

LIDERAZGO QUE INNOVA

CÓMO LOS CEOs TRANSFORMAN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Tobías Alfonso Parodi Camaño
Jhon Víctor Vidal Durango
Mariano Esteban Romero Torres

Ediciones Transformar

ISBN 978-956-08230-4-5



Liderazgo que innova: Cómo los CEOs transforman el desempeño empresarial
Tobías Alfonso Parodi Camaño, Jhon Víctor Vidal Durango y Mariano Esteban Romero Torres

Una publicación de Ediciones Transformar, sello editorial perteneciente a Centro Transformar SpA/Red Internacional de Investigadores en Educación (REDIIE), Chile. Sitio web: https://centrotransformar.cl/ediciones-transformar/

Editor general:
Fernando Vera, PhD
fernandovera@rediie.cl

Diseño y plataformas digitales:
Jorge Vargas
soporte@rediie.cl

Licencia de uso
© Los/as editores/as (si corresponde) y los/as autores/as 2025. Este libro es una publicación de acceso abierto.

Acceso Abierto: Este libro está licenciado bajo los términos de la Licencia Internacional Creative Commons Chile: Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional BY-NC-ND, que permite compartir el contenido (por ejemplo, publicarlo en una web o redes sociales), sin modificarlo y sin fines comerciales, siempre que menciones al autor.

La editorial, las personas autoras y el editor asumen que los consejos e información contenidos en este libro son considerados veraces y precisos en la fecha de su publicación. Ni la editorial ni los/as autores/as o editores/as ofrecen garantía, expresa o implícita, respecto al material incluido ni por errores u omisiones que puedan haberse producido. La editorial se mantiene neutral respecto a reclamaciones jurisdiccionales en mapas publicados y afiliaciones institucionales.

Las imágenes u otro material de terceros que se incluyen en este libro están cubiertos por la licencia Creative Commons del libro, a menos que se indique lo contrario en la línea de crédito correspondiente. Si algún material no está incluido bajo la licencia Creative Commons del libro y su uso previsto no está permitido por la legislación vigente o excede el uso permitido, será necesario obtener permiso directamente del titular de los derechos de autor. Esta obra, perteneciente a la marca Transformar®, es publicada por Ediciones Transformar, sello editorial de Centro Transformar SpA.

Esta obra, perteneciente a la marca Transformar®, es publicada por Ediciones Transformar, sello editorial de Centro Transformar SpA.

ISBN *978-956-08230-4-5*
Ediciones Transformar 978-956-08230

© Todos los derechos reservados.

Bibliografía de autores



Tobías Alfonso Parodi Camaño

Ingeniero Industrial, Especialista en Gestión de Proyectos, MBA en Dirección y Administración de Empresas, y candidato a Doctor en Innovación. Docente de Tiempo Completo de la Universidad de Córdoba. Con más de 10 años de experiencia como mentor, consultor y coordinador de proyectos en los sectores de ciencia, tecnología e innovación. Ha liderado procesos de formación y acompañamiento a emprendedores en la estructuración de modelos de negocio, aceleramiento empresarial y participación en convocatorias como Fondo Emprender e Impulsa. Ha diseñado e implementado cursos sobre emprendimiento, innovación tecnológica y negocios digitales en instituciones como la Universidad de Córdoba, Uniremington, la CUN y la UNAD. También ha coordinado programas de especialización y semilleros de investigación, y ha sido asesor empresarial de la Cámara de Comercio de Montería. Su experiencia como CEO de Piscícola Villa Pez complementa su enfoque práctico en la gestión de proyectos, cadena de abastecimiento y logística.

tobiasparodic@correo.unicordoba.edu.co | https://orcid.org/0000-0002-1723-5717



Jhon Victor Vidal Durango

Ingeniero Químico egresado de la Universidad del Atlántico, Magister en Ciencias Ambientales de la Universidad de Cartagena y Doctor en Gestión de la Tecnología y la Innovación de la Universidad Pontificia Bolivariana con pasantía internacional en la Universidad de Navarra. Docente de Tiempo Completo de la Universidad de Córdoba. Experiencia administrativa como Coordinador departamental del Programa Ondas en el departamento de Sucre; Director de Investigaciones y posteriormente Vicerrector de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Corporación Universitaria del Caribe (CECAR). Hoy día director del Centro de Innovación y Productividad CREATIO de la Universidad de la Costa. Investigador Senior en el Sistema de Clasificación de Investigadores del Ministerio de Ciencias y con experiencia como formulador, estructurador y director de proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías. Jhonvidaldurango@gmail.com



Mariano Esteban Romero Torres

Ingeniero de Sistemas, Especialista en Seguridad Informática, Magíster en Dirección Estratégica en Tecnologías de la Información y candidato a Doctor en Proyectos. Con sólida trayectoria en docencia universitaria, orientación académica y gestión de sistemas de información, ha desarrollado competencias en liderazgo de equipos interdisciplinarios y diseño de soluciones tecnológicas alineadas con los objetivos estratégicos organizacionales. Ha trabajado en entornos tecnológicos diversos, incluyendo desarrollo de Software, programación web, bases de datos, Internet de las Cosas (IoT) y ambientes virtuales de aprendizaje. Adicionalmente, se destaca por su dominio en el uso de herramientas de ofimática en la nube. Su línea de investigación se enfoca en el direccionamiento estratégico de las tecnologías de la información, el fortalecimiento de capacidades digitales en entornos educativos y organizacionales, y la articulación de procesos tecnológicos con enfoques de mejora continua e innovación. Es reconocido por su responsabilidad, compromiso ético y habilidad para transferir conocimiento en contextos académicos y profesionales.

meromerot@gmail.com | https://orcid.org/0000-0001-8211-5132

Contenido

Introducción **8**
Capítulo 1: El Rol estratégico del CEO en la era de la innovación **9**
Capacidades dinámicas del CEO y capacidad de absorción 12
Capacidades de innovación: El CEO como dinamizador de la capacidad organizacional ... 13
El CEO transformacional frente al cambio tecnológico 15
Capítulo 2: Liderazgo transformacional y cultura de innovación **16**
Nuevas perspectivas y enfoques emergentes 17
Revisión crítica y sostenibilidad del liderazgo transformacional 17
Evaluación del liderazgo transformacional: instrumentos y métricas 18
Capítulo 3: Comportamiento innovador y riesgo estratégico **20**
La policronicidad y la capacidad de gestionar complejidad 22
Riesgo, sobreconfianza y resultados ambivalentes 23
Capítulo 4: La psicología del poder: Narcisismo, dimensiones de personalidad y toma de decisiones **24**
Narcisismo del CEO: Entre la visibilidad y la vulnerabilidad estratégica 25
Evaluación psicométrica del narcisismo ejecutivo 26
Inteligencia emocional y humildad: Alternativas sostenibles 29
La gobernanza como moderadora del perfil psicológico 30
Rasgos cognitivos, diversidad cultural y TMT 30
Capítulo 5: Diversidad y trayectoria del CEO: **31**
Factores sociodemográficos como motores de cambio **31**
Diversidad de género y sensibilidad estratégica 31
Edad, experiencia y orientación temporal 32
Formación académica, experiencia internacional y origen cultural 32
Diversidad en el equipo directivo y efecto amplificador 32
Conclusión: Liderar para innovar – El CEO como visionario del futuro **33**
Referencias 34

Índice de Figuras

Figura 1. Cinco competencias clave del CEO innovador (adaptado de Dyer et al., 2008) 9
Figura 2. Modelo integrador de Strategic Leadership (adaptado y traducido de Boal & Hooijberg, 2001). 11
Figura 3. Evolución bibliométrica del volumen de publicaciones sobre liderazgo, 1980–2022. 19
Figura 4. Dimensiones del modelo HEXACO más relevantes en CEOs innovadores. 25
Figura 5. Dimensiones del narcisismo del CEO: Grandioso vs. Vulnerable. 26
Figura 6. Dimensiones del narcisismo organizacional del CEO 28
Figura 7. Representación femenina en cargos ejecutivos del índice Fortune 500 (2000–2024). 31
Figura 8. Cambios en el género de los CEOs, 2000–2023 33

Índice de Tablas

Tabla 1. Instrumento de medición del comportamiento innovador en líderes (Dyer et al., 2008) 10
Tabla 2. Capacidades dinámicas del CEO y sus impactos en la innovación y la transformación 13
Tabla 3. Resumen del impacto las capacidades de innovación del CEO en la empresa 14
Tabla 4. Instrumentos para evaluar el liderazgo transformacional 18
Tabla 5. Impacto del liderazgo transformacional en la innovación (Deng et al., 2024) 20
Tabla 6. Capacidades cognitivas del CEO innovador 21
Tabla 7. Dimensiones de personalidad del CEO innovador 21
Tabla 8. Instrumentos para evaluar habilidades asociadas al comportamiento innovador 22
Tabla 9. Componentes, beneficios y riesgos de la policronicidad en el liderazgo ejecutivo 23
Tabla 10. Dimensiones del Narcissistic Personality Inventory (NPI) y su impacto en el liderazgo ejecutivo 27



Prólogo

En el marco de los estudios contemporáneos sobre estrategia, innovación y liderazgo organizacional, persiste una pregunta de gran relevancia: ¿de qué manera influyen las características del CEO en la capacidad innovadora de las empresas? Este libro propone una respuesta multidimensional a dicha pregunta, combinando el rigor analítico con una revisión sistemática y actualizada de la evidencia empírica.

Liderazgo que Innova: Cómo los CEOs Transforman el Desempeño Empresarial ofrece una lectura articulada entre la teoría organizacional, la psicología del liderazgo y las dinámicas de transformación tecnológica. El enfoque propuesto se distingue por superar las simplificaciones habituales sobre los estilos de liderazgo, proponiendo en su lugar una comprensión integrada del CEO como agente estratégico, moldeado por su personalidad, trayectoria, contexto institucional y equipo directivo.

A lo largo de sus cinco capítulos, la obra explora variables como la policronicidad, el narcisismo, la humildad estratégica, la diversidad sociodemográfica y la gobernanza, no solo como atributos personales, sino como factores que configuran el desempeño innovador desde la cúspide de la organización. El texto dialoga con referentes clásicos —como la Upper Echelons Theory—, al tiempo que incorpora hallazgos recientes en revistas científicas de alto impacto, lo que lo convierte en una fuente valiosa tanto para la comunidad académica como para quienes diseñan, evalúan o lideran procesos de cambio.

Esta obra representa un aporte sustancial al estudio del liderazgo innovador en contextos emergentes, permitiendo avanzar en el diseño de modelos más precisos de análisis estratégico, desarrollo de capacidades organizacionales y formación de líderes capaces de transformar la incertidumbre en oportunidad.



Resumen

Este libro analiza de forma rigurosa y crítica el papel del CEO como actor central en la configuración del desempeño innovador de las organizaciones. A partir de una revisión integrada de teoría organizacional, revisiones sistemáticas de literatura, investigaciones empíricas recientes y casos de líderes empresariales reconocidos, la obra explora cómo el liderazgo ejecutivo influye estructuralmente en los procesos de transformación tecnológica, cambio estratégico y adaptación sostenible.

Dividido en cinco capítulos, el texto recorre dimensiones clave del liderazgo contemporáneo. Se abordan el rol estratégico del CEO en la era de la innovación, el impacto de estilos como el liderazgo transformacional en la cultura organizacional, la relación entre comportamiento innovador y gestión proactiva del riesgo, las dimensiones de la personalidad humana (modelo hexaco) la influencia de los rasgos como el narcisismo y la inteligencia emocional— en la toma de decisiones, y el papel de factores sociodemográficos como el género, la edad, la formación académica y la experiencia internacional en la orientación estratégica de las organizaciones empresariales.

Cada sección combina fundamentos teóricos clásicos como la Upper Echelons Theory (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2020), con hallazgos recientes de revistas científicas indexadas, reforzados con ejemplos de líderes como Elon Musk, Indra Nooyi, Satya Nadella, Mary Barra y Reed Hastings. A través de este enfoque, el libro no solo describe las formas en que los CEOs ejercen el poder organizacional, sino que revela cómo sus perfiles individuales inciden directamente en la creación de valor, la sostenibilidad y la competitividad de sus empresas.

Liderazgo que Innova aporta al debate contemporáneo sobre innovación corporativa una perspectiva centrada en las personas que lideran el cambio. Es una contribución útil tanto para investigadores como para profesionales, y una invitación a repensar el liderazgo desde sus dimensiones más humanas, estratégicas y transformadoras.

Los autores



Introducción

Repensar el liderazgo desde la innovación

En un mundo atravesado por la disrupción y el cambio tecnológico, la urgencia climática y la creciente presión por modelos de negocio sostenibles e inclusivos, el liderazgo empresarial ha dejado de ser una función estable y predecible. Hoy más que nunca, las decisiones tomadas en la cúspide de una organización pueden marcar la diferencia entre la adaptación inteligente y la obsolescencia estratégica. En este escenario volátil y altamente competitivo, el CEO ya no es simplemente un gestor de recursos ni un representante institucional: es un arquitecto de futuro, un catalizador de innovación y un agente político en la transformación empresarial.

Este libro surge de una convicción central: para comprender cómo las organizaciones innovan, debemos mirar de cerca a quienes las lideran. Aunque la innovación suele asociarse con departamentos de I+D, startups disruptivas o tecnologías emergentes, numerosos estudios han demostrado que el principal impulsor —o inhibidor— de la innovación es, con frecuencia, el equipo directivo, y en particular, su figura más visible: el CEO.

La literatura académica, desde la formulación de la Upper Echelons Theory por Hambrick y Mason (1984), ha establecido que las organizaciones son reflejo de sus líderes. Sin embargo, esa teoría, aunque poderosa, ha evolucionado hacia nuevas dimensiones: hoy entendemos que la personalidad, el estilo, la historia de vida, el género, la nacionalidad, y hasta el nivel de humildad o narcisismo del CEO, inciden directamente en la cultura organizacional, la tolerancia al riesgo, la orientación estratégica y la sostenibilidad del modelo empresarial. Esta complejidad demanda una mirada integradora, crítica y empíricamente fundamentada.

Por ello, Liderazgo que Innova propone un recorrido estructurado en cinco capítulos que combinan teoría organizacional, investigaciones recientes publicadas en revistas científicas de alto impacto, y ejemplos de líderes empresariales reconocidos a nivel global. El objetivo no es construir una tipología cerrada de “CEOs exitosos”, sino abrir un espacio de reflexión crítica sobre los distintos caminos mediante los cuales los líderes transforman el desempeño de sus organizaciones a través de la innovación.

Cada capítulo aborda un ángulo complementario. El primero traza el marco teórico y empírico sobre el rol estratégico del CEO en contextos de cambio tecnológico. El segundo explora cómo los estilos de liderazgo, en particular el transformacional, moldean culturas que permiten a la innovación prosperar. El tercero se adentra en el comportamiento innovador y la disposición al riesgo, mostrando cómo ciertos líderes amplifican o moderan sus apuestas estratégicas. El cuarto examina los rasgos de personalidad —como el narcisismo, la inteligencia emocional o la humildad— y sus efectos sobre la toma de decisiones. Finalmente, el quinto capítulo analiza cómo factores sociodemográficos, como el género, la edad, la trayectoria profesional y la experiencia internacional, influyen en la forma en que los CEOs interpretan el entorno y responden a él.

Este libro está dirigido a académicos, directivos, formuladores de política pública, estudiantes de posgrado y profesionales interesados en liderazgo, estrategia, innovación y gestión del cambio. También puede servir como herramienta crítica para quienes buscan evaluar el impacto del liderazgo en el desempeño organizacional desde una mirada rigurosa y multidimensional.

Más que proporcionar fórmulas preestablecidas, esta obra constituye una invitación reflexiva a comprender que, en un entorno donde la innovación representa el principal motor del desarrollo, el liderazgo no surge de manera espontánea: se forma, se analiza, se problematiza y se resignifica

Capítulo 1: El Rol estratégico del CEO en la era de la innovación

En el vertiginoso paisaje empresarial de hoy, la figura del director ejecutivo, o CEO, ha trascendido con creces su rol tradicional. Ya no se trata solo de gestionar y representar; el CEO contemporáneo se ha convertido en un auténtico arquitecto estratégico de la innovación, alguien capaz de entrelazar la visión de la empresa con los implacables y emocionantes cambios tecnológicos, económicos y sociales que nos rodean. Esta profunda transformación no solo ha redefinido lo que significa ser un CEO, sino que también ha impulsado a la academia a explorar con mayor profundidad cómo un liderazgo de alto nivel puede realmente impulsar la innovación, la competitividad y, de forma estructural, el desarrollo de capacidades organizacionales para innovar. En este sentido, el liderazgo ejecutivo trasciende las decisiones visibles: se convierte en la fuerza que moldea las condiciones internas que hacen posible la innovación sostenible.

La literatura reciente enfatiza que los comportamientos innovadores no emergen de forma espontánea, sino que resultan de la interacción entre factores personales, cognitivos y contextuales (Fischer, Oget & Cavallucci, 2016). Desde esta perspectiva, el CEO desempeña un papel decisivo en la creación de entornos favorables para la innovación, a través de la articulación de estructuras flexibles, la promoción de una cultura orientada al aprendizaje y la gestión estratégica del conocimiento externo (Zahra & George, 2002).

Dyer, Gregersen y Christensen (2008) identificaron cinco competencias clave en líderes altamente innovadores: cuestionamiento, observación, asociación, experimentación y gestión de redes. Estas habilidades no solo distinguen a CEOs visionarios, sino que permiten canalizar la creatividad colectiva hacia soluciones concretas. Un CEO con alta capacidad de observación y cuestionamiento, por ejemplo, puede desafiar suposiciones establecidas, reinterpretar la realidad organizacional y facilitar la emergencia de ideas radicalmente nuevas.

Estas cinco competencias no solo han sido observadas empíricamente en líderes de alto desempeño, sino que también pueden representarse de forma clara y visual, facilitando su comprensión y aplicación en contextos organizacionales. En la siguiente figura se ilustran dichas competencias, junto con un ícono representativo para cada una.



Figura 1. *Cinco competencias clave del CEO innovador (adaptado de Dyer et al., 2008)*

Además de ser descritas teóricamente, estas competencias han sido operacionalizadas en diversos estudios mediante instrumentos que permiten evaluar su presencia en líderes organizacionales. A continuación, se presenta una tabla con ejemplos de ítems utilizados para medir el comportamiento innovador desde estas dimensiones.

Tabla 1. I*nstrumento de medición del comportamiento innovador en líderes (Dyer et al., 2008)*

Dimensión	Ítem ejemplo	Escala de medición (Likert 1-5)
Cuestionamiento	"Formulo preguntas que desafían las prácticas actuales"	1 (nunca) – 5 (siempre)
Observación	"Observo con atención cómo se comportan los usuarios"	1 – 5
Asociación	"Relaciono ideas de distintos sectores para crear soluciones"	1 – 5
Experimentación	"Pruebo nuevas ideas aunque impliquen riesgos"	1 – 5
Gestión de redes	"Busco conversaciones con personas fuera de mi industria"	1 – 5

A su vez, los estudios centrados en las características psicológicas de los líderes innovadores han resaltado atributos como la necesidad de logro, la tolerancia a la ambigüedad y una baja necesidad de conformidad (Begley & Boyd, 1987; Brockhaus, 1980). Estas cualidades se relacionan con una actitud perseverante, adaptable y audaz frente al riesgo y la incertidumbre. De hecho, la tolerancia a la ambigüedad se convierte en una capacidad crítica para navegar entornos volátiles, permitiendo al CEO actuar sin certezas absolutas, pero con dirección estratégica clara.

Desde esta mirada, liderar para innovar requiere mucho más que carisma o visión. Implica la capacidad de construir y sostener capacidades dinámicas organizacionales, tales como la absorción de conocimiento, la experimentación sistemática y la integración de perspectivas diversas (Helfat & Martin, 2015). Requiere también de una configuración cognitiva que favorezca el pensamiento divergente y el aprendizaje continuo, así como de una disposición personal orientada al cambio, la curiosidad y el inconformismo creativo.

Debemos resaltar que el CEO contemporáneo no solo actúa como decisor estratégico, sino como un potencializador de capacidades de innovación. Su liderazgo no se limita a reaccionar ante el entorno, sino que lo modela activamente, generando las condiciones necesarias para que la innovación florezca como práctica constante. En un mundo donde la ventaja competitiva depende cada vez más de la adaptabilidad, la originalidad y la colaboración, el CEO innovador se revela como una figura clave: no únicamente para dirigir, sino para diseñar el futuro.Una lente poderosa para comprender este fenómeno es la Teoría del Upper Echelons (UET), propuesta por Hambrick y Mason (1984). Nos invita a pensar que las organizaciones, en esencia, son un reflejo de las mentes y los valores de quienes las dirigen. Desde esta perspectiva, el CEO no es un actor aislado, sino una persona cuyas experiencias, motivaciones y rasgos personales actúan como un filtro, moldeando cómo se percibe el entorno y, por ende, cómo se toman las decisiones estratégicas. Años más tarde, Hambrick (2007) enriqueció esta visión, enfatizando que no solo los datos demográficos, sino también las interpretaciones y los marcos mentales de los líderes, son cruciales para la dirección estratégica de una empresa. Es decir, no es solo lo que vemos en el currículum, sino cómo el CEO piensa y da sentido al mundo lo que realmente importa.

Complementariamente, la Strategic Leadership Theory (Boal & Hooijberg, 2001) aporta una mirada orientada a las capacidades de los CEOs para gestionar la complejidad, anticipar el cambio y movilizar a la organización hacia una visión transformadora. Este enfoque reconoce al CEO como un agente activo en la construcción de sentido y dirección estratégica, superando la idea de que simplemente refleja sus antecedentes personales. La articulación de visión, el desarrollo de capacidades organizativas y la creación de capital simbólico son componentes fundamentales de este liderazgo de alto nivel.

Su modelo integrador sugiere que tres capacidades cognitivas clave (capacidad de absorción, capacidad de cambio y sabiduría administrativa) se apoyan sobre fundamentos psicológicos como la complejidad cognitiva, la inteligencia social y el comportamiento estratégico. Además, factores como la visión, el carisma y el liderazgo transformacional actúan como moderadores que potencian su efectividad.

Figura 2. *Modelo integrador de Strategic Leadership (adaptado y traducido de Boal & Hooijberg, 2001).*



Este modelo complementa la Upper Echelons Theory (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007) al enfatizar no solo las características demográficas o personales del CEO, sino sus capacidades integradas para transformar activamente el negocio. Ofrece una base conceptual robusta para estudiar cómo los líderes pueden aprender, adaptarse y gobernar de forma estratégica en entornos dinámicos. Esta articulación enriquece la perspectiva original de Hambrick y Mason (1984), quienes afirmaron que “las organizaciones son un reflejo de sus máximos ejecutivos”, pero centraron su enfoque en variables demográficas como la edad, el nivel educativo o el trayecto profesional. Con el paso del tiempo, esta teoría ha evolucionado hacia una comprensión más holística del liderazgo, incorporando factores cognitivos, interpretativos y simbólicos que configuran la manera en que el CEO interpreta el entorno y diseña la estrategia (Hambrick, 2007; Abatecola & Cristofaro, 2018).

En este sentido, el discurso del libro se alinea con esta evolución al proponer una lectura del liderazgo directivo que integra no solo lo que el CEO es, sino cómo piensa, actúa y moldea activamente las capacidades innovadoras de la organización.Recientes investigaciones empíricas han arrojado luz adicional sobre este tema, ofreciendo pruebas contundentes de cómo el estilo de liderazgo y la dinámica con el equipo directivo impactan directamente en la capacidad de innovar. Pensemos, por ejemplo, en el estudio de Ling, Simsek, Lubatkin y Veiga (2022) con empresas tecnológicas. Descubrieron que un liderazgo relacional por parte del CEO, aquel que fomenta conexiones y un diálogo abierto, fortalece la proactividad del equipo de alta dirección, lo cual, a su vez, impulsa la innovación de productos. Esto nos dice algo fundamental: la influencia del CEO va más allá de sus decisiones directas; opera también tejiendo una cultura de conversación y colaboración en las cumbres más altas de la organización.

En esta misma línea, el concepto de capacidades dinámicas del CEO (Helfat & Martin, 2015) profundiza la comprensión del liderazgo estratégico en contextos cambiantes. Estas capacidades permiten al CEO identificar oportunidades emergentes, reorganizar recursos y dirigir procesos de innovación adaptativa. Se trata de un liderazgo orientado a la acción transformadora, que reconoce la volatilidad del entorno como una oportunidad más que como una amenaza.

En paralelo, una revisión sistemática reciente, realizada por Wang, Holmes y Ployhart (2024) y publicada en el Journal of Management, analizó más de cien estudios sobre el liderazgo ejecutivo y la innovación. Su conclusión es reveladora: el impacto del CEO en la innovación está mediado por factores como la estructura organizacional, la orientación estratégica y el dinamismo del entorno. Esta visión más rica y multidimensional expande la UET original, reconociendo que el contexto y las relaciones son vitales para la efectividad del liderazgo.

Finalmente, resulta esencial considerar el papel que cumple la capacidad de absorción organizacional (Zahra & George, 2002), entendida como la habilidad para identificar, asimilar y aplicar conocimiento externo. Esta capacidad, profundamente influenciada por el liderazgo, puede ser catalizada por un CEO con visión tecnológica, mentalidad exploratoria y apertura a la colaboración interorganizacional. En consecuencia, la gobernanza ejecutiva no solo dirige, sino que habilita el aprendizaje organizativo como motor de innovación.

Capacidades dinámicas del CEO y capacidad de absorción

El CEO como forjador de futuros: Desarrollando capacidades para la transformación
Más allá de la impronta personal que los CEOs dejan en la estrategia de sus empresas, existe una perspectiva complementaria y crucial: la teoría de las capacidades dinámicas. Esta nos ayuda a comprender cómo los líderes no solo reaccionan al mundo, sino que activamente construyen las capacidades necesarias para que sus organizaciones puedan adaptarse y transformarse de manera proactiva. Helfat y Martin (2015) nos hablan de las "capacidades dinámicas gerenciales" que poseen los CEOs, y que influyen directamente en cómo se formula y ejecuta el cambio estratégico. Lo fascinante es que estas capacidades van más allá de una simple respuesta al entorno; permiten a los CEOs moldearlo, reconfigurando recursos y estructuras internas para abrir nuevos caminos.

Fuertemente vinculada a esta idea encontramos la "capacidad de absorción", un concepto propuesto por Zahra y George (2002). Se refiere a esa habilidad vital de una organización para reconocer, asimilar y aplicar conocimiento externo. En este proceso, el CEO emerge como el principal agente decisivo, una figura esencial que decide qué fuentes externas son valiosas, cómo integrarlas de manera efectiva y en qué medida convertirlas en una ventaja competitiva sostenible.

Estos planteamientos han sido validados empíricamente. Estudios recientes demuestran que las capacidades dinámicas del CEO no solo son un constructo teórico, sino un conjunto de competencias ejecutivas que producen impactos organizacionales concretos. Por ejemplo, CEOs con experiencia internacional han demostrado ser claves en procesos de transformación digital dentro de empresas industriales, acelerando la adaptación tecnológica en contextos altamente competitivos (Nature, 2024). Asimismo, investigaciones con empresas del S&P 900 revelan que el capital cognitivo y social del CEO está estrechamente relacionado con la innovación sostenida, especialmente cuando el líder posee poder consolidado (SMJ, 2023). Otro hallazgo relevante proviene de revisiones sistemáticas que asocian la innovación abierta —cuando es liderada estratégicamente— con una mayor capacidad organizativa para absorber conocimiento externo y transformar procesos (Springer, 2025). Finalmente, el fomento de la ambidestreza organizacional, como en los casos de Apple o Nordstrom, muestra que los CEOs que equilibran exploración e innovación incremental logran desempeños más sostenibles.

Tabla 2. *Capacidades dinámicas del CEO y sus impactos en la innovación y la transformación*

Estudio / Fuente	Capacidad del CEO destacada	Resultado observado
Nature (2024), empresas industriales chinas	Sensing y visión tecnológica	Adaptación acelerada al cambio digital
SMJ (2023), empresas del S&P 900	Capital cognitivo y social (Seizing)	Incremento sostenido en innovación
Springer (2025), revisión de innovación abierta	Absorción y reconfiguración (Transforming)	Flexibilidad organizativa y aprendizaje estratégico
Organizational Science, casos Apple, Nordstrom	Ambidestreza estratégica	Balance entre exploración e innovación incremental

Fuente: Elaboración propia a partir de estudios 2023–2025.

Estos hallazgos permiten comprender que las capacidades dinámicas no son atributos abstractos, sino habilidades ejecutivas concretas que permiten al CEO orquestar cambios reales, anticiparse al entorno y construir ventajas competitivas sostenibles. Esta visión operacional del liderazgo ofrece al lector un marco útil para reconocer en la práctica empresarial los signos de un liderazgo que innova.

Esta visión se ve fuertemente respaldada por los hallazgos de Carpenter, Geletkanycz y Sanders (2004). Al revisar la composición de los equipos directivos, estos autores demostraron que la diversidad cognitiva del Top Management Team (TMT), cuando es hábilmente canalizada por un CEO con capacidades dinámicas, potencia significativamente la velocidad y la calidad de las decisiones innovadoras. Es decir, un líder con la visión adecuada puede convertir la riqueza de perspectivas de su equipo en un motor de innovación.

En la misma línea encontramos investigaciones bibliométricas recientes, como las de Marzi, Balzano, Caputo y Pellegrini (2025), han sistematizado estas contribuciones teóricas y empíricas, proponiendo modelos integrados para analizar de forma estructurada la compleja relación entre liderazgo, capacidades organizacionales e innovación. Estos marcos conceptuales son herramientas valiosas para entender el impacto del CEO como verdadero agente de cambio en escenarios organizacionales cada vez más inciertos y volátiles.

Podemos deducir por tanto que, el CEO en la era actual de la innovación necesita no solo una visión estratégica clara, sino también la habilidad y la dedicación para activar y desarrollar esas capacidades organizacionales que son el verdadero sustento de cualquier transformación. Esta lógica ya no se limita a la teoría clásica del liderazgo, sino que nos invita a adoptar un enfoque más dinámico, sistémico y profundamente orientado al aprendizaje organizacional continuo. Es un llamado a un liderazgo que no solo dirige, sino que construye el futuro.

Capacidades de innovación: El CEO como dinamizador de la capacidad organizacional

En la arquitectura estratégica de una organización innovadora, el CEO desempeña un papel insustituible como dinamizador activo de capacidades organizacionales que permiten absorber, transformar y generar conocimiento en contextos dinámicos. A diferencia de enfoques centrados exclusivamente en el producto o en la tecnología, la literatura contemporánea ha evidenciado que la capacidad de innovar de una empresa es, en gran parte, un reflejo de las competencias estratégicas que sus líderes son capaces de activar (Helfat & Martin, 2015; Zahra & George, 2002).

Diversos estudios han identificado un conjunto de capacidades organizativas críticas que permiten a las empresas adaptarse, explorar y sostener procesos de innovación. Esta premisa ha sido confirmada por Wang, Devine, Molina-Sieiro y Holmes (2023), quienes sostienen que los líderes estratégicos no solo influyen en la formulación de capacidades organizacionales, sino que actúan como agentes claves en su activación efectiva, especialmente en contextos donde la innovación requiere coherencia entre responsabilidad corporativa y ventaja competitiva. Entre ellas destaca la capacidad de absorción, entendida como la habilidad de una organización para identificar, asimilar y aplicar conocimiento externo con fines comerciales. Esta dimensión es fundamental en entornos donde la innovación depende de alianzas, benchmarking tecnológico o procesos de aprendizaje interorganizacional. El CEO influye directamente al establecer redes externas, priorizar fuentes de conocimiento y modelar la actitud de la empresa hacia la apertura y la colaboración (Zahra & George, 2002).

Otro constructo clave es el de las capacidades dinámicas, conceptualizadas por Teece (2007) como la habilidad de una organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en respuesta a entornos cambiantes. Estas capacidades incluyen la detección de oportunidades (sensing), la apropiación estratégica (seizing) y la transformación de recursos (transforming). El CEO actúa como catalizador en cada una de estas fases, desde su visión tecnológica hasta su capacidad para movilizar recursos, rediseñar estructuras y liderar procesos de cambio estratégico (Helfat & Martin, 2015).

A esto se suma la ambidestreza organizacional, entendida como la capacidad de una empresa para explotar eficientemente sus competencias actuales mientras explora nuevas oportunidades. Los CEOs ambidiestros son capaces de sostener este equilibrio, fomentando tanto la eficiencia operativa como la experimentación disruptiva. Esta capacidad resulta esencial en industrias donde la innovación incremental convive con necesidades de disrupción tecnológica (O'Reilly & Tushman, 2013).

Además, la creación de una cultura de aprendizaje continuo y de gestión estratégica del conocimiento constituye una capacidad esencial para innovar. El CEO, al promover sistemas de gestión del conocimiento, espacios colaborativos y estructuras horizontales, convierte el aprendizaje colectivo en un motor de innovación (Nonaka & Takeuchi, 1995). Esta labor se complementa con su responsabilidad en la gobernanza y alineación estratégica, ya que su liderazgo determina el grado en que estas capacidades pueden ser articuladas de forma coherente dentro del modelo de negocio. Ello implica alinear estructuras, incentivos y valores organizacionales con la estrategia de innovación, lo que requiere habilidades de coordinación, influencia simbólica y visión sistémica (Boal & Hooijberg, 2001).

La siguiente tabla resume la interacción entre estas capacidades, su impacto organizacional y el rol directo del CEO en su construcción y activación:

Tabla 3. *Resumen del impacto las capacidades de innovación del CEO en la empresa*

Capacidad	Impacto organizacional	Rol del CEO
Capacidad de absorción	Incorporación de conocimiento externo	Selecciona fuentes clave, promueve alianzas
Capacidades dinámicas	Adaptación estratégica y transformación	Detecta oportunidades, moviliza recursos, rediseña estructuras
Ambidestreza organizacional	Equilibrio entre exploración y explotación	Dirige iniciativas que integran eficiencia e innovación
Gestión del conocimiento	Aprendizaje colectivo e innovación continua	Estimula intercambio, fomenta estructuras colaborativas

Gobernanza y alineación	Coherencia entre estrategia e implementación	Integra visión, cultura e incentivos estratégicos

El CEO transformacional frente al cambio tecnológico

La creciente penetración de la disrupción digital, la inteligencia artificial y la automatización avanzada ha redefinido el rol del CEO transformacional, consolidándolo como un agente estratégico fundamental en la reconfiguración de las dinámicas organizacionales. Su capacidad para articular una visión compartida, fortalecer la resiliencia institucional y orientar eficientemente los recursos hacia procesos innovadores, lo posiciona como un actor estructurante frente a las exigencias del cambio tecnológico contemporáneo.

Según Eisenbeiß y Boerner (2013), los líderes transformacionales logran impulsar la innovación tecnológica no solo por su orientación visionaria, sino porque promueven un clima psicológico seguro que permite experimentar sin temor al error. Esta característica resulta crítica en organizaciones que enfrentan ciclos acelerados de obsolescencia tecnológica. Además, el meta-análisis de Wang *et al.* (2011) confirma que los CEOs transformacionales presentan mayores niveles de efectividad en contextos de alta incertidumbre, justamente aquellos que caracterizan la era digital.

Estudios recientes han vinculado este perfil de liderazgo con la capacidad de las empresas para adoptar tecnologías emergentes como blockchain, inteligencia artificial o computación cuántica. Por ejemplo, Lin y McDonough (2020) demostraron que la apertura cognitiva del CEO, combinada con un estilo transformacional, acelera los procesos de transformación digital, mejora la exploración de nuevos modelos de negocio y reduce la resistencia al cambio interno. De igual forma, la revisión sistemática realizada por Rosing, Frese y Bausch (2011) resalta que el liderazgo transformacional cumple un papel decisivo en el equilibrio entre exploración y explotación tecnológica, lo cual favorece la innovación ambidiestra. Este hallazgo adquiere especial relevancia en organizaciones que enfrentan el desafío de integrar nuevas tecnologías sin comprometer su eficiencia operativa.

El CEO transformacional actúa como un traductor entre el potencial de la tecnología y la cultura organizacional. Su capacidad para alinear visión estratégica, motivación colectiva y estructuras adaptativas convierte la incertidumbre tecnológica en una plataforma para el aprendizaje, la diferenciación y la sostenibilidad empresarial.

Un ejemplo complementario es el de Arvind Krishna, CEO de IBM desde 2020, quien ha liderado una ambiciosa transición hacia tecnologías de punta como la inteligencia artificial, la computación cuántica y la automatización inteligente. Bajo su dirección, IBM adquirió Red Hat para consolidar su posición en el mercado de la nube híbrida y redefinió su modelo de negocio hacia soluciones de valor agregado centradas en datos y servicios cognitivos. Krishna no solo promovió cambios tecnológicos, sino que impulsó una transformación cultural centrada en la agilidad organizacional y la capacitación continua del talento humano. Esta estrategia de alineación entre innovación tecnológica y desarrollo organizacional ha sido clave para reposicionar a IBM como un actor competitivo en la economía digital (Fu *et al.,* Xiong, 2022).

Por su parte, las capacidades de innovación deben entenderse no como atributos inherentes a las organizaciones, sino como construcciones estratégicas profundamente vinculadas al tipo de liderazgo ejercido desde la alta dirección. Reconocer esta interdependencia permite avanzar hacia modelos más sofisticados de desarrollo organizacional, en los que el liderazgo innovador se traduce en valor sostenido y resiliencia competitiva ante escenarios de cambio.



Capítulo 2: Liderazgo transformacional y cultura de innovación

En el dinámico paisaje de las empresas de éxito, a menudo encontramos un estilo de liderazgo que va más allá de la gestión de tareas. Nos referimos al liderazgo transformacional, una fuerza poderosa que impulsa a los líderes a inspirar, motivar y, lo más importante, a desarrollar a sus equipos. Este enfoque ha demostrado ser uno de los catalizadores más influyentes para construir culturas organizacionales que no solo se adaptan, sino que abrazan el cambio. Ante los desafíos de un mundo globalizado, profundamente marcado por la digitalización, la necesidad de sostenibilidad y la constante incertidumbre, este tipo de liderazgo se erige como un pilar fundamental para fomentar la creatividad, el aprendizaje continuo y la experimentación estratégica.

El concepto de liderazgo transformacional, introducido por Burns (1978) y luego desarrollado con mayor profundidad por Bass (1985), se define como la habilidad del líder para elevar los intereses de sus colaboradores, forjar una conciencia colectiva en torno a los objetivos del grupo y movilizar esfuerzos hacia logros verdaderamente excepcionales. A diferencia del liderazgo transaccional, que se basa en un sistema de recompensas y castigos, el transformacional apela a los valores, las emociones y los ideales de las personas. Esta orientación, como han señalado consistentemente Bass y Avolio (1993), está estrechamente ligada a culturas organizacionales que celebran la innovación, el aprendizaje constante y una notable capacidad de adaptación.

Desde una perspectiva cultural, figuras como Edgar Schein (2010) nos invitan a ver a los líderes como los principales "arquitectos" de la cultura organizacional. Sus decisiones, los símbolos que emplean y sus propios comportamientos establecen las normas que guían cómo se perciben el cambio y el riesgo. Cuando un CEO o un alto directivo ejerce un liderazgo transformacional, tiende a construir entornos psicológicamente seguros. En estos espacios, la experimentación no solo se tolera, sino que se valora genuinamente como un motor de mejora. Este tipo de ambiente es crucial para cultivar una cultura de innovación que no le tema a la ambigüedad y que, por el contrario, fomente la iniciativa en cada nivel.

En los últimos años, la literatura académica ha robustecido esta visión con estudios empíricos y meta-análisis que confirman la relación innegable entre el liderazgo transformacional y la innovación en diferentes niveles. Pensemos, por ejemplo, en el exhaustivo meta-análisis de Deng *et al.* (2024), que integró más de 70 estudios. Este trabajo no solo demostró que este estilo de liderazgo potencia la innovación a nivel organizacional, sino también a nivel de equipo e incluso individual. Los resultados son claros: los líderes transformacionales elevan la percepción de autoeficacia en los empleados, lo que, a su vez, estimula su capacidad para generar y proponer ideas verdaderamente novedosas.

Esta evidencia empírica no solo valida los planteamientos teóricos sobre liderazgo transformacional, sino que permite identificar con mayor precisión cómo opera su influencia en distintos niveles de la organización. El meta-análisis realizado por Deng, Wang y Xu (2024), que integró más de 70 estudios internacionales, destaca tres niveles claramente diferenciados —individual, de equipo y organizacional— en los cuales el liderazgo transformacional impacta positivamente los resultados innovadores.

En todos los casos, uno de los mecanismos más relevantes es el aumento de la autoeficacia percibida en los colaboradores, lo cual fortalece su iniciativa, creatividad y disposición a asumir riesgos. Estos efectos serán analizados con mayor detalle en el capítulo siguiente, donde se

abordará específicamente el comportamiento innovador como manifestación observable del liderazgo estratégico.

Siguiendo esta misma línea, Agazu *et al.* (2025) realizaron una revisión sistemática enfocada en entornos empresariales emergentes. Concluyeron que el liderazgo transformacional actúa como un mediador vital entre el entorno competitivo externo y el desempeño innovador. Destacan, en particular, cómo este tipo de liderazgo fomenta una profunda alineación entre los objetivos de la organización y los valores compartidos, creando así una cultura con un fuerte sentido de propósito y una notable resiliencia ante el cambio.
Nuevas perspectivas y enfoques emergentes

En los últimos años, se han ampliado los enfoques de estudio para incluir otras formas de liderazgo que también favorecen una cultura de innovación. Hughes *et al.* (2018) señalan que el liderazgo transformacional, cuando está adecuadamente contextualizado, puede crear condiciones organizacionales propicias para la creatividad y la experimentación. No obstante, también advierten que, sin estructuras de apoyo, este estilo corre el riesgo de convertirse en mera retórica.

Un caso emblemático de liderazgo transformacional aplicado es el de Satya Nadella en Microsoft, quien rediseñó la cultura organizacional para favorecer la mentalidad de crecimiento, el aprendizaje continuo y la innovación interdepartamental. Según Ibarra *et al.* (2018), este cambio cultural fue deliberadamente impulsado mediante una estrategia de liderazgo basada en la empatía, la curiosidad intelectual y la integración de visiones diversas, lo que permitió reposicionar a Microsoft como una empresa centrada en la colaboración y la innovación transversal.

Además, enfoques como el liderazgo servicial (Eva *et al.,* 2019) y el liderazgo inclusivo (Rego *et al.,* 2017) han demostrado ser altamente efectivos para fomentar climas de innovación sostenibles, especialmente en contextos multiculturales y colaborativos. Por ejemplo, Indra Nooyi en PepsiCo promovió la diversidad como un eje estratégico, integrándola al desarrollo de productos y a la cultura organizacional.

Revisión crítica y sostenibilidad del liderazgo transformacional

Si bien la literatura reconoce ampliamente el valor del liderazgo transformacional, también ha emergido un análisis crítico sobre sus límites. Hughes et al. (2018) advierten que el liderazgo transformacional, si no se contextualiza adecuadamente, puede caer en la retórica y ser confundido con carisma superficial. En su revisión crítica, destacan la necesidad de vincular este estilo con estructuras organizativas concretas que lo soporten, como esquemas de innovación participativa y gestión horizontal del conocimiento.

Por otra parte, estudios como los de Elkins y Keller (2003) señalan que el liderazgo transformacional puede resultar menos efectivo en entornos de I+D si no se combina con la claridad estructural y la asignación eficaz de recursos. En ese sentido, Keller (2006) propone un modelo híbrido en el que el liderazgo transformacional se complemente con estructuras técnicas bien definidas y mecanismos de retroalimentación para asegurar la ejecución de la innovación.

Estos aportes sugieren que el verdadero potencial transformador del liderazgo reside en su capacidad de integrarse a los sistemas organizacionales de forma coherente, y no en su mera expresión discursiva o emocional. La sostenibilidad de este liderazgo, entonces, requiere de una arquitectura organizativa alineada, espacios de confianza, y recursos disponibles para traducir la visión en acción.

Evaluación del liderazgo transformacional: instrumentos y métricas

Si bien su impacto conceptual y estratégico es ampliamente reconocido, también puede ser evaluado de forma empírica mediante instrumentos validados psicométricamente. Entre los más ampliamente utilizados se encuentra el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), desarrollado por Bass y Avolio, que mide las dimensiones clave de este estilo de liderazgo: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Este instrumento ha sido utilizado en más de 200 estudios empíricos en contextos organizacionales, educativos y gubernamentales, demostrando una alta confiabilidad y validez estructural (Bass & Avolio, 1995).

Además del MLQ, existen escalas alternativas que permiten capturar matices contextuales del liderazgo transformacional, como el Transformational Leadership Inventory (Podsakoff et al., 1990) y el Leadership Practices Inventory (Kouzes & Posner, 2017), útiles para entornos multiculturales o dinámicas de cambio organizacional acelerado. Estas métricas no solo permiten realizar diagnósticos de liderazgo, sino también establecer líneas base para intervenciones de desarrollo directivo, seguimiento de cultura organizacional e incluso predicción de desempeño innovador.

La Tabla 4 presenta una comparación de los principales instrumentos empleados en la evaluación del liderazgo transformacional, destacando sus dimensiones clave y los entornos organizacionales donde suelen aplicarse:

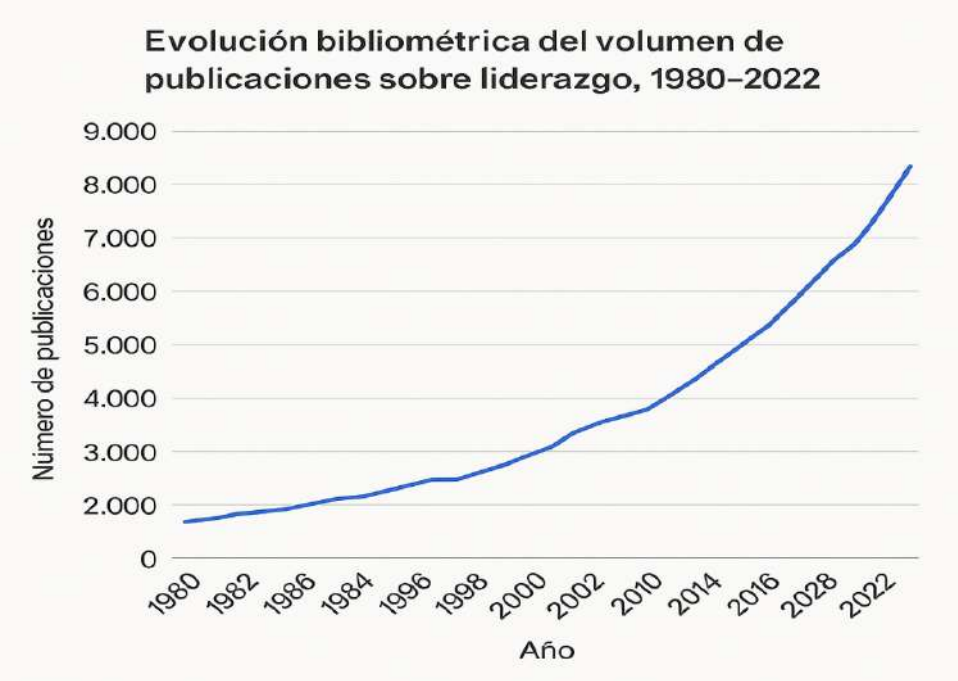
Tabla 4. *Instrumentos para evaluar el liderazgo transformacional*

Instrumento	Dimensiones principales	Aplicaciones comunes	Fuente principal
Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	Influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individualizada	Empresas, educación, salud, sector público	Bass & Avolio (1995)
Transformational Leadership Inventory (TLI)	Claridad de visión, comunicación, apoyo individual, comportamiento ejemplar	Diagnóstico organizacional y cultura	Podsakoff et al. (1990)
Leadership Practices Inventory (LPI)	Inspirar visión compartida, fomentar colaboración, capacitar a otros, modelar el camino	Liderazgo educativo y comunitario	Kouzes & Posner (2017)

Fuente: Elaboración propia con base en Bass & Avolio (1995), Podsakoff *et al.* (1990) y Kouzes & Posner (2017).

Para reforzar esta afirmación, la siguiente figura muestra cómo el liderazgo se ha convertido en un foco creciente de atención en la literatura académica. El análisis bibliométrico evidencia una tendencia sostenida al alza en la producción científica sobre este tema en las últimas décadas.

Figura 3. *Evolución bibliométrica del volumen de publicaciones sobre liderazgo, 1980–2022*



Nota: Adaptado de Abu Orabi *et al*. (2024).

Esta evolución destaca la consolidación del liderazgo como una dimensión central en los estudios organizacionales y estratégicos, validando su relevancia como objeto de análisis en contextos de innovación y cambio empresarial.



Capítulo 3: Comportamiento innovador y riesgo estratégico

Como se anticipó en el capítulo anterior, el liderazgo transformacional no solo moldea la cultura de innovación, sino que también activa mecanismos psicológicos y sociales que facilitan la emergencia del comportamiento innovador. Este comportamiento, entendido como la capacidad de generar, promover y realizar nuevas ideas en contextos organizacionales, no surge de forma aislada, sino que está condicionado por factores como la autoeficacia individual, el clima psicológico del equipo y la inspiración compartida en toda la organización.

Deng *et al.(*2024), en su meta-análisis de más de 70 estudios, identificaron que el impacto del liderazgo transformacional sobre la innovación se manifiesta en tres niveles complementarios: individual, de equipo y organizacional. Cada uno de estos niveles está mediado por mecanismos distintos que potencian o inhiben la capacidad innovadora. La siguiente tabla resume estos hallazgos:

Tabla 5. Impacto del liderazgo transformacional en la innovación (Deng et al., 2024)

Nivel de análisis	Efecto observado	Mecanismo principal
Individual	Mayor generación de ideas	Autoeficacia percibida
Equipo	Mayor colaboración y creatividad compartida	Clima psicológico seguro
Organizacional	Cultura proinnovación, adaptabilidad estratégica	Inspiración y visión compartida

Fuente: Adaptado de Deng *et al*. (2024), meta-análisis en SAGE Open.

Estos hallazgos ofrecen un marco sólido para entender cómo el comportamiento innovador del CEO y su equipo directivo se articula con estructuras psicológicas y culturales que permiten asumir riesgos estratégicos, promover nuevas ideas y sostener procesos de cambio adaptativo. A partir de esta base, el presente capítulo examina en profundidad los factores individuales y contextuales que explican por qué algunos líderes activan comportamientos innovadores sostenibles, mientras que otros tienden a reproducir lógicas conservadoras o disfuncionales.

En el marco de la innovación organizacional, el comportamiento del CEO se convierte en una fuente crítica de ventaja competitiva. Este comportamiento no puede entenderse únicamente desde las decisiones visibles que toma el líder, sino que se vincula estrechamente con un conjunto de disposiciones psicológicas, cognitivas y actitudinales que moldean su forma de asumir riesgos, explorar nuevas oportunidades y movilizar recursos en entornos inciertos
.
Numerosos estudios han subrayado la importancia de ciertas características individuales del CEO como predictores del comportamiento innovador. Rasgos como la necesidad de logro (McClelland, 1961), la propensión al riesgo (Brockhaus, 1980), la orientación al futuro (Schwartz, 1992) o la tolerancia a la ambigüedad (Begley & Boyd, 1987) han sido asociados consistentemente con una mayor inclinación hacia la innovación estratégica. Desde esta perspectiva, el CEO innovador no es simplemente un agente racional, sino un actor complejo cuya configuración psicológica influye directamente en la capacidad de la empresa para adaptarse y renovarse.

Esta visión ha sido reforzada por instrumentos psicométricos como el Achievement Motivation Inventory (AMI) (Schuler *et al*., 2004), que permite evaluar de forma estructurada dimensiones relacionadas con la persistencia, el pensamiento innovador, el enfoque competitivo y la independencia. Del mismo modo, el Balloon Analogue Risk Task (BART) (Lejuez *et al.,* 2002) ha demostrado ser útil para identificar la tolerancia al riesgo como predictor de comportamientos de innovación disruptiva.



Tabla 6. *Capacidades cognitivas del CEO innovador*

Capacidad	Definición	Impacto en la innovación
Necesidad de logro	Deseo de alcanzar metas ambiciosas	Impulsa desafíos innovadores ambiciosos
Tolerancia a la ambigüedad	Capacidad para actuar con información incompleta	Favorece decisiones creativas en incertidumbre
Pensamiento divergente	Generación de múltiples ideas desde una misma premisa	Estimula soluciones no convencionales
Orientación al futuro	Foco en consecuencias a largo plazo	Promueve sostenibilidad e innovación continua

Fuente: Adaptado de Dyer *et al.* (2008)

Por otro lado, los estudios de Busenitz y Barney (1997) sobre sesgos cognitivos muestran que los emprendedores —y, por extensión, los CEOs innovadores— tienden a confiar en heurísticas rápidas para la toma de decisiones, lo que puede llevar tanto a descubrimientos innovadores como a errores de juicio. Este hallazgo resalta la tensión permanente entre exploración audaz y control racional que caracteriza al comportamiento innovador.

Desde el enfoque del capital psicológico positivo, se ha identificado que atributos como la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo influyen directamente en la disposición del CEO para liderar procesos de cambio innovador (Luthans *et al*., 2007). Además, modelos como el de Janssen (2000) sugieren que el comportamiento innovador se construye en tres fases: generación de ideas, promoción de ideas y realización de ideas, y que el CEO debe ser capaz de influir en cada una de ellas a través del diseño organizacional, la cultura y el liderazgo transformacional.

Tabla 7. *Dimensiones de personalidad del CEO innovador*

Rasgo	Manifestación en el liderazgo	Relación con la innovación
Autoeficacia	Confianza para asumir desafíos	Incrementa iniciativa en innovación
Locus de control interno	Creencia en control sobre resultados	Motiva comportamientos proactivos
Apertura a la experiencia	Curiosidad por lo nuevo	Predisposición a adoptar tecnologías nuevas
Tolerancia al fracaso	Aceptación del error como aprendizaje	Facilita cultura de experimentación

Fuente: Elaboración propia con base en Brockhaus (1980), Begley & Boyd (1987)

Desde la perspectiva empírica, los estudios recientes han explorado los vínculos entre estos rasgos y la innovación corporativa con resultados prometedores. Por ejemplo, investigaciones desarrolladas por Pedrosa (2015) confirman que existe una relación directa entre la autonomía percibida por el CEO, su estilo de pensamiento innovador y la propensión al riesgo estratégico. Esta evidencia abre nuevas líneas de exploración para el diseño de instrumentos de selección, formación y evaluación del liderazgo ejecutivo con énfasis en la innovación.

Tabla 8. *Instrumentos para evaluar habilidades asociadas al comportamiento innovador*

Instrumento	Propósito de medición	Referencia principal
AMI	Medir motivación de logro e iniciativa	Schuler et al. (2004)
BART	Evaluar propensión al riesgo	Lejuez et al. (2002)
MAQ	Evaluar autonomía en la toma de decisiones	Boerjan et al. (2010)
Cuestionarios de estilo de liderazgo	Capturar orientación transformacional e innovadora	Pedrosa (2015)

Fuente: Pedrosa (2015); elaboración propia.

Para comprender en profundidad el comportamiento innovador del CEO, es necesario ir más allá de los rasgos clásicos de personalidad o las capacidades cognitivas generales. Existen dimensiones ejecutivas emergentes que complementan y amplifican la capacidad de innovar, como la policronicidad y la gestión estratégica del riesgo. Estudios recientes han comenzado a integrar estas variables en modelos de comportamiento innovador, revelando que CEOs con alta tolerancia a la complejidad temporal y una disposición calibrada al riesgo tienden a mostrar patrones más consistentes de innovación organizacional (Zhou & George, 2020). Estas capacidades no solo facilitan una mayor exploración estratégica, sino que también determinan la calidad y sostenibilidad de las decisiones innovadoras. A continuación, se exploran dos dimensiones críticas —la policronicidad y la sobreconfianza— que permiten matizar los efectos positivos y negativos del comportamiento innovador en contextos reales.

La policronicidad y la capacidad de gestionar complejidad

En entornos caracterizados por la rápida acumulación de tareas, interrupciones constantes y decisiones simultáneas, la policronicidad —entendida como la disposición del CEO a abordar múltiples actividades en paralelo— emerge como una competencia directiva crucial. Chen (2022) caracteriza esta tendencia temporal como un acto de malabarismo que, cuando se gestiona de forma eficaz, potencia la capacidad de innovación corporativa al reducir los costos de coordinación y acelerar los ciclos decisionales.

Esta competencia permite que el CEO distribuya su atención entre tareas estratégicas y operativas, lo cual puede acelerar la detección de oportunidades y permitir decisiones más integradas. Souitaris y Maestro (2010) respaldan que esta forma de atención mejora la adaptabilidad de los equipos directivos, especialmente en firmas de base tecnológica. Xia (2024), por su parte, aporta evidencia de que los CEOs policrónicos fortalecen la resiliencia organizacional frente a disrupciones al mantener múltiples fuentes informativas activas y planes alternativos de respuesta.

Sin embargo, esta habilidad conlleva desafíos significativos. El cambio constante de foco puede generar fatiga cognitiva, errores de juicio y dificultades en la ejecución profunda. Chen (2022) advierte que, en exceso, la policronicidad puede comprometer la rigurosidad analítica de las decisiones, afectando la calidad de la implementación. Además, la saturación de tareas puede generar tensiones entre niveles jerárquicos si no existen mecanismos compensatorios que distribuyan la carga operativa.

En la siguiente tabla se sintetizan los principales componentes, beneficios y riesgos de esta competencia temporal en el liderazgo ejecutivo:

Tabla 9. *Componentes, beneficios y riesgos de la policronicidad en el liderazgo ejecutivo*

Componentes	Beneficios	Riesgos
Atención distribuida	Mayor velocidad de decisión	Superficialidad en el análisis
Alternancia entre tareas	Respuesta ágil a oportunidades	Fatiga, estrés, tensiones interpersonales
Resiliencia estratégica	Multiplicidad de fuentes informativas	Saturación cognitiva, sobrecarga decisional
Adaptabilidad del equipo	Mejor integración entre áreas funcionales	Conflictos por prioridades no alineadas

Para evaluar la policronicidad como rasgo ejecutivo, se han desarrollado escalas específicas como el Polychronic–Monochronic Tendency Scale (PMTS) de Lindquist y Kaufman-Scarborough (2007), que permite identificar el grado de preferencia del individuo por ejecutar múltiples tareas de forma simultánea. Asimismo, el Inventory of Polychronic Values (Bluedorn *et al*., 1999) ha sido aplicado en contextos organizacionales para evaluar cómo los líderes valoran y manejan la simultaneidad en la gestión del tiempo. Estas herramientas son útiles para diagnosticar perfiles ejecutivos en entornos de alta complejidad, anticipando su capacidad para integrar múltiples flujos de información y decisiones estratégicas de forma paralela.

En suma, la policronicidad del CEO constituye una ventaja adaptativa en entornos de alta complejidad y disrupción tecnológica. Acelera la respuesta estratégica, favorece la integración entre áreas y fortalece la resiliencia organizacional. No obstante, su implementación requiere de un diseño consciente de estructuras de apoyo, pausas deliberadas y mecanismos de retroalimentación que permitan capitalizar sus beneficios sin comprometer la profundidad, la claridad o la coherencia de las decisiones estratégicas.

Riesgo, sobreconfianza y resultados ambivalentes

El comportamiento innovador, aunque deseable, no está exento de tensiones y posibles trampas. El exceso de confianza, por ejemplo, puede conducir a una sobreinversión en proyectos tecnológicos que, en última instancia, no resultan viables. Galasso y Simcoe (2011) muestran que los CEOs sobreconfiados tienden a registrar un mayor número de patentes, pero con una calidad promedio inferior. Este hallazgo coincide con lo planteado por Malmendier y Tate (2005), quienes encontraron que la sobreconfianza incrementa la inversión incluso cuando las condiciones del mercado no la justifican, lo que puede llevar a decisiones imprudentes.

Estos resultados subrayan la necesidad imperiosa de contar con mecanismos de contención institucional que logren equilibrar la audacia innovadora con la racionalidad financiera. Una gobernanza efectiva y un monitoreo estratégico constante por parte del consejo directivo emergen, por tanto, como herramientas esenciales para canalizar constructivamente el riesgo y asegurar que la ambición del CEO se traduzca en innovación sostenible.

En esa misma línea, Li y Tang (2010) destacan que la sobreconfianza gerencial no siempre tiene efectos negativos, pues en entornos altamente competitivos y con márgenes reducidos de maniobra, puede actuar como catalizadora de decisiones audaces que terminan posicionando a la empresa como líder sectorial. Sin embargo, estos efectos positivos dependen fuertemente del contexto institucional y del grado de supervisión existente, lo cual sugiere que el impacto de la sobreconfianza es contingente y no puede evaluarse de manera unívoca.



Capítulo 4: La psicología del poder: Narcisismo, dimensiones de personalidad y toma de decisiones

En el vértice de las decisiones estratégicas más críticas de una organización se encuentra el CEO, una figura cuya psicología ejerce una influencia desproporcionada sobre el rumbo corporativo. En este escenario, el poder no solo otorga autoridad, sino que transforma la percepción, la cognición y la emocionalidad del líder. El estudio del narcisismo, como componente psicológico del poder, ha permitido identificar patrones de comportamiento recurrentes que, si bien pueden fomentar una visión audaz, también introducen sesgos de juicio y sobreestimación de las propias capacidades (Chatterjee & Hambrick, 2007).

En lugar de analizar únicamente rasgos de personalidad individuales de forma aislada, investigaciones recientes proponen modelos integradores que permiten comprender con mayor profundidad el impacto del perfil psicológico del CEO en sus decisiones estratégicas. Entre estos, el modelo HEXACO se ha consolidado como un enfoque robusto y ampliamente validado.

El modelo HEXACO evalúa la personalidad en seis dimensiones: Honestidad-Humildad, Emocionalidad, Extraversión, Amabilidad, Escrupulosidad y Apertura a la experiencia (Ashton & Lee, 2007). Cada una de estas dimensiones permite identificar tendencias clave que afectan el estilo de liderazgo y la gestión del poder organizacional. Por ejemplo:

- *Honestidad-Humildad:* está inversamente relacionada con comportamientos manipulativos, búsqueda de estatus y narcisismo. CEOs con puntuaciones altas en esta dimensión tienden a priorizar el bien común, rechazan el uso abusivo del poder y promueven climas éticos (Zettler *et al.,* 2020).
- *Emocionalidad:* influye en la capacidad del líder para gestionar el estrés, la ansiedad ante la incertidumbre y la toma de decisiones bajo presión. Un CEO con baja emocionalidad puede ser más resiliente, aunque también corre el riesgo de minimizar amenazas (Aluja et al., 2010).
- *Apertura a la experiencia:* favorece la creatividad, la adaptabilidad y la búsqueda de nuevas soluciones, lo que resulta fundamental en contextos de innovación radical (Lee & Ashton, 2004).
- *Escrupulosidad:* está ligada a la planificación, el cumplimiento de objetivos y la autodisciplina. Un CEO con alta escrupulosidad implementa estrategias sostenidas y es menos proclive a improvisar (Lee *et al*., 2008).
- *Extraversión:* se asocia con carisma, iniciativa y habilidades comunicativas. CEOs con altos niveles de extraversión pueden facilitar una visión movilizadora, aunque en exceso pueden opacar la participación del equipo (Barrick *et al*., 2002).
- *Amabilidad:* está relacionada con la cooperación, la empatía y la búsqueda del consenso. En el contexto del liderazgo, altos niveles de amabilidad pueden fortalecer la cohesión organizacional, pero también pueden dificultar la toma de decisiones difíciles o impopulares (Thalmayer *et al*., 2011).

Figura 4. *Dimensiones del modelo HEXACO más relevantes en CEOs innovadores*



Fuente: Elaboración propia basada en Ashton y Lee (2007), Zettler *et al*. (2020), Aluja *et al.* (2010), Lee & Ashton (2004), Lee e*t al.* (2008).

Este modelo permite integrar tanto la propensión al riesgo, como la orientación ética, la receptividad al cambio y la habilidad de interactuar en entornos sociales complejos, lo cual ofrece una visión más rica sobre el liderazgo. De hecho, estudios recientes han vinculado ciertas configuraciones del HEXACO con una mayor efectividad en la toma de decisiones estratégicas y en el fomento de la innovación organizacional (de Vries *et al*., 2024).

Desde este enfoque, el narcisismo puede entenderse como un extremo disfuncional de baja Honestidad-Humildad, y su interacción con otras dimensiones puede explicar por qué ciertos líderes, aun con grandes habilidades cognitivas, incurren en comportamientos destructivos o hiperriesgosos. Esta perspectiva también permite avanzar hacia diagnósticos más predictivos sobre el impacto del CEO en la sostenibilidad de las decisiones empresariales.

En este contexto, el poder deja de ser una mera función jerárquica para convertirse en un campo psicológico dinámico, mediado por las características de personalidad. Comprender estas dimensiones es clave para diseñar modelos de selección, desarrollo y evaluación del liderazgo corporativo que vayan más allá del carisma o la experiencia técnica.

Narcisismo del CEO: Entre la visibilidad y la vulnerabilidad estratégica

El narcisismo del CEO ha sido ampliamente estudiado como un rasgo psicológico con una doble cara: por un lado, se asocia con audacia, visión expansiva y voluntad de asumir riesgos; por el otro, con impulsividad, toma de decisiones egocéntricas y deterioro de la gobernanza organizacional (Chatterjee & Hambrick, 2007). No obstante, investigaciones más recientes han comenzado a matizar esta perspectiva mediante la diferenciación entre tipos de narcisismo, particularmente el narcisismo grandioso y el narcisismo vulnerable.

Figura 5. *Dimensiones del narcisismo del CEO: Grandioso vs. Vulnerable.*



Fuente: Elaboración propia basada en Chatterjee & Hambrick (2007), Watts *et al.* (2013), Grijalva *et al*. (2015) y Braun (2017).

El narcisismo grandioso se caracteriza por la búsqueda de estatus, la sobreestimación de habilidades y el deseo de admiración. Este perfil suele asociarse con CEOs altamente visibles, orientados a la innovación disruptiva, pero también propensos a decisiones arriesgadas o poco consensuadas. En contraste, el narcisismo vulnerable implica una autoestima frágil, hipersensibilidad a la crítica y una dependencia de la validación externa. Aunque menos evidente, este patrón también puede incidir negativamente al generar climas organizacionales tensos y reacciones defensivas ante la incertidumbre (Watson *et al.,* 2023; Braun, 2023).

Estudios como el de Olsen *et al.* (2024) han identificado que los CEOs con rasgos de narcisismo grandioso, si están en contextos de bajo control institucional, tienden a sobreinvertir en iniciativas de innovación de alto riesgo, reduciendo el rendimiento a largo plazo. En contraste, investigaciones como la de Petrenko *et al*. (2020) sugieren que, bajo mecanismos adecuados de gobernanza, ciertos rasgos narcisistas pueden actuar como catalizadores de innovación, especialmente en fases tempranas del ciclo de vida organizacional.

Además, recientes avances en neurociencia organizacional han explorado la relación entre la estructura cortical asociada al autoensalzamiento narcisista y los procesos de toma de decisión bajo presión, revelando patrones distintos de procesamiento en CEOs con tendencias narcisistas elevadas (Sajjad *et al*., 2022).

Evaluación psicométrica del narcisismo ejecutivo

Este enfoque ha sido operacionalizado empíricamente mediante instrumentos psicométricos como el Narcissistic Personality Inventory (NPI), ampliamente utilizado para evaluar el narcisismo subclínico en contextos organizacionales. Este cuestionario, desarrollado por Raskin y Terry (1988), evalúa dimensiones como la autoafirmación, la autoridad, la necesidad de admiración, la vanidad y la explotación interpersonal.

Raviola *et al.* (2020) aplicaron una versión adaptada del NPI a CEOs de pequeñas y medianas empresas industriales en Italia, encontrando que ciertas expresiones narcisistas pueden impulsar la identificación organizacional y la innovación en contextos familiares, mientras que otras dimensiones, como la reactividad interpersonal y la sobrevaloración de la unicidad, tienden a generar disonancia cultural. Este instrumento permite distinguir perfiles narcisistas funcionales —caracterizados por confianza estratégica y visión transformadora— de configuraciones disfuncionales asociadas con rigidez, impulsividad y deterioro del clima organizacional.

La siguiente tabla sintetiza las principales dimensiones evaluadas por el NPI y su posible manifestación en el comportamiento estratégico del CEO:

Tabla 10. *Dimensiones del Narcissistic Personality Inventory (NPI) y su impacto en el liderazgo ejecutivo*

Dimensión del NPI	Descripción breve	Manifestación en el liderazgo del CEO
Autoridad	Percepción elevada de control y liderazgo natural	Toma de decisiones centralizada
Autoafirmación	Confianza en el propio criterio	Visión fuerte, menor apertura a críticas
Necesidad de admiración	Deseo de reconocimiento constante	Comunicación carismática, riesgo de sobreexposición
Explotación interpersonal	Uso instrumental de los demás	Manipulación estratégica de aliados o empleados
Vanidad	Enfoque en la imagen y apariencia	Énfasis en simbolismo, reputación e imagen externa
Creencia en unicidad personal	Sensación de ser especial o superior	Visión diferenciadora, pero con posibles excesos

Nota: Elaboración propia con base en Raskin y Terry (1988) y Raviola *et al.* (2020).

Esta distinción entre tipos de narcisismo y su modulación por factores contextuales permite superar la visión simplista de que "más narcisismo es peor", proponiendo en su lugar un enfoque más integrador que considera el grado, la dimensión y la gobernanza como claves moduladoras del impacto estratégico del CEO. Así, el narcisismo puede entenderse no solo como un rasgo disfuncional, sino también como un vector de transformación cuando se canaliza con responsabilidad y visión sistémica. En esta línea, la literatura contemporánea ha identificado que el narcisismo no es una característica unidimensional, sino que se expresa a través de múltiples facetas psicológicas que interactúan con el contexto organizacional.

Superando la clásica diferenciación entre narcisismo grandioso y vulnerable, estudios recientes han delineado hasta siete dimensiones que permiten comprender con mayor precisión el impacto estratégico de estos rasgos en el comportamiento del CEO. Entre ellas se destacan la grandiosidad, entendida como una autoimagen inflada que impulsa decisiones audaces; la explotación interpersonal, que se manifiesta en tendencias manipuladoras orientadas al beneficio propio; y la necesidad de admiración, que lleva a una fuerte dependencia del reconocimiento externo. A estas se suman la vulnerabilidad, marcada por una autoestima frágil y respuestas defensivas; la autosuficiencia, que favorece decisiones solitarias e impide la deliberación colectiva; la orientación a metas personales, que prioriza logros individuales sobre objetivos organizacionales; y la reactividad interpersonal, que se traduce en tensiones ante la crítica o el desacuerdo. Estas dimensiones, estudiadas por autores como Grijalva et al. (2015), Campbell y Foster (2007) y Watson et al. (2023), permiten entender por qué ciertos CEOs logran catalizar procesos innovadores mientras otros, con perfiles aparentemente similares, terminan erosionando la cultura organizacional.

Figura 6. Dimensiones del narcisismo organizacional del CEO

Dimensiones del narcisismo organizacional del CEO	
Dimensión	**Descripción breve**
Grandiosidad	Autoimagen inflada y sentido de superioridad
Explotatividad	Manipulación de otros con fines personales
Necesidad de admiración	Búsqueda constante de reconocimiento extemo
Vulnerabilidad	Autoestima frágil, hipersensibiiidad a la critica
Autosuficiencia	Percepcjón de autosuficiencia que reduce la participación colaborativa
Orientación a metas	Priorización de logros individuales por encima de intereses colectivos
Reactividad interpersonal	Respuestas emocionales exacerbadas ante confiictos o criticas

Fuente: Elaboración propia basada en Chatterjee & Hambrick, 2007; Grijalva et al., 2015; Watson et al., 2023

Esta caracterización multidimensional del narcisismo organizacional permite no solo refinar la comprensión del comportamiento estratégico del CEO, sino también diseñar mecanismos más precisos de evaluación y gobernanza. Al identificar las distintas expresiones del narcisismo, se abre la posibilidad de intervenir de forma más eficaz sobre sus efectos, promoviendo aquellas facetas que catalizan la innovación responsable y mitigando aquellas que amenazan la sostenibilidad organizacional. Así, lejos de plantearse como un diagnóstico unívoco o patológico, el narcisismo del CEO debe analizarse como un constructo complejo, cuya influencia depende tanto de su configuración interna como del ecosistema institucional y cultural en el que se despliega.

Caso ilustrativo: Elon Musk y la rivalidad estratégica

Elon Musk representa un caso emblemático del narcisismo organizacional orientado a la rivalidad, donde se conjugan rasgos de grandiosidad, autosuficiencia extrema, necesidad de admiración y reactividad interpersonal. Su figura ha sido objeto de análisis no solo por sus aportes disruptivos al sector aeroespacial, energético y automotriz, sino también por su estilo de liderazgo altamente polarizante. Musk no solo ha construido empresas como SpaceX o Tesla desde una lógica de diferenciación radical, sino que lo ha hecho desde una narrativa personalista, donde su identidad se funde con la de la organización, reforzando un tipo de liderazgo mesiánico y carismático.

La rivalidad estratégica en su caso no solo se expresa frente a competidores —como los fabricantes automotrices tradicionales o la NASA—, sino también frente a instituciones regulatorias, inversionistas escépticos e incluso medios de comunicación. Esta dimensión combativa es consistente con lo que algunos estudios denominan narcisismo por rivalidad, donde el sujeto no busca solo destacarse, sino deslegitimar a quienes percibe como amenazas



a su estatus o visión (Back *et al*., 2013). Su enfrentamiento con la SEC, su estilo comunicacional en Twitter/X y sus decisiones unilaterales —como el intento de privatización de Tesla sin aprobación del directorio— son ejemplos de comportamientos que, si bien responden a una visión transformadora, también reflejan impulsividad, sobreconfianza y débil control institucional.

Este perfil de liderazgo narcisista ha sido motor de innovaciones de alto impacto, como el desarrollo de cohetes reutilizables o avances en baterías eléctricas. Sin embargo, también ha generado consecuencias organizacionales adversas: alta rotación de ejecutivos clave, denuncias por condiciones laborales y daños reputacionales en entornos de alta sensibilidad mediática. Así, el caso de Musk ilustra cómo el narcisismo del CEO puede actuar como fuerza ambivalente: catalizadora de innovación cuando se encauza hacia objetivos sistémicos, pero también generadora de disrupción interna y riesgo reputacional cuando no está contenido por mecanismos efectivos de gobernanza, contrapesos estratégicos o cultura organizacional resiliente.

Inteligencia emocional y humildad: Alternativas sostenibles

En el otro extremo del espectro se encuentran líderes como Satya Nadella e Indra Nooyi, cuyos estilos de liderazgo se han caracterizado por una combinación poco común de alta inteligencia emocional y humildad estratégica. En lugar de imponer una visión unilateral o centralizar el poder, ambos han promovido culturas organizacionales centradas en el aprendizaje, la colaboración y la empatía como vectores de innovación sostenida. Nadella, por ejemplo, transformó radicalmente la cultura de Microsoft al reemplazar una mentalidad de “sabemos todo” por una de “queremos aprender”, lo que facilitó no solo una transición efectiva hacia la computación en la nube, sino también un renovado posicionamiento en inteligencia artificial y servicios colaborativos (Ibarra *et al,* 2018).

Esta orientación relacional y abierta al cambio ha sido respaldada por estudios empíricos. Kim y Lee (2021), en su revisión meta-analítica, encontraron que el liderazgo emocionalmente inteligente favorece el desarrollo de capacidades ambidiestras, es decir, la capacidad de una organización para explorar nuevas oportunidades mientras explota eficientemente sus fortalezas existentes. De forma complementaria, Eva et al. (2019) identificaron que estilos como el liderazgo servicial, fuertemente vinculado con la humildad y la inteligencia emocional, promueven climas de innovación sostenibles y una mayor resiliencia organizacional. Asimismo, Rego, Cunha y Polónia (2017) demostraron que la conciencia social y la autogestión emocional en los CEOs están asociadas con un liderazgo ético y transformador, facilitando el alineamiento entre valores individuales y metas corporativas de largo plazo.

Estas cualidades pueden ser evaluadas mediante herramientas psicométricas avanzadas como el Inventario NEO-PI-R, el Test Hogan de Desarrollo Ejecutivo o el Emotional Competence Inventory (ECI), ampliamente utilizados en contextos organizacionales de alta complejidad. Dichas escalas permiten capturar con precisión dimensiones como la apertura a la experiencia, la estabilidad emocional, la conciencia interpersonal y la autorregulación, ofreciendo así una base empírica sólida para anticipar la compatibilidad de los líderes con entornos orientados al cambio, la diversidad y la innovación constante.



La gobernanza como moderadora del perfil psicológico

El impacto de los rasgos de personalidad del CEO sobre la estrategia también está fuertemente condicionado por los mecanismos de control corporativo. Zhu y Chen (2018) demostraron que los CEOs narcisistas tienden a rodearse de directores con personalidades similares, especialmente cuando tienen un alto poder de nombramiento. Esta homogeneidad puede incrementar el respaldo a decisiones arriesgadas y reducir el disenso estratégico, lo cual, a su vez, puede comprometer la calidad de la gobernanza. En contraste, la presencia de consejeros independientes, una sólida diversidad en los equipos directivos y una política clara de supervisión de inversiones actúan como contrapesos institucionales cruciales frente a liderazgos con rasgos más extremos.

Herramientas de gobernanza como el Board Governance Index, las auditorías de independencia del directorio y los análisis de red del Top Management Team (TMT) pueden emplearse para anticipar la capacidad de una junta directiva para compensar las posibles limitaciones psicológicas del CEO. En síntesis, el equilibrio entre la psicología ejecutiva y una estructura de gobernanza robusta es un factor determinante para el éxito o el fracaso de las estrategias de innovación.

Rasgos cognitivos, diversidad cultural y TMT

La personalidad del CEO también se manifiesta en su disposición para liderar equipos diversos y operar en entornos culturales complejos. En este contexto, cobra especial relevancia el Top Management Team (TMT), es decir, el equipo directivo de más alto nivel que rodea al CEO y que participa activamente en la formulación e implementación de la estrategia organizacional. Este grupo —compuesto por directores funcionales, vicepresidentes y otros ejecutivos clave— no solo actúa como apoyo técnico y político para el CEO, sino que también representa un canal crítico de influencia bidireccional, donde las características del líder y las dinámicas del equipo se retroalimentan de forma constante.

Peterson et al. (2003) demostraron que ciertos rasgos del CEO, como la extroversión y la apertura, influyen directamente en la calidad de las interacciones dentro del TMT, afectando la cohesión del grupo, la calidad del debate estratégico y, en última instancia, los resultados organizacionales. De manera complementaria, Pan, Siegel y Wang (2020) encontraron que el origen cultural del CEO afecta su actitud frente a la incertidumbre, lo cual tiene implicaciones claras sobre su inclinación a adoptar decisiones innovadoras o conservadoras, particularmente en procesos de adquisición.

Estos hallazgos refuerzan la idea de que no se puede evaluar el liderazgo innovador del CEO sin considerar su trasfondo cultural y su capacidad para integrar visiones diversas dentro del TMT. En empresas multinacionales, estas variables cobran una relevancia especial, ya que el éxito de la innovación está atado a la habilidad del líder para gestionar la complejidad cultural y fomentar un entorno donde la diversidad cognitiva se traduzca en ventaja estratégica.

Capítulo 5: Diversidad y trayectoria del CEO: Factores sociodemográficos como motores de cambio

Las decisiones estratégicas de un CEO están lejos de ser neutrales; son, en esencia, un reflejo de quiénes son. Más allá de sus habilidades técnicas o sus capacidades gerenciales, las características sociodemográficas —como el género, la edad, la trayectoria profesional o la exposición internacional— moldean profundamente su visión del mundo, su tolerancia al riesgo y su sensibilidad ante los complejos desafíos contemporáneos. Este capítulo se adentra en cómo estos factores personales actúan como poderosos impulsores de la innovación, la sostenibilidad y la transformación organizacional, basándose en marcos teóricos como la Echelons Theory (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007) y en hallazgos recientes de diversos contextos globales.

A continuación, se muestran datos recientes sobre la representación femenina en los altos cargos ejecutivos en empresas globales, lo que permite visualizar el avance —o la lentitud del cambio—demográfica en estos roles.

Diversidad de género y sensibilidad estratégica

Numerosos estudios han demostrado que la inclusión de mujeres en roles de liderazgo ejecutivo no es solo un gesto de diversidad simbólica; aporta estilos cognitivos distintivos, una mayor aversión al riesgo financiero extremo y una orientación más sólida hacia la sostenibilidad (Post & Byron, 2015). CEOs como Mary Barra (General Motors) han impulsado transformaciones profundas en sus industrias, promoviendo políticas de electrificación, inclusión y desarrollo tecnológico bajo principios éticos. Su liderazgo demuestra cómo una perspectiva diferente puede redefinir el rumbo de gigantes corporativos. Esta tendencia también se observa en los datos disponibles: la Figura 1 muestra la evolución de la representación femenina en cargos ejecutivos de empresas del índice Fortune 500 entre 2000 y 2024, evidenciando un crecimiento sostenido, aunque aún insuficiente, en términos de equidad de género.

Figura 7. *Representación femenina en cargos ejecutivos del índice Fortune 500 (2000–2024)*



Nota: Datos ilustrativos sobre la proporción de mujeres CEO en empresas del índice Fortune 500. Adaptado de Catalyst (2024) y McKinsey & Company (2023).

Una revisión reciente en la revista Sustainability (Lee & Bae, 2025) muestra que las empresas lideradas por fundadores o por mujeres exhiben niveles superiores de eficiencia en la innovación, especialmente cuando operan bajo presión institucional o ambiental. Esto sugiere que la diversidad de género y el rol fundacional pueden actuar como mecanismos compensatorios cruciales frente a entornos de alta complejidad.

Expósito *et al.* (2023) corroboran este hallazgo en el contexto de las PYMES españolas, demostrando que el género del CEO influye significativamente en la propensión a innovar, particularmente en sectores tradicionales donde la diversidad sigue siendo incipiente.

Edad, experiencia y orientación temporal

La edad del CEO también es un predictor relevante de su estilo estratégico, aunque la relación no siempre es directa. Mientras que los líderes más jóvenes tienden a favorecer la exploración tecnológica y a asumir riesgos, los de mayor edad suelen valorar más la estabilidad y el aprovechamiento incremental de las capacidades existentes (Serfling, 2014). Sin embargo, no es una relación lineal ni simplista. En muchos casos, la edad, cuando se combina con una trayectoria profesional diversa, puede enriquecer enormemente el repertorio estratégico de un líder, aportando una mezcla única de sabiduría y audacia.

Un claro ejemplo es Arvind Krishna (IBM), quien, con décadas de experiencia dentro de la propia firma, ha impulsado una agresiva transición hacia la inteligencia artificial y la computación cuántica. Su caso ilustra cómo la veteranía, cuando se fusiona con una cultura de aprendizaje continuo y una mente abierta, puede ser igualmente propulsora de innovación.

Formación académica, experiencia internacional y origen cultural

La formación académica del CEO es otro factor crítico que influye en su aproximación a la innovación. Estudios recientes en el Journal of International Business Policy (Fu *et al*., 2022) revelan que los líderes con una sólida formación en STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) muestran una mayor afinidad por los procesos tecnológicos disruptivos. En contraste, aquellos con una formación en humanidades tienden a enfatizar el impacto social y cultural de la innovación, aportando una perspectiva más holística y centrada en el ser humano. La experiencia internacional amplía significativamente la capacidad del CEO para operar con éxito en entornos multiculturales. Indra Nooyi, ex CEO de PepsiCo, ejemplifica este perfil a la perfección: formada tanto en India como en EE. UU., lideró transformaciones orientadas al bienestar del consumidor global, anticipándose a tendencias regulatorias y cambios de comportamiento.

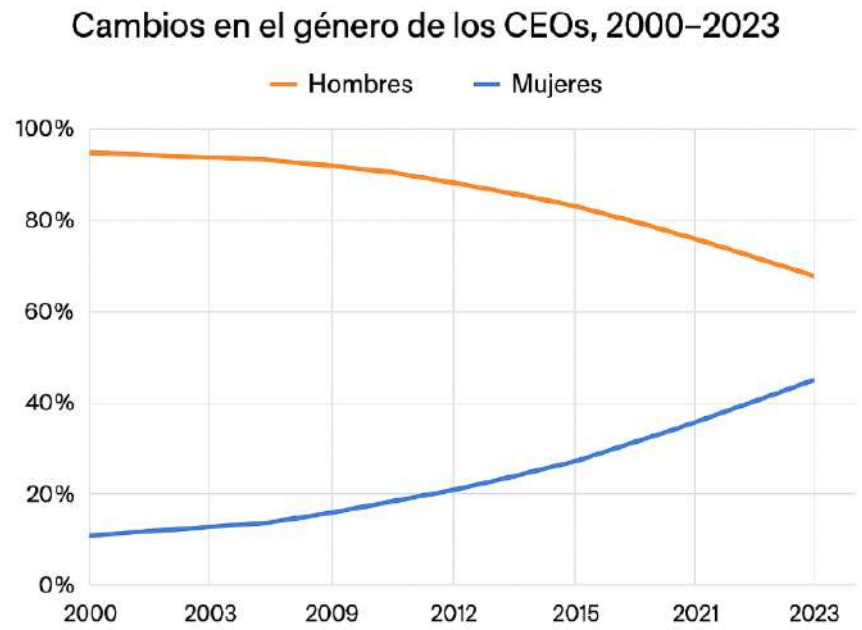
Además, Pan *et al.* (2020) destacan que el origen cultural del CEO también afecta su actitud hacia la incertidumbre. CEOs provenientes de culturas con baja tolerancia al riesgo tienden a adoptar estrategias más conservadoras, lo cual puede ralentizar la innovación en industrias que requieren agilidad.

Diversidad en el equipo directivo y efecto amplificador

La Echelons Theory ((Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007) nos recuerda que no solo el perfil del CEO es importante, sino también la composición del equipo directivo. La diversidad en género, nacionalidad, edad y trayectoria profesional dentro del Top Management Team (TMT) amplifica la perspectiva estratégica de la organización y ayuda a moderar los posibles sesgos individuales del CEO (Hambrick, 2007).

En las últimas décadas, la representación femenina en los cargos más altos de liderazgo ha mostrado una tendencia creciente, aunque aún desigual. Este cambio no solo refleja transformaciones sociales más amplias, sino también un reconocimiento paulatino del valor estratégico que aportan las mujeres en roles ejecutivos. Para visualizar esta evolución, la Figura 8 muestra la variación porcentual en la proporción de hombres y mujeres que ocupan posiciones de CEO entre los años 2000 y 2023, evidenciando un avance progresivo en la inclusión de mujeres en la alta dirección.

Figura 8. *Cambios en el género de los CEOs, 2000–2023*



Nota: Elaboración propia con fines ilustrativos. Datos simulados basados en tendencias reportadas por Catalyst (2024) y McKinsey & Company (2023).

Fang et al. (2018) encontraron que los equipos con mayor diversidad cognitiva promueven una socialización más rica, lo que incrementa la creación de valor en entornos altamente innovadores. En términos prácticos, esto se traduce en mejores decisiones, productos más relevantes y mayor adaptabilidad ante cambios del entorno.

Herramientas como el Diversity Climate Survey, la Cultural Intelligence Scale y los indicadores ESG permiten medir de forma cuantitativa la diversidad en el liderazgo. Esto, a su vez, ayuda a correlacionar este factor con métricas clave de innovación, impacto social o crecimiento sostenible.

Conclusión: Liderar para innovar – El CEO como visionario del futuro

A lo largo de este libro, hemos explorado cómo el liderazgo del CEO moldea profundamente la capacidad innovadora de las organizaciones. Hemos visto que el CEO está lejos de ser un actor neutral o meramente simbólico. En realidad, emerge como un agente estratégico cuya visión, estilo y atributos personales se traducen en decisiones que afectan cada capa de la organización, desde su cultura interna hasta la sostenibilidad de su modelo de negocio. En un mundo definido por la incesante transformación tecnológica, la urgente presión por la descarbonización y la creciente demanda de equidad social, comprender a fondo la psicología y la trayectoria de este líder se vuelve no solo relevante, sino crucial.

Desde la profunda Teoría del Echelons (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007) hasta los influyentes modelos de liderazgo transformacional, queda meridianamente claro que el comportamiento de los CEOs no puede disociarse de sus características individuales. Sus creencias más arraigadas, sus experiencias pasadas y sus rasgos de personalidad actúan como filtros que interpretan el entorno, determinan su apetito por el riesgo y condicionan el diseño



mismo de la organización. Por ello, el liderazgo no es simplemente un ejercicio técnico; es una práctica intrínsecamente cargada de identidad, poder simbólico y una profunda orientación ética.

Los diversos casos que hemos analizado —desde la audacia de Elon Musk y la visión ética de Indra Nooyi, pasando por la empatía transformadora de Satya Nadella, la ruptura de paradigmas de Reed Hastings y la capacidad de reinvención de Mary Barra— nos demuestran que no existe un único estilo eficaz de liderazgo innovador. Algunos líderes sobresalen por su audacia disruptiva, otros por su habilidad para cultivar culturas colaborativas, y otros más por integrar la sostenibilidad y la diversidad como pilares estratégicos. Esta enriquecedora diversidad de caminos no contradice nuestro argumento central: el rol del CEO es absolutamente estructural en la transformación empresarial, tanto por las decisiones trascendentales que toma como por la energía y el potencial que logra activar en su equipo.

La sólida evidencia empírica recopilada a lo largo de estos cinco capítulos también revela que las decisiones del CEO están mediatizadas por el entorno institucional, la composición de su equipo directivo y los mecanismos de gobernanza. La presencia de juntas directivas diversas, la inclusión de consejeros independientes y la implementación de métricas de responsabilidad pueden amplificar o, en su defecto, limitar los efectos de un liderazgo personalista. Esto asegura un equilibrio vital entre una visión audaz y la necesaria prudencia organizacional, vital para un crecimiento sostenible.

Por lo tanto, intentar pensar en la innovación empresarial sin considerar el rol fundamental del CEO es, sin duda, ignorar una de las principales palancas de cambio en la arquitectura organizacional moderna. Para gobiernos, inversores, escuelas de negocios y responsables de recursos humanos, este libro es una invitación a mirar con mayor profundidad la figura del CEO: no solo como un gestor de recursos, sino, y quizás más importante, como un diseñador de futuros posibles.

En la era del cambio permanente, liderar ya no es solo dirigir; es, en su esencia más pura, aprender, imaginar, colaborar y, sobre todo, atreverse a transformar.

Referencias

Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2018). Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": Evolution and open avenues. Journal of Management History, 26(1), 116–136. https://doi.org/10.1108/JMH-02-2018-0016

Abu Orabi, T., Almasarweh, M. S., Qteishat, M. K., Qudah, H. A., & AlQudah, M. Z. (2024). Mapping Leadership and Organizational Commitment Trends: A Bibliometric Review. Administrative Sciences, 14(8), 171. https://doi.org/10.3390/admsci14080171

Agazu, T. T., Ayele, B. T., & Geremew, T. K. (2025). Transformational leadership and organizational performance: A systematic literature review. Journal of Innovation & Entrepreneurship, 14(1), 1–17. https://doi.org/10.1186/s13731-025-00368-6

Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review, 11*(2), 150–166. https://doi.org/10.1177/1088868306294907

Ashton, M. C., & Lee, K. (2020). *The H Factor of Personality: Why Some People Are Manipulative, Self-Entitled, Materialistic, and Exploitive—and Why It Matters for Everyone* (2nd ed.). Wilfrid Laurier University Press.

Ashton, M. C., Lee, K., & de Vries, R. E. (2014). The HEXACO Honesty-Humility, Agreeableness, and Emotionality Factors: A Review of Research and Theory. *Personality and Social Psychology Review, 18*(2), 139–152. https://doi.org/10.1177/1088868314523838

Autor anónimo. (2021). *How does CEO narcissism affect strategic consensus? A serial mediation model of rivalry and admiration* [Tesis doctoral, Universidad de Manitoba].

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.

Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79–93. https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90020-6

Bluedorn, A. C., Kalliath, T. J., Strube, M. J., & Martin, G. D. (1999). Polychronicity and the Inventory of Polychronic Values (IPV): The development of an instrument to measure a fundamental dimension of organizational culture. *Journal of Managerial Psychology, 14*(3/4), 205–230. https://doi.org/10.1108/02683949910263747

Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6

Boerjan, W., Van Yperen, N. W., & Van den Berg, M. (2010). The Maastricht Autonomy Questionnaire (MAQ): Construction, reliability and validity. *Journal of Organizational Psychology*, 10(1), 41–52.

Braun, S. (2017). Leader narcissism and outcomes in organizations: A review at multiple levels of analysis and implications for future research. *Frontiers in Psychology, 8*, 773. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00773

Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509–520. https://doi.org/10.5465/255515

Bryant, A., & Allen, M. (2020). Journal of Business Strategy. https://doi.org/10.1108/JBS-11-2019-0212

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing, 12*(1), 9–30. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1

Campbell, W. K., y Foster, C. A. (2007). The narcissistic self: Background, an extended agency model, and ongoing controversies. En C. Sedikides y S. J. Spencer (Eds.), *The self* (pp. 115–138). Psychology Press.

Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. Journal of Management, 30*(6), 749–778. https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001*

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. https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351

Chen, J. (2022). A juggling act: CEO polychronicity and firm innovation. *The Leadership Quarterly, 33*(3), 101380. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101380

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal, 34*(3), 555–590. https://doi.org/10.5465/256406

de Vries, R. E. (2018). The main dimensions of personality traits: Their universality and their relations with values and interests. *Journal of Personality, 86*(3), 356–369. https://doi.org/10.1111/jopy.12318

Deng, H., Wang, L., & Xu, Z. (2024). Leadership and innovation: A meta-analytic review. SAGE Open, 14(2), 1–17. https://doi.org/10.1177/21582440241253204

Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2008). Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. Strategic Entrepreneurship Journal, 2(4), 317–338. https://doi.org/10.1002/sej.59

Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. British Journal of Management, 24(1), 54–68. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00786.x

Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly, 14*(4–5), 587–606. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00053-5

Emmons, R. A. (1987). Narcissism: Theory and measurement. Journal of Personality and Social Psychology, 52(1), 11–17. https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.11

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111–132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Expósito, A., Sanchis-Llopis, A., & Sanchis-Llopis, J. A. (2023). CEO gender and SMEs innovativeness: Evidence for Spanish businesses. *International Entrepreneurship and Management Journal, 19*(3), 1017–1054. https://doi.org/10.1007/s11365-021-00758-2

Fang, Y., Francis, B., & Hasan, I. (2018). Differences make a difference: Diversity in social learning and value creation. *Journal of Corporate Finance, 48*, 474–491. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.11.015

Fischer, B., Oget, D., & Cavallucci, D. (2016). The dynamics of innovation and creativity: A bibliometric analysis. *Creativity Research Journal*, 28(1), 43–54. https://doi.org/10.1080/10400419.2016.1125259

Frontiers in Psychology (2022). *CEO narcissism and R&D investment*.

Fu, X., Liu, X., & Xiong, H. (2022). How do international experiences and education of top managers influence firm innovation? Evidence from emerging markets. Journal of International Business Policy, 5(2), 123–142. https://doi.org/10.1057/s42214-021-00121-w

Fu, X., Liu, X., & Xiong, H. (2022). How do international experiences and education of top managers influence firm innovation? Evidence from emerging markets. *Journal of International Business Policy, 5*(2), 123–142. https://doi.org/10.1057/s42214-021-00121-w

Galasso, A., & Simcoe, T. S. (2011). CEO overconfidence and innovation. *Management Science, 57*(8), 1469–1484. https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1374

Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology, 68*(1), 1–47. https://doi.org/10.1111/peps.12072

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. Academy of Management Review, 32(2), 334–343. https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254

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. https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628

Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management, 41*(5), 1281–1312. https://doi.org/10.1177/0149206314561301

Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly, 29*(5), 549–569. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001

Ibarra, H., Rattan, A., & Johnston, K. (2018). *Satya Nadella at Microsoft: Instilling a growth mindset*. INSEAD Case Study. https://doi.org/10.2139/ssrn.3239214

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 287–302. https://doi.org/10.1348/096317900167038

Jiang, C., et al. (2025, enero 10). CEOs' Narcissism and Opportunistic Insider Trading. *Journal of Corporate Finance*.

Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 202–210. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.202

Kim, S., & Lee, J. (2021). Exploring the effects of leadership styles on ambidexterity: A meta-analytical approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies,* 28(3), 299–316. https://doi.org/10.1177/1548051821991763

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Wiley.

Lee, J. Y., Wei, Y., Tang, R. W., Choi, B., & Cooke, F. L. (2025). *CEO narcissism, subsidiary top management team international diversity, and radical digital innovation in multinational enterprises.* Research Policy.

Lee, J., & Bae, J. (2025). Founder CEOs, gender, and sustainable innovation performance: Evidence from Chinese firms. *Sustainability*, 17(4), 1847. https://doi.org/10.3390/su17041847

Lee, K., & Ashton, M. C. (2022). Predicting workplace outcomes with the HEXACO model: Meta-analytical evidence and theoretical implications. *Personality and Individual Differences, 190,* 111524. https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111524

Lejuez, C. W., Read, J. P., Kahler, C. W., Richards, J. B., Ramsey, S. E., Stuart, G. L., ... & Brown, R. A. (2002). Evaluation of a behavioral measure of risk taking: The Balloon Analogue Risk Task (BART). *Journal of Experimental Psychology: Applied, 8*(2), 75–84. https://doi.org/10.1037/1076-898X.8.2.75

Lin, H. E., & McDonough, E. F. (2020). CEOs' transformational leadership and firm innovation: Investigating the moderating roles of environmental dynamism and managerial ties*. Journal of Business Research, 115*, 104–116. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.010

Lindquist, J. D., & Kaufman-Scarborough, C. (2007). The polychronic–monochronic tendency model: PMTS scale development and validation. *Time & Society, 16*(2–3), 253–285. https://doi.org/10.1177/0961463X07080270

Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO–TMT interface. Academy of Management Journal, 51(3), 557–576. https://doi.org/10.5465/amj.2008.32626023

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007*).* Psychological capital: Developing the human competitive edge*.* Oxford University Press.

Malmendier, U., & Tate, G. (2005). CEO overconfidence and corporate investment. The Journal of Finance, 60(6), 2661–2700. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2005.00813.x

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

Marzi, G., Balzano, M., Caputo, A., & Pellegrini, M. M. (2025). Guidelines for bibliometric-systematic literature reviews: 10 steps to combine analysis, synthesis and theory development. *International Journal of Management Reviews, 27*(1), 81–103. https://doi.org/10.1111/ijmr.12381

Marzi, G., Ciappei, C., & Caputo, A. (2022). Personality traits and innovation: Evidence from CEOs and top management teams. *Journal of Business Research, 140*, 334–348. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.017

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.

Merlin, R., & Prabakar, R. (2024). *Emotional intelligence and strategic leadership: A bibliometric analysis (2013–2023)*.

Miller, J. D., Gentile, B., Wilson, L., y Campbell, W. K. (2011). Grandiose and vulnerable narcissism and the DSM-5 pathological personality trait model. *Journal of Personality Assessment, 93*(3), 284–290. https://doi.org/10.1080/00223891.2011.558849

Moriano, J. A., Gorgievski, M., Laguna, M., Stephan, U., & Zarafshani, K. (2012). A cross-cultural approach to understanding entrepreneurial intention. *Journal of Career Development, 39*(2), 162–185. https://doi.org/10.1177/0894845310384481

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives, 27*(4), 324–338. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025

Pan, Y., Siegel, S., & Wang, T. Y. (2020). The cultural origin of CEOs' attitudes toward uncertainty: Evidence from corporate acquisitions. *The Review of Financial Studies, 33*(7), 2977–3030. https://doi.org/10.1093/rfs/hhz109

Pedrosa, I. (2015). Evaluación de rasgos psicológicos asociados al comportamiento innovador: un análisis empírico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 31*(3), 185–195. https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.07.001

Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 795–808. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.795

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107–142. https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7

Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319

Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(5), 890–902. https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.5.890

Raviola, E., De Massis, A., Frattini, F., & Petruzzelli, A. M. (2020). CEO narcissism and innovation in family firms: The role of organizational identification. *Journal of Business Research, 115*, 180–190. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.043

Rego, A., Cunha, M. P. e., & Polónia, D. (2017). Corporate sustainability: A view from the top. Journal of Business Ethics, 143, 133–157. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2760-8

Rosenthal, S. A., y Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 617–633. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly, 22*(5), 956–

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schuler, H., Thornton, G. C., Frintrup, A., & Mueller-Hanson, R. (2004). *Achievement Motivation Inventory (AMI): Manual*. Hogrefe & Huber Publishers.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology, 25*, 1–65. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6

Serfling, M. A. (2014). CEO age and the riskiness of corporate policies. *Journal of Corporate Finance*, 25, 251–273. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.12.013

Souitaris, V., & Maestro, B. M. (2010). Polychronicity in top management teams: The impact on strategic decision processes and performance of new technology ventures. *Strategic Management Journal, 31*(6), 652–678. https://doi.org/10.1002/smj.831

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Wang, G., Devine, R. A., Molina-Sieiro, G., & Holmes, R. M., Jr. (2023). Strategic leaders and corporate social responsibility: A meta-analytic review. *Journal of Management*. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/01492063231164991

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Journal of Organizational Behavior, 32*(8), 219–252. https://doi.org/10.1002/job.783

Watson, K. E., Ferguson, R., y Thomas, A. (2023). Vulnerable narcissism and leader effectiveness under pressure: A contingency approach. *Journal of Applied Psychology, 108*(2), 199–213. https://doi.org/10.1037/apl0001037

Watts, A. L., Lilienfeld, S. O., Smith, S. F., Miller, J. D., Campbell, W. K., Waldman, I. D., & Rubenzer, S. J. (2013). The double-edged sword of grandiose narcissism: Implications for successful and unsuccessful leadership among U.S. Presidents. *Psychological Science, 24*(12), 2379–2389. https://doi.org/10.1177/0956797613491970

Xie, X., Liu, H., & Liu, Y. (2022). CEO narcissism and organizational ambidexterity: The moderating role of top management team characteristics. *Journal of Product Innovation Management*, 39(5), 451–470. https://doi.org/10.1111/jpim.12579

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review, 27*(2), 185–203. https://www.jstor.org/stable/4134351

Zettler, I., Hilbig, B. E., & Moshagen, M. (2020). Dishonest behavior and the role of personality. Current Opinion in Psychology, 31, 6–11. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.07.039

Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2018). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management, 44*(1), 89–117. https://doi.org/10.1177/0149206316671580

Zhou, J., & George, J. M. (2020). Creativity and innovation in organizations: Past, present, and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 161*, 120–134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.03.002

Zhu, D. H., & Chen, G. (2018). Narcissism, director selection, and risk-taking spending. *Strategic Management Journal*.