nuestra comprensión sobre cómo equilibran las consideraciones éticas mientras lideran sus empresas y toman decisiones sobre su negocio, aspecto crucial para promover prácticas éticas, responsables y sostenibles tanto dentro como fuera de sus organizaciones. Para esta investigación, se seleccionan los CEOs de 15 grandes empresas del sector de la automoción, de especial interés dada su influencia y peso en la economía global y su involucración en notables escándalos de reputación y crisis.

El **estudio inicial** examina los patrones de *razonamiento moral* entre los CEOs seleccionados, evaluando sus conexiones con comportamientos éticos y escándalos, y analizando también cómo los escándalos y otros factores pueden influir en su razonamiento moral. Se desarrolla una serie de hipótesis basadas en la revisión de la literatura. Se lleva a cabo una categorización del razonamiento moral empleando el método de Weber, que se basa en la teoría de las etapas del desarrollo moral de Kohlberg, para analizar las comunicaciones escritas de los CEOs en informes anuales publicados entre 2013 hasta 2018. Este período abarca años tanto anteriores como posteriores al surgimiento de importantes escándalos dentro de esta industria. Los resultados indican una tendencia generalmente positiva en el tono moral observado. Sin embargo, no se aprecian claros patrones discernibles y esta evolución parece insuficiente para abordar los escándalos, al menos a corto plazo. La investigación establece asociaciones entre las fases del razonamiento moral y el desempeño ético de las empresas, introduciendo el concepto de "tono hacia arriba", que ilustra cómo el razonamiento moral de los CEO puede ser afectado tanto por la propia compañía como por influencias externas. Además, el estudio destaca la importancia de tener en cuenta el tono moral establecido por los CEO con respecto a la conducta ética a nivel de la organización y aboga por una mayor educación en ética empresarial. Los hallazgos obtenidos son valiosos para los CEO y gerentes que buscan mejorar la responsabilidad social y la ética de su negocio y anticipar conflictos, así como para las partes interesadas a la hora de evaluar a los CEOs, y contribuyen a una mejor comprensión de la relevancia de investigar el tono moral de los CEO y sus implicaciones.

El **segundo estudio** prosigue esta investigación abordando cómo la pandemia de la *COVID-19* ha influido en el *razonamiento moral* de estos CEOs y su consiguiente impacto en las respuestas de RSC a la crisis y en los planes de RSC a largo plazo. A través de una revisión de la literatura sobre la influencia de los CEO, el razonamiento moral y la RSC, junto con el concepto de alta intensidad moral que trae consigo la pandemia, y el modelo contingente de problemas de Jones, se plantean las preguntas de investigación y se realiza un análisis cualitativo de las cartas de los CEO utilizando el método de Weber antes y después del inicio de la pandemia. Este estudio extiende la aplicabilidad del método de Weber y proporciona nuevos ejemplos, complementando los presentados en el primer estudio. Los hallazgos indican que, a pesar del escenario de alta intensidad moral, ocurrieron cambios mínimos en el razonamiento moral, contradiciendo así el modelo contingente de problemas de Jones. A pesar de la crisis, los CEO predominantemente mantuvieron su razonamiento a un nivel convencional, condicionados por la complejidad de los problemas en cuestión, lo que condujo a una "parálisis moral". Los factores internos, como la cultura

arraigada y los valores fundamentales, parecen tener una mayor influencia sobre el razonamiento moral de los CEO, ofreciendo así nuevas evidencias sobre el concepto "tono hacia arriba" introducido en el primer estudio. Las empresas respondieron de forma positiva a la crisis mediante medidas filantrópicas de carácter temporal, comparativamente más mencionadas por los CEOs que mostraban mayores niveles de razonamiento moral. Ello, sin embargo, no se tradujo en mejoras sustanciales en las iniciativas de RSC a largo plazo. Esto podría atribuirse en parte a los desafíos existentes en la industria y a las limitaciones económicas, lo que dificulta la capacidad de las empresas para establecer objetivos ambiciosos de RSC. Este estudio ofrece así interesantes perspectivas sobre la relación entre el razonamiento moral, escenarios de alta intensidad moral y respuestas de RSC, informando el proceso de decisión de las compañías, su alta dirección y partes interesadas, y subrayando la necesidad de más investigaciones y atención a las implicaciones prácticas del razonamiento moral para las empresas y la sociedad.

El **tercer y último estudio** amplía su enfoque al conjunto de posibles *palancas* disponibles para los CEOs en su *comunicación estratégica*, incluyendo su enfoque ético y compromiso con la RSC. A pesar de los esfuerzos académicos por conceptualizar la comunicación estratégica en el ámbito empresarial, existen varias cuestiones relevantes poco exploradas sobre cómo y bajo qué patrones los CEOs exitosos articulan a través de su discurso las palancas estratégicas a su alcance, o qué aspectos son destacables en su discurso y cuáles son susceptibles de mejora. La muestra incluye 25 CEOs de diversos sectores que ocupan las primeras posiciones en términos de desempeño en un conocido ranking que considera tanto resultados económicos como de responsabilidad social y sostenibilidad. A través de una revisión de la literatura, se identifican varios grupos o dimensiones de palancas estratégicas propicias para el alto rendimiento de los CEOs. Empleando un novedoso enfoque que implica la evaluación empírica y categorización de la adopción de palancas estratégicas por parte de los CEOs en su discurso público, junto con un análisis de correspondencias múltiples, se revelan las dimensiones subyacentes. El resultado es un modelo tridimensional que ilustra cómo pueden articularse las palancas estratégicas identificadas, lo que conduce a la clasificación de los CEOs en cuatro grupos principales: estrategias (principalmente enfocados en la dirección estratégica y la cultura), pragmáticos (principalmente enfocados en los recursos y capacidades), líderes orientados a la RSC, y por último los neutrales (no destacados en ninguna de las dimensiones). Esto revela que no hay una fórmula única para el éxito en su comunicación estratégica. Además, el estudio identifica fortalezas y áreas de mejora, aumentando la conciencia de los CEOs sobre la importancia estratégica de su discurso, ofreciendo ideas para mejorar sus prácticas de comunicación y

proporcionando criterios para que los consejos de administración y las partes interesadas puedan evaluar a los CEOs.

En esencia, esta tesis representa un avance significativo en nuestra comprensión de la comunicación estratégica de los CEO, sentando una base sólida para futuras investigaciones y ofreciendo una guía práctica para CEOs y las partes interesadas.

Palabras clave: Comunicación estratégica del CEO, discurso público del CEO, carta del CEO, altos directivos/ejecutivos, teoría del desarrollo moral, razonamiento moral, ética de los negocios, industria de la automoción, escenario de alta intensidad moral, responsabilidad social corporativa, desempeño del CEO, palancas estratégicas