



Nº002

REVISTA FAMILIA & EMPRESA

2025

Emociones del CEO e innovación en empresas familiares: una mirada desde la ciencia

<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.16022213>

Juan Bautista Delgado García
Virginia Blanco Mazagatos
Elena Romero Merino
Celia Diaz Portugal
(Universidad de Burgos)



En el mundo de la administración de empresas, las decisiones estratégicas se han asociado tradicionalmente con un análisis racional y objetivo. Sin embargo, en los últimos años, la investigación académica ha comenzado a prestar mayor atención a un aspecto menos visible, pero decisivo en la toma de decisiones: el papel de las emociones, especialmente en contextos donde la empresa y la familia se entrelazan.



“Los afectos positivos tienden a llevar a los CEO a reducir la inversión en I+D, mientras que los afectos negativos se asocian con una mayor propensión a incrementarla”.

ISSN: 3045-7661

Este fue el punto de partida de nuestro trabajo. En él abordamos dos preguntas clave: ¿cómo influye el afecto del CEO en las decisiones de inversión en investigación y desarrollo (I+D), especialmente en las empresas familiares? ¿Y cómo modera esta relación la estructura de propiedad familiar?

¿Por qué centrarse en la I+D?

En el ámbito de la dirección estratégica de la empresa, la decisión de inversión en I+D, aunque no está exenta de riesgos, es fundamental para impulsar la innovación, mantener la competitividad y, en última instancia, asegurar el crecimiento e incluso la supervivencia a largo plazo de las organizaciones.

En el caso particular de las empresas familiares, esta inversión cobra una relevancia aún mayor. Estas organizaciones, orientadas frecuentemente a la continuidad generacional, enfrentan el desafío de preservar la tradición sin quedar rezagadas en un entorno empresarial que exige innovación constante. La inversión en I+D es una vía para conciliar ambos aspectos.

El impacto de las emociones del CEO en las inversiones en I+D.

Nuestro análisis se centró en el «afecto» del CEO, entendido como el conjunto de emociones estables y que influyen en cómo interpreta y responde al entorno. En particular, nos basamos en literatura que clasifica el afecto en dos dimensiones:



(I) afecto positivo, que recoge emociones como el entusiasmo o la energía, y (II) afecto negativo, que abarca emociones como la preocupación, la culpa o la tensión.

Tradicionalmente, se ha considerado que la riqueza socioemocional (SEW).

Los resultados del estudio revelan que los afectos positivos tienden a llevar a los CEO a reducir la inversión en I+D, mientras que los afectos negativos se asocian con una mayor propensión a incrementarla. ¿Por qué ocurre esto? La explicación parece descansar en argumentos de mantenimiento del bienestar afectivo. Quienes mantienen emociones positivas tienden a evitar situaciones de incertidumbre que puedan poner en peligro su estado anímico. Invertir en I+D —por su alto riesgo y retorno incierto— puede percibirse como una amenaza al equilibrio emocional. En cambio, quienes mantienen emociones negativas pueden estar más dispuestos a asumir ese riesgo con la esperanza de revertir una

situación que perciben como insatisfactoria.

Este hallazgo permite replantear la idea de que los líderes optimistas o con emociones positivas son siempre más proclives a innovar. Al menos en el contexto de la I+D en empresas familiares, observamos que no siempre es así.

El papel moderador de la estructura de propiedad familiar

Pero no todo depende de las emociones del CEO. En las empresas familiares, la propiedad y el control suelen estar compartidos entre varios miembros o ramas de la familia. Este entramado de relaciones influye en la toma de decisiones estratégicas, y el estudio demuestra que la estructura de propiedad familiar puede modular la relación entre las emociones del CEO y las inversiones en I+D. Cuando el CEO posee una parte significativa de la propiedad de la empresa, o pertenece a una rama familiar con alta participación, sus emociones (positivas o negativas) tienen un mayor impacto en las inversiones en I+D.

“Las emociones importan: no como un factor anecdótico, sino como una variable con un impacto real y medible en las decisiones estratégicas de una empresa familiar”.

Por el contrario, cuando son otras ramas familiares las que tienen una elevada participación, la influencia del CEO se ve atenuada.

Implicaciones para la gestión estratégica

Los hallazgos de este estudio tienen importantes implicaciones para la gestión estratégica de las empresas familiares. Es esencial reconocer que las decisiones de inversión en I+D no solo están influenciadas por factores racionales, sino también por las emociones y la estructura de propiedad. Estos aspectos deben ser considerados al formular la estrategia de I+D de las empresas. En particular, el estudio permite establecer las siguientes recomendaciones para la gestión, especialmente en el caso de empresas familiares:

1. Evaluar el perfil emocional del CEO: En el proceso de selección o sucesión de un CEO familiar, considerar su perfil emocional puede ser tan relevante como valorar su experiencia o conocimientos técnicos. Una persona con afecto excesivamente positivo puede ser excesivamente conservadora en decisiones estratégicas, mientras que una con afecto negativo podría estar más dispuesta a asumir riesgos elevados que requieren ser gestionados con más cautela.
2. Diseñar estructuras de gobierno que equilibren poder y emociones:

La estructura de propiedad y control debe diseñarse considerando su impacto en la toma de decisiones estratégicas. Las estructuras de propiedad que concentran excesivo poder en una sola rama familiar o en un único individuo pueden amplificar el impacto de las emociones personales en decisiones empresariales. Diseñar estructuras de gobierno que fomenten el diálogo entre ramas, o el control cruzado, puede ser una buena forma de equilibrar estas dinámicas.

3. Fortalecer la cultura de innovación en la empresa familiar: En el caso particular de las empresas familiares, los resultados sugieren la necesidad de crear una cultura de gestión donde la I+D no dependa únicamente del impulso del CEO, y que ayude a garantizar que las decisiones de innovación se mantengan estables frente a cambios en la dirección.

En definitiva, esta investigación demuestra que las emociones importan: no como un factor anecdótico, sino como una variable con un impacto real y medible en las decisiones estratégicas de una empresa familiar.

Esperamos que este trabajo contribuya a abrir nuevas líneas de diálogo entre investigadores, directivos y familias empresarias. Entender cómo el componente humano con sus luces y sombras interactúa con la estrategia empresarial es clave para construir empresas más innovadoras y sostenibles a largo plazo.

Referencia

Delgado-García, J. B.; Blanco-Mazagatos, V.; Romero-Merino, E. y Díaz-Portugal, C. (2023): Family CEO affect and R&D investments of family firms: The moderation effect of family ownership structure, Long Range Planning, 56(5), 102230. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102230>. Este trabajo ha recibido financiación del Agencia Estatal de Investigación (PID2020-120288 GB-100//AEI/10.13039/501100011033).

EDITORIAL SAFER
CAMPUS ARROSADIA, S/N
31006 PAMPLONA
ISSN: 3045-7661



[HTTPS://REVISTAFAMILIAYEMPRESA.COM/](https://revistafamiliayempresa.com/)