



## Influencia de la personalidad del CEO en el siglo XXI

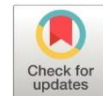
### *Influence of CEO personality in the 21st century*

- <sup>1</sup> Mayra Emérita Gallegos Vargas  
Universidad de Guayaquil  
[mayra.gallegosv@ug.edu.ec](mailto:mayra.gallegosv@ug.edu.ec)
- <sup>2</sup> Rommel Ulises Salazar Cedeño  
Universidad de Guayaquil  
[rommel.salazarc@ug.edu.ec](mailto:rommel.salazarc@ug.edu.ec)
- <sup>3</sup> Carlota Alexandra Tenesaca Morales  
Universidad de Guayaquil  
[carlota.tenesacam@ug.edu.ec](mailto:carlota.tenesacam@ug.edu.ec)

 <https://orcid.org/0000-0001-5977-4009>

 <https://orcid.org/0000-0001-7641-171X>

 <https://orcid.org/0000-0002-6007-0532>



#### Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 31/02/2022

Revisado: 04/03/2022

Aceptado: 29/04/2022

Publicado: 11/05/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/ap.v4i2.203>

#### Cítese:

Gallegos Vargas, M. E., Salazar Cedeño, R. U., & Tenesaca Morales, C. A. (2022). Influencia de la personalidad del CEO en el siglo XXI. AlfaPublicaciones, 4(2), 103–120. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i2.203>



  
Ciencia  
Digital  
Editorial



*ALFA PUBLICACIONES*, es una revista multidisciplinar, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://alfapublicaciones.com>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) [www.celibro.org.ec](http://www.celibro.org.ec)

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**Palabras****claves:**

Personalidad del CEO, efecto CEO, cualidades de un CEO, CEO exitoso, características personales de un CEO.

**Keywords:**

CEO personality, CEO effect, qualities of a CEO, successful CEO, personal

**Resumen**

**Introducción.** En el contexto de la gestión empresarial y los negocios, un *Chief Executive Officer* (CEO) es el director ejecutivo; es el máximo ejecutivo, y tiene grandes responsabilidades; para el cumplimiento de sus funciones debe tomar acciones influenciadas por su personalidad, cuya importancia para el éxito de la empresa es poco conocida. **Objetivo.** Determinar la influencia de la personalidad del CEO en el siglo XXI. **Metodología.** Se empleó una revisión sistemática de la literatura, usando el protocolo de análisis de cinco fases. Se formularon tres preguntas como guías de la investigación, cada una vinculada a un tema. Para la búsqueda se utilizó Google Scholar, delimitando mediante palabras clave, idiomas: español, inglés y portugués; y temporalidad desde el 2000 hasta el 2022 (siglo XXI); se seleccionó como tipo de documento el artículo, con acceso libre. **Resultados.** Para el primer tema estudiado se obtuvo que el impacto del CEO para las empresas puede ser tanto favorable o positivo, como desfavorable o negativo, dependiendo de factores tales como las características personales del CEO. Para el tema 2, los requisitos necesarios para ser un CEO exitoso contemplan una serie de competencias directivas tales como las estratégicas, las intratérgicas y las de eficacia personal; además deben fortalecer las áreas estratégicas: liderazgo, intelectual, motivacional y relaciones interpersonales; también deben ser proactivos y activista. Con respecto al tema 3, se obtuvo que las características psicológicas, conductuales, emocionales y sociales que debe tener un CEO están asociadas a su personalidad. **Conclusión.** La influencia de la personalidad del CEO en el siglo XXI no puede clasificarse o juzgarse como positiva o negativa, debido a que cada empresa u organización tiene su particular dinamismo, y requiere de una capacidad para la toma de decisiones diferente y vinculada a su misión y visión.

**Abstract**

**Introduction.** In the context of business and corporate management, a Chief Executive Officer (CEO) is the chief executive officer; he is the top executive, and he has great responsibilities; To fulfill his functions, he must take actions influenced by his personality, whose importance for the success of the company is little known. **Target.** Determine the influence of the CEO's personality in the 21st century. **Methodology.** A systematic review of the literature was used, using the five-phase analysis protocol. Three questions were formulated as research guides,

characteristics  
of a CEO.

each linked to a theme. For the search, Google Scholar was used, delimiting by keywords, languages: Spanish, English and Portuguese; and temporality from 2000 to 2022 (21st century); The article, with free access, was selected as the type of document. **Results.** For the first topic studied, it was found that the impact of the CEO for companies can be both favorable or positive, as well as unfavorable or negative, depending on factors such as the personal characteristics of the CEO. For topic two, the necessary requirements to be a successful CEO include a series of managerial skills such as strategic, intra-strategic and personal effectiveness; They must also strengthen the strategic areas: leadership, intellectual, motivational, and interpersonal relationships; They must also be initiative-taking and activist. Regarding topic three, it was found that the psychological, behavioral, emotional, and social characteristics that a CEO should have been associated with his personality. **Conclusion.** The influence of the CEO's personality in the 21st century cannot be classified or judged as positive or negative, because each company or organization has its dynamism, and requires a different decision-making capacity linked to its mission and view.

## Introducción

En el contexto de la gestión empresarial y los negocios, un *Chief Executive Officer* (CEO) es el director ejecutivo; quiere decir que es el máximo ejecutivo, con grandes responsabilidades según las características de la empresa; sus funciones son entre otras: innovar, analizar situaciones para tomar decisiones, liderar y dirigir equipos de trabajo, captar el talento humano necesario, negociar y motivar (Jensen & Zajac, 2004; Parada, 2022). Para el cumplimiento de sus funciones un CEO debe tomar acciones definidas por su capacidad de liderazgo, pero también influenciadas por su personalidad, al respecto Cardozo (2018) opina que:

La personalidad de un CEO define la cultura de la organización que dirige. Por ejemplo, los CEO's con una mente más abierta y curiosa motivarán una cultura emprendedora mientras que los más determinados inducirán una cultura basada en los resultados y los más altruistas desarrollarán a una cultura empática y cooperativa. También la literatura revela que la reputación de los CEO's –su imagen pública– afecta al precio de las acciones de sus empresas. (p.38)

Con relación a la definición de personalidad, este es un concepto complejo, el cual según Grasso (2018) “se encuentra entre los constructos más estudiados y discutidos en el

campo de la Psicología” (p. 35); entre algunas se destaca la presentada por Cloninger (2002), quien la define como “las causas internas que subyacen al comportamiento individual y a la experiencia de la persona” (p.3). Según Ramírez et al. (2020) “la personalidad del ser humano está conformada por la forma en cómo se relaciona con los demás, cómo reacciona ante estímulos del medio ambiente, así como los rasgos físicos y psicológicos que lo conforman” (p.844). Otra definición es ofrecida por Seelbach (2012), quien expresa que la personalidad:

En primer lugar, permite conocer de forma aproximada los motivos que llevan a un individuo a actuar, a sentir, a pensar y a desenvolverse en un medio; por otro lado, la personalidad permite conocer la manera en la cual una persona puede aprender del entorno. La personalidad se puede definir como la estructura dinámica que tiene un individuo en particular; se compone de características psicológicas, conductuales, emocionales y sociales. (p.9)

Seelbach (2012), afirma que la personalidad está basada en dos componentes fundamentales, el temperamento y el carácter; el primero, determina de cierta forma, algunas características de propias del comportamiento, la cognición y las emociones; mientras que el carácter, según Grasso (2018) “involucra a todas las características que se adquieren a lo largo del crecimiento, y, al mismo tiempo, supondría un determinado grado de conformidad con las reglas sociales establecidas en el contexto de desarrollo” (p.39).

Las teorías sobre tipologías de la personalidad datan de antes de cristo, comenzando con la teoría formulada por Hipócrates, posteriormente se inició una búsqueda de explicaciones más objetivas debido a la carencia de científicidad de esta, de esta forma según Seelbach (2012) esta teoría inicial “funcionó como base previa para la siguiente clasificación: Introverso, extroverso, racional, y emocional” (p.11). Al respecto, según Ramírez et al. (2020):

Surge en los años 40’s una prueba de personalidad denominado Myers-Briggs o (MBTI, por sus siglas en inglés) creado por Katherine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers basadas en la teoría de Carl Jung, este indicador de personalidad es una herramienta que permite evaluar los rasgos psicológicos y de la personalidad de un individuo. (p. 847)

La prueba MBTI, ayuda a clasificar a las personas de acuerdo con 16 tipos de personalidad, conformada por las combinaciones de las características fundamentales de los individuos; siendo estas según expresa Ramírez et al. (2020) las siguientes: Introverso (I), extroverso(E), sensoriales (S), Intuitivos(N), Racionales(T), Emocionales (F), Estructurados(J) y Perceptivos (P). Con base en esto se obtienen las posibles personalidades según la tabla 1.

**Tabla 1**
*Tipos de personalidad según test MBTI*

Tipología	Nombre	Clasificación	Breve descripción
INTJ	Arquitecto		Imaginativos, decididos, ambiciosos, reservados, curiosos, idealistas, son estrategas y se manejan como en un juego de ajedrez, tienen un plan para cualquier situación.
INTP	Lógico		Innovadores e inventores, siempre en la búsqueda del conocimiento, les gusta la originalidad y los resultados eficientes.
ENTJ	Comandante	Analistas	Son líderes audaces, imaginativos y de voluntad fuerte. Pueden dirigir empresas de forma eficiente, son dominantes, implacables, pueden identificar talentos en los demás.
ENTP	Innovador		Pensadores inteligentes, curiosos, les encantan los retos, buscan el conocimiento de forma constante, les gusta contrastar las ideas.
INFJ	Abogado		Son inspiradores, idealistas, callados, determinados y decididos, creativos, sensibles, pueden relacionarse fácilmente con los demás.
INFP	Mediador	Diplomáticos	Son amables, altruistas, les gusta ayudar a los demás, son solitarios, son poco sociables, muy creativos, idealistas y compasivos.
ENFJ	Protagonista		Líderes carismáticos, inspiradores, cautivadores, son auténticos, altruistas, muy comunicativos.
ENFP	Activista		Entusiastas, creativos y sociables, compasivos, encantadores, son visionarios, empáticos, sociables, sensibles y creativos.
ISTJ	Logista		Son prácticos, confiables, enfocados en los hechos, íntegros y dedicados incansables a sus deberes, organizados, responsables, les gusta la estabilidad.
ISFP	Defensor		Protectores, dedicados, amables, cálidos, son callados, pero pueden tener sólidas relaciones, perfeccionistas, y generosos.
ESTJ	Ejecutivo	Centinelas	Son excelentes administradores, les gusta el orden, honestos, dedicados, se ofrecen como líderes en momentos difíciles, organizados, son defensores de la legalidad.
ESFJ	Cónsul		Son sociables y consideradas, populares, animadores, sociables, son prácticos, observadores, altruistas, responsables, son organizados
ISTP	Virtuoso		Son experimentadores, prácticos, creativos, amables, reservados, espontáneos, impulsivos, poco sensibles, e imprevisibles.
ISFP	Aventurero		Son experimentadores, exploradores, introvertidos, sensibles, valoran la armonía, pueden ser generosos eventualmente, pero mayormente son egoístas.
ESTP	Emprendedor	Exploradores	Son extrovertidos y espontáneos, son arriesgados, lógicos, realistas, racionales y en oportunidades distraídos, convincentes, son líderes de grupo.
ESFP	Animador		Son extrovertidos, espontáneos y entusiastas, sociables, curiosos, observadores, sensibles, reconocen la calidad, ordenados y les gusta experimentar nuevas emociones.

Fuente: elaboración propia; información extraída de Ramírez et al. (2020) y NERIS Analytics Limited (2011)

Por su parte Digman (1990), presenta el *modelo Big Five*, el cual propone la existencia de cinco factores o rasgos de la personalidad de los individuos, a saber, según Mouta & Meneses (2021): “extroversión, estabilidad emocional, amabilidad, escrupulosidad y apertura a la experiencia” (p.209).

Cardozo (2018) en su investigación sobre el impacto de la actuación del CEO en las empresas, destaca entre sus conclusiones que “la importancia de la personalidad es poco conocida” (p. 63); sin embargo, en otros estudios tales como el de Reilly et al. (2013) y el de Muñoz (2019) se destaca que los CEO indagados tienen cualidades personales tales como: narcisismo, autoconfianza, bajo nivel de empatía, impulsividad y hasta neofilia; encontrándose también otros como liderazgo con humildad, integridad y ética.

Así que se manifiesta una diversidad de cualidades que inciden en el comportamiento y desempeño dentro de la organización. Ante este escenario es importante preguntarse ¿Cuál es la influencia de la personalidad del CEO en el siglo XXI? Esta interrogante condujo el desarrollo de la presente investigación cuyo objetivo consistió en determinar la influencia de la personalidad del CEO en el siglo XXI.

### Metodología

Se empleó una revisión sistemática de la literatura, la cual según Keele (2007) constituyen “un medio para identificar, evaluar e interpretar toda la investigación disponible relevante para una pregunta de investigación en particular, un área temática o un fenómeno de interés” (p. 3) Para la revisión y estudio de la literatura se utilizó el protocolo de análisis propuesto por Ramírez-Montoya & Lugo-Ocando (2020) el cual establece “las siguientes fases: 1) Preguntas de investigación; 2) Proceso de búsqueda; 3) Criterios de inclusión y exclusión; 4) Proceso de selección y extracción de datos; 5) Síntesis de datos” (p. 12).

#### 1) Preguntas de investigación.

Para el desarrollo de la investigación se formularon las siguientes preguntas: ¿Cuál es la influencia de la personalidad del CEO en el siglo XXI? (Pregunta general); y como preguntas específicas:

1. ¿Cuál es el impacto del CEO para las empresas? Tema: Efecto CEO.
2. ¿Qué requisitos son necesarios para ser un CEO exitoso? Tema: requisitos son necesarios para ser un CEO.
3. ¿Qué características psicológicas, conductuales, emocionales y sociales debe tener un CEO? Tema: Personalidad de un CEO en el siglo XXI.

#### 2) Proceso de búsqueda

Para la búsqueda de los documentos se utilizó el buscador especializado en resultados académicos: Google Scholar, delimitando mediante las palabras clave: personalidad del CEO; efecto CEO; cualidades de un CEO; CEO exitoso; características psicológicas de un CEO; características conductuales de un CEO; características emocionales de un CEO; y características sociales de un CEO. Como idiomas: el español, el inglés y el portugués; la delimitación temporal fue desde 2000 hasta el 2022 (22 años del siglo XXI); se seleccionó como tipo de documento el artículo, con acceso libre.

### 3) Criterios de inclusión y exclusión

Como criterio de inclusión se consideraron los artículos disponibles a texto completo, publicados en revistas indexadas en bases de datos de acceso abierto como Dialnet, Redalyc, DOAJ. Se excluyeron artículos incompletos, capítulos de libros, redactados en otros idiomas distintos del español, el portugués y el inglés.

### 4) Proceso de selección y extracción de datos

Se seleccionaron sólo aquellos documentos que poseían información con suficiente relación a los temas abordados, de esta forma, mediante una lectura detallada y con actitud crítica se depuró la indagación realizada previamente en el proceso de búsqueda.

### 5) Síntesis de datos

Para sintetizar los datos se realizó la selección de 28 artículos los cuales permitieron abordar las respuestas a las interrogantes de la investigación; estos se organizaron en una matriz estructurada: autor(es), año de publicación, y descriptor o tema, presentada en la tabla 2. Distribuidos en ocho (8) artículos para el tema 1, diez (10) para el tema 2 y diez (10) para el tema 3.

## Resultados

Esta parte del artículo está organizada según los temas establecidos y se presentan los resultados de las preguntas específicas formuladas para cada uno. En la tabla 2 se muestran los artículos que permitieron dar respuesta a las interrogantes formuladas.

**Tabla 2**

*Matriz síntesis de la selección de literatura*

Autor (es)	Año de publicación	Tema
Bertrand & Schoar	(2003)	Tema 1: Efecto CEO
Nadkarni & Herrmann	(2010)	
Cardozo, A.	(2018)	
Gow, I., Kaplan, S., Larcker, D. & Zakolyukina, A.	(2016)	

**Tabla 2**
*Matriz síntesis de la selección de literatura (continuación)*

Autor (es)	Año de publicación	Tema	
López, C., Pintado, T. & Sánchez, J.	(2020)	Tema 2: Requisitos necesarios para ser CEO	
Parada, P.	(2022)		
Peterson, R., Smith, D., Martorana, P. & Owens, P.	(2003)		
Rahmat, S. & Lila, G.	(2022)		
Charán, R.	(2005)		
Flores, M. & Vanoni, G.	(2016)		
García-Cediel, G.	(2021)		
Jensen, M. & Zajac, E.	(2004)		
Kaplan, S., Klebanov, M. & Sorensen, M.	(2007)		
Kariskova, D., Green, S. & Le Breton, J.	(2013)		
Miranda, J.	(2015)		
Navarro, O., Luciani, L., & Juca, F.	(2017)		
García-Sánchez & Martínez-Ferrero	(2019)		
Yagil, D. & Oren, R.	(2021)		
Aktas et al.	(2016)		Tema 3: Personalidad de un CEO en el siglo XXI
Chatterjee, A., & Hambrick, D.	(2007)		
Ham, C., Seybert, N. & Wang, S.	(2018)		
Martínez, A. y Fernández, R.	(2008)		
Moreira, C., Pereira, A., Lopes, F., & Pelucio-Grecco, M.	(2018)		
Muñoz, J.	(2019)		
Olsen, K. & Stekelberg, J.	(2016)		
Reilly, C., Roer, B., Caldwell, D. & Chatman, J.	(2013)		
Seelbach, G.	(2012)		
Mouta & Meneses	(2021)		

### Tema 1: Efecto CEO

#### 1. ¿Cuál es el impacto del CEO para las empresas?

En el siglo XXI, los CEO son una pieza fundamental para las organizaciones y empresas; por su parte López et al. (2020) opinan que “el comportamiento de los CEOs tiene una especial relevancia en las decisiones estratégicas que debe tomar una empresa dada su relación con la reputación corporativa” (p. 4).

Según Cardozo (2018), el efecto CEO está constituido por “cinco elementos: la historia personal, la visión sobre el mundo, la toma de decisiones, el liderazgo y la capacidad organizacional para la ejecución” (p. 43); sin duda los dos primeros elementos influyen en la personalidad, sobre todo la historia personal, la cual es determinante para la conformación del carácter de los individuos, y puede afectar también la visión del mundo



que estos tienen, esta última intervenida por la formación académica y la educación en valores; los cuales a su vez serán fundamentales para la toma de decisiones.

La personalidad del CEO según expresan Peterson et al. (2003) puede determinar e incidir en el proceso de toma de decisiones; así como influir en el desempeño de la empresa, en aspectos tales como las ventas, retorno de inversión y activos; esta idea es afianzada por Gow et al. (2016), quienes encontraron en su investigación que un CEO de personalidad extrovertida no siempre trae buenos resultados para la empresa, en este sentido:

La apertura se asocia positivamente con la intensidad de I+D y negativamente con el apalancamiento neto. La conciencia se asocia negativamente con el crecimiento. La extraversión se asocia negativamente con el rendimiento actual y futuro de los activos y los flujos de efectivo. (p. 2)

Nadkarni & Herrmann (2010) opinan que la personalidad del CEO incide en la flexibilidad estratégica, la cual es definida por ellos como la “capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios ambientales” (p. 1050); entre sus resultados encontraron que “cada faceta de la personalidad del CEO mejora o inhibe la flexibilidad estratégica” (p. 1050).

El efecto CEO observado por Bertrand & Schoar (2003), tuvo relación con características personales particulares tales como la formación académica recibida y edad, mostrando que los CEO más jóvenes y con mayor preparación mostraban una personalidad con rasgos más impulsivos y arriesgados en comparación con los de mayor edad; de esta forma entre sus resultados destacaron que:

Los directores ejecutivos con maestrías en administración de empresas parecen estar en promedio más agresivo, eligiendo participar en un nivel más alto de gastos de capital, mantener más deuda y pagar menos dividendos. Los directores ejecutivos de las generaciones anteriores parecen ser menos agresivos con promedio, eligiendo un nivel más bajo de gastos de capital, más bajo apalancamiento financiero y mayores tenencias de efectivo.

Estos resultados presentados por Bertrand & Schoar (2003) son respaldados por los encontrados por Rahmat & Lila (2022), quienes en su estudio mostraron que:

Los aspectos conductuales de los directores ejecutivos están correlacionados con el género femenino, la educación y la edad en términos de afectar significativamente las políticas y el desempeño de la empresa. La implicación de esta investigación es que los inversores deben conocer las características del CEO de las empresas en las que invierten su dinero porque las características del CEO pueden usarse como referencia para predecir el rendimiento y la toma de

decisiones de políticas, del CEO, la educación y la edad en términos de afectar significativamente las políticas y el desempeño de la empresa. (p. 371)

Tema 2: Requisitos necesarios para ser CEO.

2. ¿Qué requisitos son necesarios para ser un CEO exitoso?

Dentro de la revisión de la literatura se encontró que autores como Flores & Vanoni (2016) establecen las competencias fundamentales de un CEO, examinando un escenario para las nuevas organizaciones complejas, las cuales “comienzan con el nombre de postindustrial, proponen una nueva perspectiva de organización. Aceptan que se encuentran en un mundo cambiante y caótico, pero que a su vez ayuda a la estructura, la aptitud y la innovación en la organización” (p. 120).

Estos autores plantean tres tipos de competencias directivas: las estratégicas, las intratégicas y las de eficacia personal. En acuerdo con Kaplan et al. (2007) hacen referencia a cuatro áreas estratégicas: liderazgo, intelectual, motivacional y relaciones interpersonales. La primera, fundamentada en el CEO que contrata personal de excelencia, plantea su desarrollo y elimina el bajo desempeño, promueve el respeto, se basa en la eficiencia, flexibilidad, planificación, agresividad, rapidez y compromiso.

En el área intelectual se requiere: capacidad intelectual, creatividad, capacidad de análisis y atención a los detalles. Para el área motivacional, se requiere una persona entusiasta, persistente, proactivo y con ética. Mientras que el área de relaciones interpersonales requiere de apertura, habilidades para escuchar, habilidades comunicativas, trabajo en equipo y habilidades de persuasión (Flores & Vanoni, 2016).

En la última década del siglo XXI, una de las cualidades de un CEO que ha resaltado, es la proactividad; de esta forma, investigaciones como las de Navarro et al. (2017) expresan que un CEO que tiene “una visión proactiva, tiene la capacidad de contagiar de esta actitud, al resto de la gente que labora con él” (p. 169); estos autores también estudian la cualidad de resiliencia del CEO, ellos plantean que “el líder resiliente debe ser un visionario capaz de reconocer los peligros inherentes a la adversidad, debe ser capaz de aprovechar las oportunidades que se plantean para motivar a los demás para que las aprovechen” (p. 168). Con relación a la proactividad, autores como García-Cediel (2021) la colocan como una de las características más importantes de un CEO; también, Miranda (2015) opina:

Los CEO (gerente por sus siglas en inglés) no sólo deben de responder a las condiciones cambiantes del entorno, también podrían anticiparse a los cambios futuros en el mercado, lo cual implica que el CEO reconfigure las capacidades administrativas dinámicas dentro de los equipos de directivos, implica la creación y combinación de varios tipos de capacidades organizacionales (funcionales,

operativos, entre otros) tomando en cuenta los cambios dinámicos del entorno. (p. 89)

Con respecto al liderazgo, Flores & Vanoni (2016) opinan que este “actúa fomentando el progreso individual y el aprendizaje a través del desarrollo de experiencias, facilitando las redes de conocimiento en la estructura organizacional vertical-horizontal, y explora e institucionaliza el conocimiento de los sistemas emergentes” (p. 121). Por su parte, Navarro et al. (2017) expresan con relación al liderazgo que este “se ha convertido en una cualidad imprescindible para los directivos de las empresas, lo que, en muchas ocasiones, se ha confundido con la dureza del jefe” (p. 168).

Otro autor que opina sobre la importancia del liderazgo es Charan (2005) quien declara en su estudio que “el liderazgo que ejercen los CEO debe ser tratado de manera diferente porque es único en alcance y de una importancia incomparable. La actuación de los CEO determina los destinos de las entidades” (p. 1). Por su parte, Yagil & Oren (2021) opinan que “los modelos de contingencia de liderazgo indican que el impacto de los líderes en los seguidores depende, entre otras cosas, de las características del contexto de trabajo” (p. 50). De esta forma, un CEO es indispensable cuando los empleados laboran en un contexto donde no existe el compromiso, por ejemplo, o en situaciones que se presentan donde se ha alterado el control de la organización.

Ahora bien, no todo lo relacionado con el ejercicio del liderazgo es positivo, al respecto se tiene el estudio de Kariskova et al. (2013), quienes definieron el concepto de liderazgo destructivo, el cual está relacionado con las decisiones y acciones tomadas por el CEO, de forma intencional o no, dirigidas a ocasionar daño en la empresa o sus seguidores, atentando contra los intereses de la organización.

Otra acción que puede convertirse en requisito para ser un CEO es la expresada por López et al. (2020), quienes realizaron una investigación donde exponen como un comportamiento a destacar el activismo; este puede ser de tipo político, social, empresarial o de cualquier otro; según estos autores “el CEO activista es un individuo con poder que, en la actualidad, está desempeñando un papel relacionado con el activismo que puede afectar a su organización” (p. 10). También plantean que:

Es necesaria una nueva clasificación de individuos con poder que pueden influir en los temas políticos y sociales, y que tienen características diversas: por una parte, los filántropos, que poseen capital (Bill y Melinda Gates), por otra parte, los empresarios sociales, que pueden impulsar cambios basados en sus nuevas ideas (Muhammad Yunus, creador de los microcréditos) y, finalmente, las celebridades, que utilizan su fama para amplificar sus declaraciones (el cantante Bono). (p. 10)

Las conductas activistas también han sido investigadas por García-Sánchez & Martínez-Ferrero (2019), quienes encontraron que:

Los CEO más capaces invierten en prácticas sociales y ambientales que conducen a un mayor desempeño financiero; por el contrario, los directores ejecutivos menos capaces pueden invertir en exceso o de manera insuficiente de manera oportunista para beneficio personal a expensas de los accionistas. Además, el papel que juega la habilidad del CEO en las estrategias sociales y ambientales es particularmente pertinente en entornos generosos que fomentan la discreción gerencial; en estos contextos, la alta capacidad gerencial conduce a la inversión en un desempeño socialmente responsable, lo que beneficia a los accionistas al aliviar el riesgo moral. (p. 542)

Sin embargo, Cardozo (2018) opina que:

No habría una combinación perfecta que funcione para cada puesto de CEO. La industria y el contexto de la empresa determinarán qué comportamientos y habilidades serán más importantes en cualquier situación particular. Un CEO en una industria en rápida evolución -por ejemplo, la tecnológica- seguramente tendrá que sobresalir en una adaptación proactiva pero ese comportamiento puede importar menos en otros sectores más estables. (p. 41)

Tema 3: Personalidad de un CEO en el siglo XXI.

3. ¿Qué características psicológicas, conductuales, emocionales y sociales debe tener un CEO?

Estas características conforman la personalidad de un individuo según Seelbach (2012), según López et al. (2020) se cuenta con constructos teóricos que vinculan dichas características y las disposiciones estratégicas de las empresas tomadas por los CEO, así como los resultados obtenidos. Entre los constructos se tienen: la Teoría del narcisismo de los CEOs propuesta por Chatterjee & Hambrick (2007), la cual mostró que el narcisismo de los directores ejecutivos era capaz de lograr un mayor dinamismo en la organización. Con respecto al narcisismo de los CEO, autores como Olsen & Stekelberg (2016) manifiestan que:

El narcisismo es un rasgo de personalidad multifacético asociado con un sentido de superioridad y una propensión a participar en comportamientos cuestionables. Los narcisistas sienten que están por encima de la ley y son agresivos al perseguir lo que creen que es suyo. (p.1)

Autores como Ham et al. (2018) manifiestan que “el narcisismo de los directores ejecutivos está asociado con varios resultados empresariales negativos” (p. 234); así, ellos

encontraron en su investigación que “las empresas dirigidas por directores ejecutivos narcisistas experimentan una menor productividad financiera en forma de rentabilidad y flujos de efectivo operativos” (p. 234). Por su parte Aktas et al. (2016) expresan que “el narcisismo del director ejecutivo (CEO) afecta el proceso de adquisición. Los accionistas adquirentes reaccionan menos favorablemente a un anuncio de adquisición cuando el CEO objetivo es más narcisista. Los CEO adquirentes narcisistas negocian más rápido”

También fue generada, aunque fue en el siglo XX, pero aún tiene vigencia, la Teoría del Escalón Superior, la cual es formulada por Hambrick & Mason (1984); esta teoría según Moreira et al. (2018), “considera relevante el nivel de dispersión, o heterogeneidad, en el grupo gerencial. Según los autores grupos homogéneos llevan a decisiones de menor calidad, pues provocan el sentimiento de actuación en grupo y con bajo nivel de divergencia de opinión” (p. 3).

Martínez & Fernández (2008), encontraron en su estudio que “las diferentes características psicológicas y situacionales de los CEOs derivan en distintos estilos de comportamiento a la hora de dirigir las iniciativas empresariales, los cuales a su vez se traducen en diferentes niveles de resultados para las compañías” (p. 122). Por su parte, Mouta & Meneses (2021) encontraron en su investigación que “hay una fuerte influencia de las variables psicológicas del CEO, tales como escrupulosidad, extroversión y apertura a la experiencia, tanto en la cultura organizacional como en la capacidad de crear y desarrollar redes informales” (p. 219).

## Conclusiones

Dada la importancia que tiene un *Chief Executive Officer* (CEO) o director ejecutivo adecuado para el buen funcionamiento de las empresas se desarrolló esta investigación a través de una revisión sistemática de la literatura, en la cual se determinó la influencia de la personalidad del CEO en el siglo XXI, al respecto se concluye:

- Para el primer tema estudiado se obtuvo que el impacto del CEO para las empresas puede ser tanto favorable o positivo, como desfavorable o negativo, dependiendo de factores tales como las características personales del CEO y otros elementos como su historia personal, visión de mundo, capacidad de liderazgo y organizacional, preparación académica y edad.
- En el segundo tema abordado, se concluye que los requisitos necesarios para ser un CEO exitoso contemplan entre otros una serie de competencias directivas tales como las estratégicas, las intratégicas y las de eficacia personal (Flores & Vanoni, 2016). Además, se encontró que deben fortalecer, de acuerdo con Kaplan et al. (2007), cuatro áreas estratégicas: liderazgo, intelectual, motivacional y relaciones interpersonales; cada una de ellas conformadas por un conjunto de capacidades particulares. También son importantes ser proactivo y activista.

- Con respecto al tema 3, se obtuvo que las características psicológicas, conductuales, emocionales y sociales que debe tener un CEO están asociadas a su personalidad,
- La influencia de la personalidad del CEO en el siglo XXI no puede clasificarse o juzgarse como positiva o negativa, debido a que cada empresa u organización tiene su particular dinamismo y requiere de una capacidad para la toma de decisiones diferente, lo cual está vinculado a su misión y visión.

### Referencias bibliográficas

- Aktas, N., De Bodt, E., Bollaert, H. y Roll, R. (2016). El narcisismo del CEO y el proceso de adquisición: desde la iniciación privada hasta la finalización del trato. *Revista de análisis financiero y cuantitativo*, 51 (1), 113-137. DOI:10.1017/S0022109016000065. [http://efa2011.efa-online.org/fisher.osu.edu/blogs/efa2011/files/BEH\\_2\\_3.pdf](http://efa2011.efa-online.org/fisher.osu.edu/blogs/efa2011/files/BEH_2_3.pdf)
- Bertrand, M. & Schoar, A. (2003). Administrar con estilo: el efecto de los gerentes en las políticas de las empresas. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1169–1208, <https://doi.org/10.1162/003355303322552775>
- Cardozo, A. (2018). El impacto de la actuación del CEO en la performance de la empresa, ¿puede medirse? *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados*, (67), 35-68. <https://www.eseade.edu.ar/wp-content/uploads/2018/11/RIIM-67-2.-Cardozo-Alejandro-Ceo-y-empresas-.pdf>
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. (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.
- Charán, R. (2005). Ending the CEO succession crisis. *Harvard Business Review*, 83 (2), 72-81. <https://allenaustin.com/wp-content/uploads/2020/07/TP-HARVARD-BUSINESS-REVIEW-CEO-SUCCESSION.pdf>
- Cloninger, S. (2002). *Teorías de la personalidad*. Universitario Series.
- Digman, J. (1990). Estructura de la personalidad: surgimiento del modelo de cinco factores. *Revisión anual de psicología*, 41(1), 417-440. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221>
- Flores, M. & Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de negocios*, 7(16), 113-124. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.005>

- García-Cediel, G. (2021). Efectos de las características psicológicas del CEOS en los niveles de internacionalización empresarial: el caso de las Born Global en América Latina. *Revista escuela de administración de negocios*, (90), 123–138. <https://doi.org/10.21158/01208160.n90.2021.2849>
- García-Sánchez, I., & Martínez-Ferrero, J. (2019). Chief executive officer ability, corporate social responsibility, and financial performance: The moderating role of the environment. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 542-555. <https://doi.org/10.1002/bse.2263>
- Gow, I., Kaplan, S., Larcker, D. & Zakolyukina, A. (2016). *CEO Personality and Firm Policies*. NBER Working Paper (22435). [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w22435/w22435.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w22435/w22435.pdf)
- Grasso, I. (2018). Personalidad: un recorrido por los principales conceptos desarrollados sobre el constructo. *Conciencia EPG*, 3(2), 34-57. DOI: 10.32654/CONCIENCIA. <http://revistaconcienciaepg.edu.pe/ojs/index.php/55551/article/view/64>
- Ham, C., Seybert, N. & Wang, S. (2018). El narcisismo es una mala señal: tamaño de la firma del CEO, inversión y rendimiento. *Rev Account Stud* 23, 234–264. <https://doi.org/10.1007/s11142-017-9427-x>
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Jensen, M. & Zajac, E. (2004). Corporate elites and corporate strategy: how demographic preferences and structural position shape the scope of the firm. *Strategic Management Journal*, 25(6), 507-524. <https://doi.org/10.1002/smj.393>
- Kaplan, S., Klebanov, M. & Sorensen, M. (2007). Which CEO characteristics and abilities matter? *The Journal of Finance*, 67(3), 973–1007. [https://uploadrb.ru/upload/archive/dop\\_upload/file\\_2007-12-19\\_19.29.43\\_kaplan-ceocharacteristics.pdf](https://uploadrb.ru/upload/archive/dop_upload/file_2007-12-19_19.29.43_kaplan-ceocharacteristics.pdf)
- Kariskova, D., Green, S. & Le Breton, J. (2013). Destructive leadership: a theoretical review, integration and future research agenda. *Journal of management*, 39, 1308-1338. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Keele, S. (2007). *Pautas para realizar revisiones sistemáticas de literatura en ingeniería de software* (Informe técnico, Ver. 2.3) EBSE. [https://www.elsevier.com/\\_data/promis\\_misc/525444systematicreviewsguide.pdf](https://www.elsevier.com/_data/promis_misc/525444systematicreviewsguide.pdf)

- López, C., Pintado, T. & Sánchez, J. (2020). CEOs activistas: Un análisis descriptivo de los presidentes ejecutivos y sus posturas sociales y políticas. *DOCFRADIS Working Papers 2004*, Catedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial. <https://ideas.repec.org/p/ovr/docfra/2004.html>
- Martínez, A. & Fernández, R. (2008). Impacto de la estrategia de diversificación en el resultado empresarial: ¿influye el estilo de comportamiento del CEO que diversifica? *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 17(3), 111-132. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2725494>
- Miranda, J. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Investigación administrativa*, 44(116), 81-93. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782015000200005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782015000200005)
- Moreira, C., Pereira, A., Lopes, F., & Pelucio-Grecco, M. (2018). *Mujeres en la administración de las empresas cotizadas en B3: Bajo la óptica de las Teorías Cultural y de los Escalones Superiores*. <https://xxcongreso.aeca.es/wp-content/uploads/2019/09/97c.pdf>
- Mouta, C. & Meneses, R. (2021). O impacto das características do CEO na cultura organizacional e no efeito silo. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(2), 207-225. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i2.4100>
- Muñoz, J. (2019). El discurso del CEO: el pensamiento de los CEO respecto a la visión del futuro de la sociedad en el ámbito económico. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(1), 33-51. DOI: <https://doi.org/10.15332/24631140.5419>
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: the case of the Indian business process outsourcing industry. *The Academy of Management Journal*, 53(5), 1050–1073. <http://www.jstor.org/stable/20788808>
- Navarro, O., Luciani, L., & Juca, F. (2017). Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 165-170. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- NERIS Analytics Limited. (2011). Tipos de personalidad. *16personalities*. <https://www.16personalities.com/es/descripcion-de-los-tipos>
- Olsen, K. & Stekelberg, J. (2016). CEO Narcissism and Corporate Tax Sheltering. *Journal of the American Taxation Association*, 38(1), 1-22. <https://doi.org/10.2308/atax-51251>



- Parada, P. (21 de marzo de 2022). ¿Qué significa CEO y cuáles son las funciones del Chief Executive Officer? *IEBS Business School*. <https://www.iebschool.com/blog/ceo-funciones-chief-executive-officer-digital-business/>
- Peterson, R., Smith, D., Martorana, P. & Owens, P (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>
- Ramírez, M., Lara-Rosano, F., & Suárez, L. (2020). Diseño de simulador social para la identificación de características y tipos de personalidad de estudiantes universitarios. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E28), 843-855. <https://www.proquest.com/openview/79e6881eaf5de371ac338b4c7f20ded4/1?q-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Ramírez-Montoya, M. & Lugo-Ocando, J. (2020). Revisión sistemática de métodos mixtos en el marco de la innovación educativa. *Comunicar*, XXVIII (65), 9-20. DOI: <https://doi.org/10.3916/C65-2020-01>
- Rahmat, S. & Lila, G. (2022). Características del CEO, política de la empresa y desempeño de la empresa. *Revista Internacional de Negocios y Sociedad*, 23 (1), 371-389. <https://doi.org/10.33736/ijbs.4620.2022>
- Reilly, C., Roer, B., Caldwell, D. & Chatman, J. (2013). Narcissistic CEOs and Executive Compensation. *The leadership quarterly*, 25(2), 218-231. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.002>
- Seelbach, G. (2012). *Teorías de la personalidad*. Red Tercer Milenio S.C.
- Yagil, D. & Oren, R. (2021). Servant leadership, engagement, and employee outcomes: the moderating roles of proactivity and job autonomy. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(1), 58-67. <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2021a1>

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Alfa Publicaciones**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Alfa Publicaciones**.



#### Indexaciones

