



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Contabilidad y Auditoría

**LA GENERACIÓN DEL CEO EN LA TOMA DE
DECISIONES FINANCIERAS. UNA REVISIÓN**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciada en Contabilidad y Auditoría**

Autora:

Paola Lisseth Serrano Criollo

Directora:

Ing. Karla Nathaly González Soto

Cuenca – Ecuador

2026

DEDICATORIA

A Dios, por guiar cada paso de mi camino; a mi madre, por su amor incondicional y sacrificio constante, y a mi padre, por su apoyo y confianza inquebrantable, quienes con su sabiduría y amor me inculcaron los valores necesarios para ser un gran ser humano y, en el futuro, una gran profesional; a mis abuelitas, por su cariño y palabras de aliento que me impulsaron a no rendirme; a la persona que siempre está a mi lado y a mis hijos, mi mayor motivación e inspiración diaria; y finalmente, a todos quienes creyeron en mí y formaron parte de este logro.

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Consejo de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad del Azuay por la confianza brindada y por la formación académica que hizo posible este logro. A mi directora de trabajo de titulación, Ing. Karla González, por su guía constante, sus valiosas observaciones y su generosa disposición durante todo el proceso. Al personal administrativo, por su apoyo oportuno. Finalmente, a mi prima Salomé, a Ximena Martínez y a mi familia, por su respaldo, comprensión y motivación incondicional para culminar esta etapa académica.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Figuras.....	iv
Índice de Tablas.....	v
Índice de Anexos	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	vii
1. Introducción.....	1
2. Métodos.....	2
2.1. Identificar los estudios.....	2
2.2. Selección.....	5
2.3. Elegibilidad.....	5
2.3.1. Inclusión	5
2.3.2. Exclusión	6
2.4. Inclusión	6
2.5. La evidencia empírica del liderazgo y la toma de decisiones financieras.....	8
3. Resultados	8
3.1. Características de los artículos incluidos	8
3.2. Los perfiles generacionales de los CEOs en el entorno empresarial	9
3.3. La generación del CEO y su relación con las decisiones financieras	14
3.3.1. Decisiones financieras de endeudamiento, rentabilidad y liquidez.....	14
4. Discusión.....	16
5. Conclusiones.....	19
6. Referencias	21
Anexos	26

Índice de Figuras

Figura 1 Diagrama de flujo PRISMA de selección de estudios (2015–2025).....	7
Figura 2 Distribución regional entre 2015 y 2025	9

Índice de Tablas

Tabla 1 Cadena de búsqueda	3
Tabla 2 Bases de datos, operadores y número de artículos	3
Tabla 3 Proceso de selección de artículos según PRISMA	8
Tabla 4 Perfil de liderazgo de las generaciones Baby Boomers, Generación X, Z y Millenials .	10
Tabla 5 Patrones de comportamiento financiero vinculados al perfil generacional del CEO	13

Índice de Anexos

Anexo A Matriz de revisión de revista Web of Science	26
Anexo B Matriz de revisión de revista Google Scholar.....	41
Anexo C Matriz de revisión de revista Scopus.....	43

RESUMEN

El estudio analiza el rol de las generaciones del CEO en la toma de decisiones financieras mediante una revisión sistemática de literatura publicadas entre 2015 - 2025. Se examinaron 139 artículos empíricos obtenidos de bases de datos indexadas como *Scopus*, *Web of Science* y *Google Scholar*, identificando diferencias generacionales significativas. Los resultados evidencian que los *Baby Boomers* tienden a adoptar posturas conservadoras, priorizando estabilidad y menor exposición al riesgo; *la Generación X* muestra un enfoque pragmático orientado al equilibrio entre inversión y control financiero; mientras que *Millennials* y *Generación Z* presentan mayor inclinación hacia la innovación, digitalización y mayor tolerancia al riesgo. Asimismo, se confirma que la influencia generacional está condicionada por factores como el gobierno corporativo y el entorno institucional. La investigación aporta evidencia relevante para las finanzas corporativas y orienta futuras investigaciones en economías emergentes.

Palabras clave: CEO, comportamiento financiero, decisiones financieras, perfil generacional.

ABSTRACT

The study analyzes the role of CEO generations in financial decision-making through a systematic literature review of studies published between 2015 - 2025. A total of 139 empirical articles from indexed databases such as *Scopus*, *Web of Science*, and *Google Scholar* were examined, identifying significant generational differences. The results show that Baby Boomers tend to adopt conservative approaches, prioritizing stability and lower risk exposure; *Generation X* demonstrates a pragmatic approach focused on balancing investment and financial control; while *Millennials* and *Generation Z* exhibit a greater inclination toward innovation, digitalization, and higher risk tolerance. Furthermore, it is confirmed that generational influence is conditioned by factors such as corporate governance and the institutional environment. This research provides relevant evidence for corporate finance and guides future studies in emerging economies.

Keywords: CEO, financial behavior, financial decisions, generational profile.

1. Introducción

Esta investigación parte de la premisa de que el director ejecutivo (CEO: *Chief Executive Officer*) participan como figuras que son determinantes dentro de cada una de las estrategias corporativas, en específico en lo que respecta al endeudamiento, la inversión y la gestión del riesgo. El enfoque aquí utilizado no sólo responde al interés académico sino también a una necesidad práctica de las empresas de entender cuáles son los modelos de liderazgo y los desafíos financieros contemporáneos existentes.

Existe una escasa sistematización de las evidencias que vinculan el perfil generacional del CEO con las decisiones financieras que adoptan. Existen diversos estudios que reconocen la influencia de las variables personales como el caso de la edad, el género o la experiencia que tienen dentro del comportamiento organizacional (Aguilar-Bustamante & Correa-Chica, 2017), pero aún no existe un consenso sobre cuál es el peso específico o determinado que tiene la generación a la que pertenece el CEO en relación con la configuración de políticas financieras estratégicas (Khoirunnisa & Hartoko, 2025).

Este vacío teórico y metodológico termina el límite de la capacidad de que tienen las organizaciones para poder diseñar estrategias que sean coherentes para con el estilo de liderazgo vigente, y esto se da especialmente en contextos donde se convive con líderes que son de diferentes generaciones como *baby boomers*, generación X, *millennials* e incluso algunos miembros emergentes de la generación Z.

Aunque las decisiones financieras deberían basarse en criterios técnicos y objetivos, en la vida real en la práctica están condicionadas por las percepciones, valores y estilos de liderazgo los cuales están profundamente marcados por la generación a la que pertenece el principal ejecutivo de la organización.

Con esta investigación se busca contribuir a este conocimiento científico al lograr identificar patrones de comportamiento financiero que estén asociados al perfil generacional del CEO y ofreciendo a la vez una base empírica que permite respaldar cuáles son esos procesos de selección ejecutiva y diseño estratégico más informados.

El objetivo general de este trabajo es analizar la influencia de la generación a la que pertenece el CEO en la toma de decisiones financieras, a partir de una revisión sistemática de literatura académica que sea publicada entre los años 2015 y 2025 con el fin de identificar los patrones de conducta financiera que estén asociados a los perfiles generacionales, dentro de este objetivo se derivan los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar las características distintivas de los perfiles generacionales de los CEOs.
2. Identificar las decisiones financieras tomadas por los CEOs.
3. Relacionar el perfil generacional del CEO con el tipo de comportamiento financiero evidenciado en los estudios académicos recientes, con el fin de establecer patrones comunes o diferentes.

Se espera que con esta investigación se pueda contribuir de manera significativa en la literatura de finanzas corporativas y el liderazgo organizacional, al evidenciar cómo los factores cualitativos, en este caso la generación del CEO, influyen directamente en las variables tradicionalmente tratadas desde una óptica cuantitativa, entre las principales contribuciones se destacan el identificar patrones de comportamiento financiero según la generación del CEO, integración de teorías de liderazgo, comportamiento y economía conductual y finanzas corporativas en un solo marco de análisis, y la propuesta de recomendaciones que sean prácticas para las empresas que se encuentran en procesos de transición generacional o selección de altos directivos.

2. Métodos

La presente investigación adopta un diseño cualitativo que es de tipo documental, y está basada en una revisión sistemática de literatura, la cual está guiada por la declaración PRISMA 2020 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta- Analyses*). Al utilizar este enfoque se puede identificar y analizar de forma ordenada los estudios empíricos que examinan la relación entre la generación del CEO y la toma de decisiones dentro de las organizaciones, para así garantizar transparencia y rigor en la búsqueda, selección y síntesis de la evidencia del proceso (Page et al., 2021).

En base a las recomendaciones metodológicas para las revisiones sistemáticas, el procedimiento se organizó en cuatro fases diferentes; la identificación de estudios, la selección inicial, la evaluación de la elegibilidad y la inclusión final.

2.1. Identificar los estudios

Durante la fase de identificación, se realizó una búsqueda bibliográfica exhaustiva para encontrar artículos publicados en el periodo 2015 - 2025 que analizaran cómo la edad o la generación del CEO afecta el rendimiento financiero, el comportamiento y la toma de decisiones financieras estratégicas de las empresas.

Además, el resultado de definir palabras clave en español e inglés y combinarlas con operadores *booleanos* para la estrategia de búsqueda:

Tabla 1*Cadena de búsqueda*

Inglés	Español
(“CEO” OR “chief executive officer”) AND (generation OR age OR cohort) AND (“financial decisions” OR “investment decisions” OR “corporate finance” OR “financial performance”)	(“director ejecutivo” OR “CEO”) AND (“generación” OR “cohorte etaria” OR “baby boomers” OR “generación X” OR “millennials” OR “generación Z”) AND (“decisiones financieras” OR “estructura de capital” OR “endeudamiento” OR “inversión” OR “toma de riesgo” OR “desempeño financiero”).

Se realizaron búsquedas en tres bases de datos académicas de gran relevancia: *Scopus* (Elsevier, 2025), *Web of Science* (Clarivate, 2025) y *Google Scholar* (Google, 2025). Se obtuvo una amplia gama de documentos relacionados con el tema del estudio original. Como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 2*Bases de datos, operadores y número de artículos*

Base de datos	Cadena de búsqueda	Resultados obtenidos
<i>Scopus</i>	(“CEO” OR “chief executive officer”) AND (generation OR age OR cohort) AND (“financial decisions” OR “investment decisions” OR “corporate finance” OR “financial performance”)	123
<i>Web of Science</i>	(“CEO” OR “chief executive officer”) AND (generation OR age OR cohort) AND (“financial decisions” OR “investment decisions” OR “corporate finance” OR “financial performance”)	226
<i>Google Scholar</i>	(“CEO” OR “chief executive officer”) AND (generation OR age OR cohort) AND (“financial decisions” OR “investment decisions” OR “corporate finance” OR “financial performance”) Depurada con criterios de exclusión incluidos: (“CEO” OR “chief executive officer”) AND (“generational profile” OR “age cohort” OR “baby boomer” OR “generation X” OR	33

"millennial") AND ("financial decision-making"
OR "investment behavior" OR "corporate
finance" OR "risk-taking" OR "financial
performance") AND ("corporate governance"
OR "executive leadership") AND "published
article"

Para el caso de *Scopus*, la búsqueda inicial arrojó un total de 123 resultados, posteriormente se aplicaron los criterios de exclusión antes descritos que permiten mejorar los resultados, al considerar únicamente las publicaciones que estén relacionadas a las áreas de negocios, gestión, contabilidad, economía y finanzas, dentro de un período comprendido entre el 2015 al 2025. De igual forma se filtraron los documentos o resultados que estuvieran redactados en inglés o español, que fueran de tipo artículo científico y con acceso abierto. Como resultado de este proceso de depuración, se obtuvo un conjunto final de 62 artículos pertinentes.

En la base de datos de *Web Of Science*, se ejecutó una búsqueda avanzada en la cual se empleó la misma cadena de valor que en *Scopus*, la cual estaba diseñada para identificar las investigaciones relacionadas con el perfil generacional del CEO y su influencia en las decisiones financieras estratégicas.

Además, esta búsqueda inicial arrojó un total de 226 resultados, posteriormente al aplicar una serie de criterios de exclusión con el objetivo de depurar los estudios que sean más pertinentes, se seleccionaron únicamente los artículos que fueran de acceso abierto, publicados entre los años 2015 y 2025, redactados en inglés o español y que se encuentren clasificados dentro del área de la temática de *Business and Economics*.

Igualmente, se filtraron los documentos de tipo artículo científico, los cuales estuvieran en su versión final de publicación, tras aplicar estos filtros el conjunto de resultados se redujo a 65 artículos.

En el caso de *Google Scholar*, se utilizó la cadena de valor principal de búsqueda en la cual dio como resultado 33 elementos, es importante mencionar que a diferencia de *Scopus* y *Web Of Science* no permite una configuración de búsqueda avanzada detallada, por lo que se estableció que el rango de publicación debe ser entre los años 2015 y 2025, se seleccionó la opción de cualquier tipo de publicación para no restringir la búsqueda de forma prematura.

A este respecto, muchos de los resultados que se encontraban dentro de los 33 no eran artículos, se tuvo que modificar la cadena de búsqueda para aplicar criterios de exclusión

como redactados en inglés o español, que correspondieran a artículos académicos publicados, además de excluir citas para evitar documentos sin acceso al texto completo y así poder realizar una depuración de los resultados, al quedar como un conjunto final de 12 artículos que son relacionados a la temática.

2.2. Selección

Al tener la lista consolidada de registros se procedió con la depuración inicial, en primera instancia se identificaron y eliminaron duplicados detectados entre las diferentes bases de datos. Posterior a esto se realizó un cribado por título y resumen (*screening*) para así descartar los trabajos que no guardaban relación directa con la pregunta de investigación, es decir, se excluyeron los que:

- No examinó la edad ni las características generacionales o etarias del CEO e igualmente para los altos directivos.
- Se excluyen factores relacionados con la inversión, el riesgo, la estructura de capital, el rendimiento financiero y las decisiones financieras.
- No estaban disponibles en texto completo o consistían en documentos de baja calidad (ensayos, comunicados de prensa, reseñas).

Luego de este proceso de selección inicial el conjunto inicial se redujo a un grupo de artículos que cumplieran con los criterios básicos de pertinencia teórica y con la metodología. Dando un total de 139 artículos potencialmente procedentes de las tres bases de datos, en el caso de *Scopus* 62, para *Web Of Science* 65 y para *Google Scholar* 12.

2.3. Elegibilidad

En esta fase se revisó el texto completo de los artículos preseleccionados para verificar el cumplimiento estricto de cada uno de los criterios de inclusión y exclusión. Los criterios aplicados fueron:

2.3.1. Inclusión

- a) Estudios empíricos publicados entre 2015 y 2025.
- b) Artículos académicos revisados por pares, en inglés o español.
- c) Investigaciones que analicen de forma explícita la generación, cohorte etaria o edad del CEO (o de un grupo equivalente de altos directivos) como variable de interés.
- d) Investigación que vincule este rasgo generacional con decisiones o resultados financieros (como niveles de deuda, estructura de capital, estrategias de inversión, tolerancia al riesgo, éxito financiero y sostenibilidad).

- e) Documentos que reporten resultados cuantitativos o cualitativos suficientes para interpretar la relación entre el perfil generacional del CEO y el comportamiento financiero.

2.3.2. Exclusión

- a) Publicaciones previas a 2015.
- b) Trabajos que se centran únicamente en estilos de liderazgo, clima organizacional o factores de recursos humanos, sin vincularlos con decisiones financieras.
- c) Tesis, libros, capítulos de libros, ponencias en congresos no arbitradas o cualquier otro documento que no haya pasado por un proceso de arbitraje.
- d) Estudios que carecen de acceso a texto completo o que no proporcionan suficiente información para determinar el perfil generacional del CEO.
- e) Artículos que solo examinan rasgos del CEO no relacionados con la generación (como género, educación o experiencia) sin vincularlos con la cohorte generacional.

En la etapa final solo se cuenta con los artículos que cumplen con todos los criterios de inclusión y no incurrieron en ninguno de exclusión.

2.4. Inclusión

Luego de evaluar la elegibilidad, se pudo conformar la muestra final de estudios que están incluidos en la revisión sistemática. Para cada uno de los artículos se llevó a cabo un proceso de extracción y codificación de datos mediante una matriz de Excel en concordancia con las orientaciones de Hernández- Sampieri et al. (2023) para sistematizar la información en la que se registraron los siguientes campos:

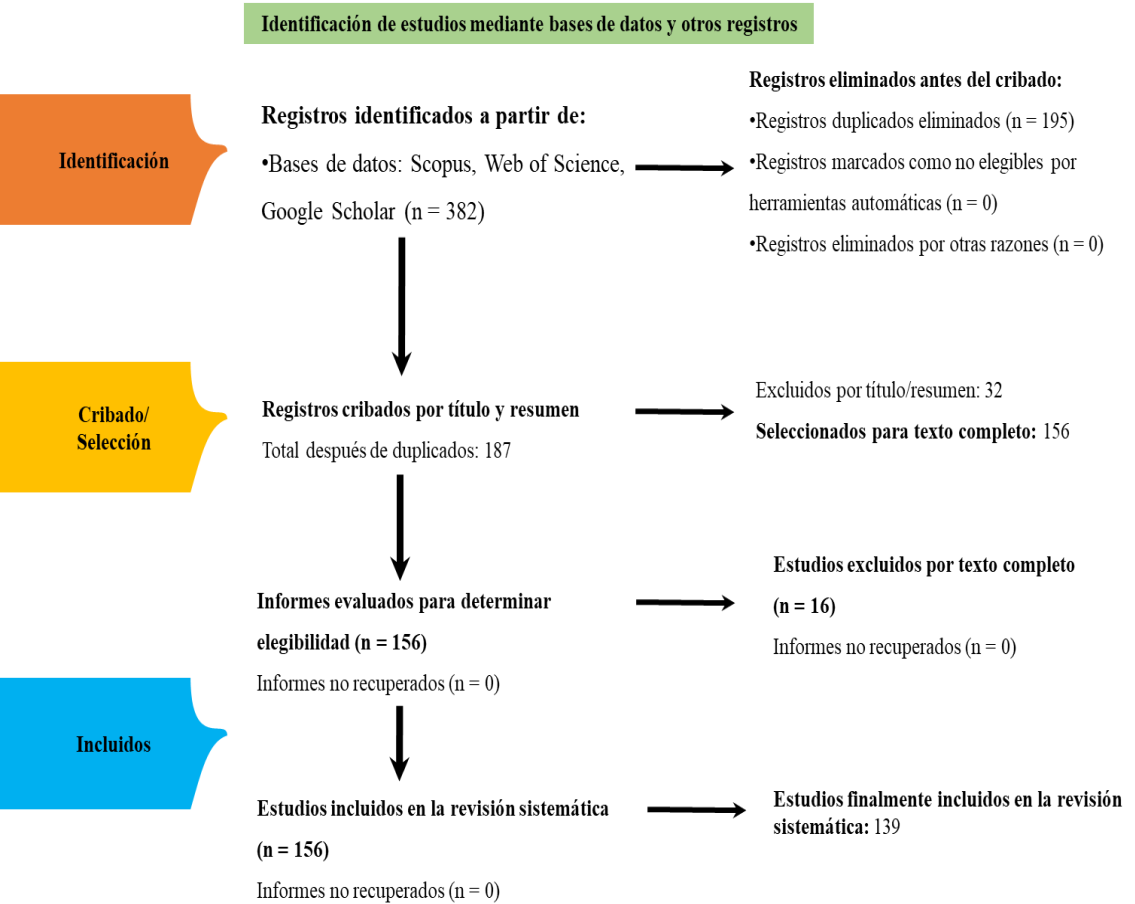
- Referencia del estudio (autor, año, país).
- La generación o cohorte de CEO analizada (*baby boomer*, generación X, *millennial*, generación Z, etc.).
- Tipo de decisión o indicadores financieros estudiados (endeudamiento, inversión, estructura de capital, riesgo, desempeño, sostenibilidad financiera).
- El sector económico y tamaño de la empresa.
- La metodología empleada (diseño, muestra, técnica de análisis).
- Los hallazgos claves sobre la relación entre generación del CEO y comportamiento financiero.

Con esta matriz en mención se facilitó el análisis temático y comparativo entre las diferentes investigaciones permitiendo identificar patrones de comportamiento que sean comunes y las diferencias que existen entre generaciones, las cuales se presentan más adelante en el apartado de resultados.

Para concluir, se desarrolla un diagrama de flujo PRISMA que describe claramente el proceso completo de selección de literatura. Esto abarca desde la identificación inicial de registros hasta la selección final de artículos. El diagrama muestra cuántos registros se localizaron, se eliminaron por duplicado, se excluyeron por título o resumen, se evaluaron en texto completo y finalmente se incluyeron en la revisión. El procedimiento metodológico empleado en este trabajo se vuelve más transparente y trazable gracias a esta representación gráfica (Figura 1).

Figura 1

Diagrama de flujo PRISMA de selección de estudios (2015–2025)



Fuente: Adaptado de PRISMA.

La Figura 1 describe el diagrama de flujo PRISMA que muestra todos los pasos para la selección de los artículos de investigación, los cuales incluyen explicaciones para la eliminación de cada etapa del proceso. Se eliminaron: Tras el cribado por título y

resumen, se excluyeron 32 artículos que no abordaban la relación entre el perfil del CEO y las decisiones financieras. Posteriormente, de los 156 artículos evaluados en texto completo, se excluyeron 16 por no cumplir con los criterios de elegibilidad: 8 no identificaban la generación del CEO como variable de interés, 7 carecían de acceso al texto completo, y 2 no vinculaban las características del CEO con decisiones financieras. Finalmente, se incluyeron 139 artículos en la revisión sistemática.

2.5. La evidencia empírica del liderazgo y la toma de decisiones financieras

Los resultados se obtienen, mediante un proceso sistemático, esta revisión identificó y analizó ciento treinta y nueve (139) artículos que cumplieran los criterios de inclusión definidos en las tres bases de datos distintas (*Scopus*, *Web of Science* y *Google Scholar*). Además, todos los artículos se identificaron en todas las fases de selección, como se indica en la tabla siguiente.

Tabla 3

Proceso de selección de artículos según PRISMA

Base de datos	Número de Registros	Eliminación de duplicado	Títulos/resumen cribados	Excluidos por título/resumen	Evaluados por texto completo	Excluidos por texto completo	Incluidos en revisión
<i>Scopus</i>	123	28	95	25	70	8	62
<i>Web of Science</i>	226	150	76	6	70	5	65
<i>Google Scholar</i>	33	17	16	1	16	3	12
Total	382	195	187	32	156	16	139

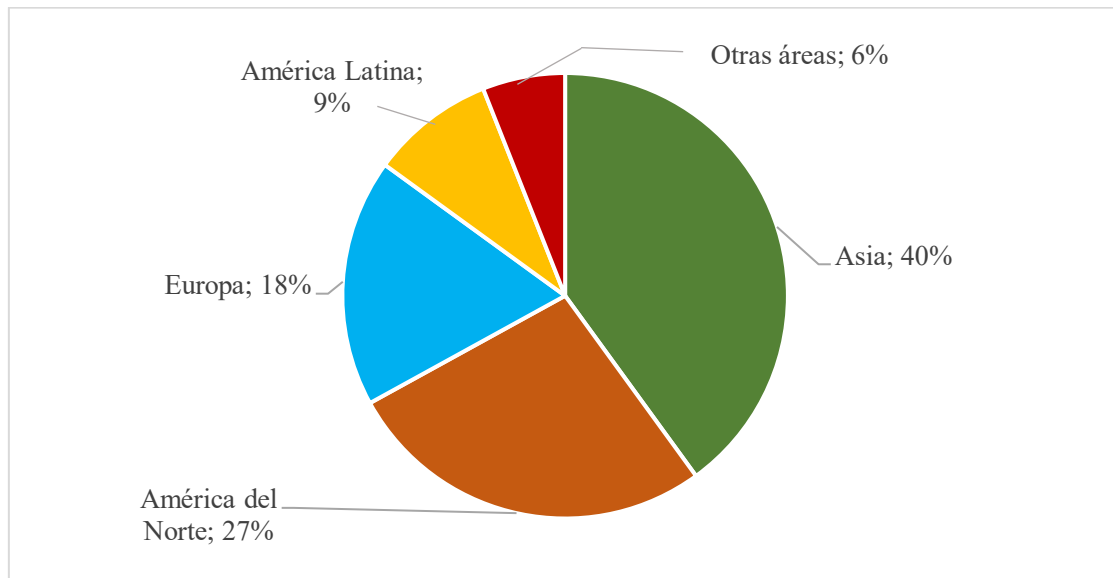
3. Resultados

3.1. Características de los artículos incluidos

Los 139 estudios que se analizan abarcan el período comprendido entre 2015 y 2025, con una proporción considerable (el 78 %) publicada entre 2020 y 2024. Al desglosarlos por región, se observa que Asia lidera con un 40 %, seguida de América del Norte con un 27 %, Europa con un 18 %, América Latina con un 9 % y otras áreas con el 6 % restante. En cuanto a los métodos de investigación, el 64 % de los estudios se basó en análisis cuantitativo con datos de panel, el 22 % adoptó un enfoque de métodos mixtos y el 14 % se centró en métodos cualitativos.

Figura 2

Distribución regional entre 2015 y 2025



Nota: Fuente: Matriz de sistematización del autor.

Los resultados se obtienen, mediante un proceso sistemático, esta revisión identificó y analizó ciento treinta y nueve (139) artículos que cumplieran los criterios de inclusión definidos en las tres bases de datos distintas (*Scopus*, *Web of Science* y *Google Scholar*).

3.2. Los perfiles generacionales de los CEOs en el entorno empresarial

En este aspecto, los directores ejecutivos actuales se diferencian no solo por su edad de nacimiento, sino también como interpretan los riesgos, la deuda y el crecimiento de las organizaciones. Entre ellos se menciona, que la generación de los *Baby Boomers* nacidos entre 1946 y 1964, crecieron durante el período de reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial; por esta razón, se valoran ante todo la seguridad financiera. Para esta generación, su importancia es la “estabilidad económica” (Calviño et al., 2025).

Otro punto de los hallazgos es el grupo que se encuentra entre 1965-1980, que aprendieron a enfrentar las crisis petroleras y de aprovechar los mercados emergentes, por lo que adoptan en el tiempo un enfoque más pragmático: “Haz crecer tu negocio sin comprometer el flujo de caja” (Zhong, Gao, & Jiwen Song, (2022); Xu, (2021); Zhang, Wei, & Tugrul Unsal, (2023)).

Después nace y se desarrolla la generación de 1981-1996, la cual se denominada *Millennial*, esta asume los puestos de liderazgo tras experimentar la crisis financiera del año 2008 y el acelerado crecimiento de la era digital. Crean el lema que es "innovar o

morir", aunque esto constituya endeudarse con fuentes alternativas de financiación (Calviño et al. (2025); De Vos, Sofie, & Verbruggen, (2021); Vanneste & Gulati, (2021)). Para concluir, aquellos que forman parte de la Generación Z (personas de 29 años y menores a esta edad) han entrado al mercado laboral con el deber ético y la responsabilidad de promover la sostenibilidad. Además, prefieren optar por financiamiento a través de capital privado o capital de riesgo en lugar de deuda bancaria tradicional.

Además, las características del perfil de liderazgo de las cuatro generaciones (*baby boomers*, generación X, *millennials* y generación Z) se detallan en la tabla 4, donde se comparan entre sí en función de su relación con el sector profesional y financiero. En este análisis, se explora y examina el impacto del sistema de valores de cada generación en la creación de un estilo de liderazgo único como resultado del contexto histórico y social. Asimismo, la tabla ofrece ejemplos de cómo han cambiado los valores y las prácticas de gestión a lo largo del tiempo para todas estas generaciones.

Tabla 4

Perfil de liderazgo de las generaciones Baby Boomers, Generación X, Z y Millenials

Generaciones	Valor dominante	Liderazgo	Fuente
<i>Baby Boomers</i>	Valores fuertes en los económicos y financieros. Constancia en la estabilidad y la seguridad.	El liderazgo es un estilo conservador con prevenciones a los riesgos, estos priorizan la estabilidad y son predecibles.	(Andriosopoulos et al., 2021)
Generación X	El flujo de caja como elemento financiero. Estos son pragmático y eficientes.	El liderazgo es eficiente. Se caracteriza por un enfoque práctico, maneja bajo costo, control alto, optimiza los recursos para asegurar la liquidez y la escalabilidad con pragmatismo.	(Hovakimian et al., 2020)
<i>Millennials</i>	Interrumpe los procesos financieros, son tradicionales con innovaciones y agilidad en los movimientos financieros.	Con un liderazgo de alta velocidad y se adaptan rápido a los cambios, realiza decisiones en tiempo real y prioriza la velocidad y el cual aceleran, giran e informa en un entorno	(Wang & Li, 2021)

Generaciones	Valor dominante	Liderazgo	Fuente
Generación Z	Los efectos e impactos en los movimientos financieros y elementos digitales.	volátil. También fomenta la innovación (tecnología).	(Iwil et al., 2025)
		El liderazgo tiene sostenibilidad y es transparente (<i>chef Zero-Waste</i>). Manejan la rentabilidad en el tiempo. Además, maximiza la rentabilidad a largo plazo y disminuye los desperdicios financieros como los ambientales.	

Este análisis, los autores de los meta-análisis del Amel-Zadeh, A., Serafeim, J. (2018) y Asif, U., Maruf, U., Nazrul, T. (2025) determinaron que entre el 8% y el 12% de la variación en las decisiones gerenciales sobre las estructuras de capitales se debe a las generaciones CEO, después que estas son controladas por tamaño, sector y gobernanza corporativa.

Además, la comparación a los *millennials*, la generación X tiene una menor volatilidad del ROA (Andrade, Fernanda-Bolaños, & López, 2022); sin embargo, este efecto no se observa en sectores de tecnología. Se observó, otros patrones de medición detectados:

(1) La aversión al riesgo se reduce de una manera lineal conforme a que los CEO envejece (Donelan, 2025); (2) Se observa una convergencia pos-pandémica en que existe una digitalización o adopción de almacenamiento en la nube, sin diferencias relevantes (Chen, Jensen, Albert, Gupta, & Lee, 2022); y (3) En la sostenibilidad, existe una divergencia ya que los CEO's más jóvenes utilizan indicadores o métricas de doble materialidad (*double materiality*) o de fijación interna del costo operativo del carbono, sin tomar en cuenta las regulaciones ambientales (Guamán Aguiar & Saltos Zúñiga, 2022).

También, para formar los patrones determinados a partir de los artículos seleccionados, se presentan los elementos en la tabla 5 que resume las conclusiones de cada generación y sus respectivos tipos de decisiones financieras.

Según los hallazgos de una revisión sistemática, el comportamiento financiero de los directores ejecutivos varía según su generación (CEO). En general, los *baby boomers* son más propensos que otras generaciones (es decir, los *millennials*) a mostrar un comportamiento financiero conservador durante períodos de inestabilidad económica. Por el contrario, los *millennials* suelen caracterizarse por apoyar políticas financieras

nuevas e innovadoras que promueven la RSE (Responsabilidad Social Corporativa). Las decisiones financieras de la Generación X se basan tanto en la moderación como en la creatividad a la hora de generar capital. Se encuentran entre balances y una creatividad equilibrada (Calviño, et al., (2025); Salvador Pérez, (2025); Clarivate, (2025); Perna, (2025)).

Además, otra razón para ser cauteloso al utilizar únicamente la edad para determinar una cohorte generacional es que la edad del director ejecutivo puede no siempre corresponder con la propia generación (por ejemplo, los directores ejecutivos de 55 años pueden pertenecer a la Generación X o a la generación posterior del *baby boom*). Los estudios que solo consideran la edad como factor pueden crear un sesgo inherente en los resultados. Los estudios que utilizan categorías generacionales para identificar dónde se ubica un director ejecutivo (es decir, la Generación X frente a la generación posterior del *baby boom*) ofrecen una visión más completa de la capacidad para analizar la eficacia de las organizaciones (Chen et al. (2022); Wang y Liang (2021); Calviño, et al., (2025); Clarivate, (2025)).

Igualmente, la tabla 5 muestra una revisión sistemática de literatura que incluyó 94 artículos académicos, en esta se observa el efecto que tiene la afiliación generacional del CEO en la administración financiera de una empresa al comparar y evaluar las tendencias de comportamiento de las generaciones de los *baby boomers*, generación X, *millennials* y generación Z. Se hace evidente en esta tabla la relación entre el estilo de liderazgo de cada grupo y sus posiciones correspondientes en términos de deuda, tolerancia al riesgo, inversión en innovación y preferencia por prácticas sustentables.

Además, consolida cómo la identidad generacional influye profundamente en las decisiones financieras que se toman y en la orientación estratégica general de las organizaciones.

Tabla 5

Patrones de comportamiento financiero vinculados al perfil generacional del CEO

Generación	Años de nacimiento	Estilo de liderazgo financiero	Decisiones de endeudamiento	Orientación al riesgo	Inversión en innovación	Enfoque en sostenibilidad
<i>Baby Boomers</i>	1946-1964	Conservador jerárquico (Melero Calvo, 2025)	Bajo apalancamiento, estructura de capital tradicional	Aversión al riesgo	Inversión moderada en tecnología	Prioridad a estabilidad sobre RSE
Generación X	1965-1980	Pragmático, equilibrado (Andrade et al., 2022)	Apalancamiento moderado, optimización financiera	Riesgo calculado	Inversión selectiva en digitalización	RSE como factor reputacional
<i>Millennials</i>	1981-1996	Colaborativo, disruptivo (Calviño et al., 2025)	Mayor uso de financiamiento alternativo (crowdfunding)	Mayor tolerancia al riesgo	Alta inversión en innovación digital	Integración estratégica de ESG
Generación Z	1997-presente	Digital nativo, ágil (Donelan, 2025)	Preferencia por <i>equity</i> sobre deuda	Riesgo emprendedor	Enfoque en transformación digital	Sostenibilidad como <i>Core Business</i>

Nota: Se realizó un análisis de contenido de una revisión sistemática de 94 artículos científicos indexados, que se publicaron entre los años 2015 y 2025, para construir la información de la tabla. Además, la frecuencia y la convergencia de los hallazgos de las investigaciones se encontraron en las referencias bibliográficas de la columna de estilo de liderazgo financiero, estas fueron las bases para definir cada descriptor generacional y celular de la investigación. El autor empleó una matriz de sistematización de la investigación para crear la estructura comparativa y la integración de las citas por dimensión (Hernández-Sampieri, Méndez Valencia, Mendoza Torres, & Cuevas Romo, 2023).

Fuente: Matriz de sistematización del autor.

3.3. La generación del CEO y su relación con las decisiones financieras

En este contexto, es importante indicar que la relación que existe entre la toma de decisiones de los directores ejecutivos depende de la generación que pertenecen; de esta manera, promueven las transformaciones del financiamiento de las operaciones económicas empresariales. Estos cambios no solo dependen del sector y el tamaño de la organización si no de la idea del CEO (Iwil et al., 2025).

En este contexto, la generación *baby boomers*, son muy tradicionales y prefieren respecto endeudarse con líneas de crédito y banco tradicionales. Además, según Wang y Li (2021), son menos propensos a tomar deuda.

Del mismo modo, la generación X, busca restringir el potencial el incremento extremo de los costos por los diferentes tipos de interés a través de diversas coberturas tipo collar y *swaps*, los cuales limitan el *up-side* para compensar los tipos de interés del mercado financiero. Igualmente, al finalizar las negociaciones las generaciones más jóvenes como la generación Z y los *Millennials*, tratan de incrementar el nivel medio de apalancamiento (Wang & Li, 2021).

Además, los CEO más jóvenes (generación *Millennials* y Generación Z) muestran una mayor prevención a los riesgos financieros y buscan aumentar el nivel de apalancamiento. En este caso se asisten por métodos alternativos y modernos, como es el método *crowdfunding*, que es aplicar la deuda de riesgo y la financiación la cual se basa en ingresos por servicios o ventas (Wang & Li, 2021).

Sin embargo, llegan a que las tasas medias de impago que no han aumentado o crecido por obtener exitosamente fuentes de financiamiento diversificadas. En lo que respecta a las inversiones de las empresas más nuevas, estas han asignados de su capital tecnológico entre un 28% y el 32% (IA, *Blockchain*, trazabilidad ESG), en diferencia de las generaciones anteriores que invierten un aproximado del 9% en promedio de su capital (Peñarreta Quezada & Chamba Tandazo, (2019); Idrobo Paredes et al., (2025)).

Es relevante describir que las empresas lideradas por un directivo de la generación Z se esfuerzan más por incorporar un mayor grado de sostenibilidad en sus informes y por ende llegan a tener una valoración promedio superiores al resto de las generaciones (Wünsch et al., 2023).

3.3.1. Decisiones financieras de endeudamiento, rentabilidad y liquidez

Según las investigaciones recientes, los CEOs de la generación X suelen mantener un apalancamiento moderado a la hora de tomar decisiones sobre el endeudamiento e igualmente prefieren las estructuras de deuda a largo plazo y costos financieros estables,

lo que se traduce en una mayor previsibilidad en el servicio de la deuda (Cornelli et al., 2023).

Por otro lado, los directores generales de la generación *millennial* y la generación Z dan prioridades a la flexibilidad financiera frente a la estabilidad tradicional y están más dispuestos a utilizar instrumentos híbridos, deuda convertible y fuentes alternativas como el crowdfunding (Toro-García et al., 2024).

Además, en la rentabilidad, los CEOs de la generación del *baby boomers* suelen tener una visión a largo plazo y se centran en aumentar el margen neto y la rentabilidad sobre el capital (ROE) en términos de rentabilidad (Salvius, 2025). Por su parte, los líderes más jóvenes (*millennials* y generación Z) equilibran la rentabilidad financiera con indicadores de valor compartido mediante la integración de métricas de triple resultado (económico, social y medioambiental). En determinadas situaciones, esto ha mejorado su valoración en el mercado (Segal, 2025).

En lo que respecta a la liquidez, los directores generales de generaciones anteriores, los *baby boomers* y la generación X, mantienen ratios de liquidez actuales más elevados y hacen hincapié en la capacidad para gestionar emergencias. Por su parte, los directores generales *millennials* y de la generación Z, al utilizar herramientas digitales para optimizar el ciclo de conversión de efectivo, aceptan niveles de liquidez comparativamente más bajos a cambio de una rápida reinversión en expansión o innovación (Azimli, 2023).

En términos de indicadores de actividad, como los niveles de inventario o la rotación de activos, los directores generales de la generación X tienden a aumentar la eficiencia operativa mediante procedimientos estandarizados. Por el contrario, los *millennials* están impulsando la digitalización de la cadena de suministro e implementando modelos de negocio basados en plataformas, lo que acorta los ciclos operativos y acelera la rotación (Wang L. , 2021). La economía circular y la trazabilidad completa son prioridades para la generación Z, que incorpora métricas de sostenibilidad en los informes de actividad (Salvius, Generación Z y ESG: dos fuerzas que moldean la fuerza laboral del futuro, 2025).

Por último, las investigaciones indican que el perfil generacional del director ejecutivo influye en el equilibrio entre rentabilidad, riesgo y liquidez en la gestión financiera integral (Hovakimian, Opler, & Titman, 2020). Mientras que los *baby boomers* dan mayor prioridad a la preservación del capital y a un flujo de caja estable, las generaciones más jóvenes persiguen un crecimiento disruptivo asumiendo riesgos calculados sin sacrificar

la resiliencia financiera, mediante una mayor transparencia en la presentación de informes y la diversificación de las fuentes de financiación (Kefan et al., 2025).

En este contexto, la estructura de capitales y las deudas: Una investigación realizada por Andriosopoulos y Hoque (2021) junto con Chen et al. (2022) muestra que los directores ejecutivos de la generación del *Baby Boomers* tienden a mantener sus ratios de endeudamiento entre un 15 % y un 20 % más bajos que los de las generaciones más jóvenes. En cambio, los *millennials* están más dispuestos a adoptar herramientas financieras innovadoras y opciones de deuda convertible.

Decisiones de inversión: Un estudio de Wang Liang (2021) indica que los directores ejecutivos de la generación del *millennial* invierten un 30 % más en activos tecnológicos y transformación digital que sus homólogos de la generación del *baby boom*. Por su parte, los directores ejecutivos de la generación X buscan un equilibrio, centrándose más en el retorno de la inversión (ROI) que en la innovación por sí misma.

Tolerancia al Riesgo: Según un estudio reciente de Zhang y Mo (2023), existe una fuerte correlación entre la edad de los directores ejecutivos y su propensión a asumir riesgos financieros. Además, aunque hay menos directores ejecutivos de la Generación Z debido a la edad de este estudio, parece que están adoptando modelos de negocio más disruptivos.

Desempeño Financiero y Sostenibilidad: Un estudio realizado por Morgan Stanley (2025) indica que los *Baby Boomers* en América Latina prefieren maximizar la rentabilidad en el largo plazo mientras que los *Millennials* están más enfocados en equilibrar sus resultados financieros con el mantenimiento de valores ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza), e igualmente, con los resultados de las empresas que representa un desempeño financiero rentable, pero con una reputación corporativa mucho más sólida.

4. Discusión

La idea principal de este estudio se sustenta en los hallazgos de esta revisión sistemática, que revelan que la generación del CEO desempeña un papel crucial en la configuración del comportamiento financiero de las empresas. Este debate gira en torno a cuatro aspectos clave: limitaciones metodológicas, comparaciones intergeneracionales, perspectivas teóricas y líneas de investigación futuras. Igualmente, se encontró que en el proceso de control final de selección son 139 artículos válidos, clasificados de la siguiente manera: 62 de *Scopus*, 65 de *Web of Science* y 12 de *Google Scholar*, esto fue después de aplicar los criterios de inclusión y exclusión.

En este contexto, el análisis muestra que, en lugar de categorías definidas, existe un continuo generacional. En este punto, se analiza que surgieron tres tendencias en las generaciones, a pesar de que algunas poseen diferencias estadísticas significativas:

Digitalización multigeneracional: Todas las generaciones realizan incremento en su inversión en tecnología; sin embargo, cada generación tiene diferentes objetivos para dicha inversión: algunas se centran en aumentar la eficiencia operativa, mientras que otras buscan la disrupción (Amel-Zadeh & Serafeim, 2018).

Entorno económico: Tanto la reacción de la pandemia de 2020 como la inflación de 2022 y 2023, han provocado reacciones financieras y económicas conservadoras; a este respecto todas representan similitudes en las generaciones (Farabaugh, 2025).

La Generación Z es conocida por tener solo unas pocas personas que llegan a ser CEOs, pero estas pocas son únicas en su forma de liderar. En lugar de usar un modelo jerárquico o un modelo tradicional de *startup*, los líderes de esta generación suelen preferir una estructura organizativa horizontal y suelen recurrir al *crowdfunding* para financiar sus nuevas empresas. Estas empresas suelen medir su éxito en función del impacto social, además de las ganancias económicas (Herrera Maldonado D. P., (2020); Aguilera et al., (2021)).

A este respecto, la investigación identifica cuatro limitaciones significativas:

Sesgo geográfico: La investigación se realizó mayoritariamente en zonas desarrolladas como América del Norte y Europa (67%), lo que limita considerablemente la aplicabilidad de los resultados para América Latina.

Heterogeneidad operativa: No existe uniformidad en la definición de las clasificaciones generacionales debido a su inconsistencia en la definición de los rangos de edad.

Efecto de confusión: El género, la experiencia y la educación influyen en las diferencias generacionales y es difícil determinar su efecto específico.

Disponibilidad temporal: Dado que la mayor parte de la literatura sobre la Generación Z como CEO es anecdótica, este grupo es nuevo en el mercado laboral.

Además, la estrategia de búsqueda podría haber omitido alguna investigación pertinente al ser anglosajona (es decir, utilizar el término CEO en lugar de Gerente General) o al no incluir literatura gris, como informes corporativos y estudios de consultoría.

Igualmente, las implicaciones para las investigaciones futuras son:

En primer lugar, para que la futura investigación sobre generaciones y liderazgo ejecutivo sea efectiva, se necesitará de diseños de estudio a largo plazo. Estos diseños ayudarán a

evidenciar cómo se llevan a cabo las transiciones generacionales en el contexto de la alta dirección con el paso del tiempo.

La posibilidad de monitorear de manera sistemática las transformaciones que se dan cuando una entidad pasa de contar con un director general perteneciente a la generación del *Baby Boom* o X a uno de la generación *Millennial* o Z podría servir para que los investigadores establezcan cómo pueden variar las políticas de endeudamiento, la tolerancia al riesgo y el enfoque hacia la innovación y sostenibilidad empresarial durante un periodo longitudinal. También les permitiría determinar si dichos cambios responden a los efectos generacionales, al ciclo vital de la organización o a variaciones en el ámbito macroeconómico (Hovakimian et al., 2020).

Asimismo, para tener en cuenta las economías en vías de desarrollo, que reúnen estructuras de propiedad concentradas, marcos normativos en expansión e instituciones financieras menos desarrolladas, el alcance geográfico debería ser más amplio. Por otra parte, las tensiones entre las expectativas de las generaciones actuales y las de la siguiente son particularmente aceleradas en el África, América Latina y el sudeste asiático; por lo tanto, las decisiones financieras y la edad de los directores generales se ven afectadas por factores como la inestabilidad política, la informalidad económica y las empresas familiares (Iwil et al., 2025).

Desde el enfoque metodológico, un gran progreso es implementar métodos cualitativos y cuantitativos por medio de diseños de métodos mixtos. Las mediciones financieras y de rendimiento proporcionan a los bancos información cuantitativa sobre sus inversiones, el uso del apalancamiento y la rentabilidad; sin embargo, estas cifras por sí solas no indican cómo las perciben los directores generales de diferentes generaciones, ni reflejan su razonamiento o los fundamentos de sus decisiones.

Por lo tanto, será beneficioso comparar la información cuantitativa disponible para los bancos con respecto a los estilos de liderazgo, los principios y las trayectorias profesionales de las partes entrevistadas y, en última instancia, aprender más sobre el efecto que las diferencias generacionales pueden tener en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones (Andrade et al., 2022).

Asimismo, los factores moderadores que pueden incidir sobre el comportamiento financiero de las cohortes generacionales deben ser analizados en los nuevos estudios. De esta manera, se eliminarán las teorías excesivamente deterministas fundamentadas en la edad y los rasgos generacionales (Farabaugh, 2025).

Además, el hecho de que la Generación Z se integre al mundo laboral crea una nueva área de oportunidades para investigar cómo será su transición a cargos de responsabilidad, tanto en empresas establecidas como en sus propios emprendimientos. Una evaluación de cómo la Generación Z asume roles ejecutivos y de responsabilidad a través del monitoreo constante de su avance permitirá determinar si los valores y gustos de la Generación Z se conservarán cuando ocupen cargos formales de responsabilidad en términos financieros dentro de una compañía (Wang & Li, 2021).

Finalmente, es esencial considerar el impacto que tiene el relevo generacional en las pequeñas y medianas empresas (pymes), ya que no tienen un margen financiero amplio para tomar riesgos de forma imprudente. Además, las pequeñas y medianas empresas son un excelente medio para examinar el impacto de las transiciones de liderazgo en la actuación financiera de una empresa, ya que cualquier modificación en la gestión del flujo de caja, la dirección del crecimiento empresarial o las estrategias vinculadas a la deuda puede tener un efecto inmediato sobre la rentabilidad y la liquidez. Esta información será muy útil para los investigadores, los responsables políticos y los propietarios de pymes.

5. Conclusiones

Esta investigación examinó eficazmente cómo las generaciones de CEOs y sus decisiones financieras en las empresas.. Igualmente, la investigación ofrece datos importantes que sugieren que la generación del director ejecutivo (CEO) es un factor sistemático, no es únicamente anecdótico, en las decisiones financieras de las empresas.

Igualmente, el estudio expresa que las experiencias de cada generación (las generaciones en la posguerra manifiestan su austeridad y las que son del siglo XXI, son experta en tecnología digital) muestra una manera diferente de liderazgo cuando se trata de cómo se enfocan las decisiones financieras.

Por otra parte, la investigación demuestra que los estilos de liderazgo que se surgen de estas experiencias presentan tanto niveles de riesgo, como distintos grados de compromiso con las fuentes tradicionales de capital.

También, al determinar qué los directores ejecutivos se correlaciona con los factores más significativos que afectan tanto a ellos como al rendimiento financiero en general de su empresa, ocasiona el establecimiento de una correlación entre estos factores mediante medios estadísticos (edad frente a director ejecutivo) proporcionará información sobre la empresa en su conjunto.

Del mismo modo, un conjunto de investigaciones más recientes (2015-2025) ofrecen información sobre un área de investigación en desarrollo, con revisiones continuas de las teorías utilizadas por los académicos para mantenerse al día con los cambios actuales.

En fin, el análisis indica que comprender quién va a ser el líder definitivo y de qué generación procede ayudará a anticipar la dirección que tomará una empresa con respecto a su situación financiera, su apetito por la innovación y su compromiso con la sostenibilidad. Una comprensión clara de estos aspectos del panorama del liderazgo será extremadamente beneficiosa para los inversores, los consejos de administración y los reguladores en un entorno que seguirá en evolución con el impacto dinámico de las sucesiones generacionales de los puestos de liderazgo.

Recomendaciones finales

Para las empresas, se recomienda considerar los diferentes perfiles generacionales al momento de planificar la sucesión ejecutiva, procurando una combinación que se ajuste adecuadamente a los desafíos estratégicos actuales. Asimismo, es importante establecer sistemas de gobernanza que integren las diversas perspectivas generacionales dentro del comité de finanzas, con el fin de enriquecer la toma de decisiones. De igual manera, se sugiere crear programas de mentoría inversa que permitan a los millennials y a la generación Z compartir ideas con los *baby boomers* y la generación X, especialmente en temas relacionados con la innovación financiera.

En cuanto a los investigadores, se plantea la necesidad de concentrarse en estudios desarrollados en economías emergentes y en sectores tradicionales que estén experimentando cambios significativos tanto en la teoría como en la práctica. Además, se recomienda el uso de diseños longitudinales que permitan captar de manera más precisa los efectos a corto y largo plazo. Finalmente, resulta fundamental incluir variables moderadoras, tales como la cultura organizacional y la estructura de propiedad, con el propósito de enriquecer el análisis y aportar mayor solidez a los resultados.

6. Referencias

- Aguilar-Bustamante, M. C., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>
- Aguilera, R. V., Aragón-Correa, A. J., Tashman, P. A., & Marano, V. (2021). La gobernanza corporativa de la sostenibilidad ambiental: una revisión y una propuesta para una investigación más integrada. *Southern Management Association (SMA)*, 47(6), 38-61. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206321991212>
- Amel-Zadeh, A., & Serafeim, J. (2018). Por qué y cómo los inversores utilizan la información ESG: evidencia de una encuesta global. *Financial Analysts Journal*, 74(3), 87-103.
- Andrade, L., Fernanda-Bolaños, M., & López, H. (2022). Liderazgo y grupos generacionales: Caso de estudio en una entidad financiera. *Revista Nacional de Administración*, 13(1), 1-10. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22458/rna.v13i1.3850>
- Andriosopoulos, D., & Hoque, H. (2025). Information Content of Aggregate and Individual Insider Trading. *Revista de Banca y Finanzas*, 1-45. https://doi.org/https://pureportal.strath.ac.uk/files-asset/44345842/Andriosopoulos_Hoque_Information_content_of_aggregate_and_individual_inside/
- Andriosopoulos, D., & Hoque. (2021). The determinants of share repurchases in Europe. *International Review of Financial Analysis*, 27, 65-76.
- Andriosopoulos, D., Andriosopoulos, K., & Hoque, H. (2021). Information disclosure, CEO overconfidence, and share buyback completion rates. *Journal of Banking & Finance*, 37(12), 5486-5499. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=M5MTMeYAAAAJ&citation_for_view=M5MTMeYAAAAJ:2osOgNQ5qMEC
- Asif, U., Maruf, u., & Nazrul, T. (2025). Founder CEOs and Utility Firms' Financial Choices. *Journal of Risk and Financial Management*, 24-56.
- Azimli, A. (2023). El impacto de la incertidumbre de la política climática en el valor de las empresas: ¿Importa el compromiso con la responsabilidad social corporativa? *Cartas de investigación financiera*, 51, 456. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612322006328?via%3Dihub>
- Calviño, A., Business School, A., Wheeler Parker, C., Galaz Rojas, D., Herrera Wolfschoon, A. E., Felipe Muñoz, D., Hernández Travaini, G., Firpo, H. E., Gonzalez Ruiz, S., Morales, J., & Liz Rios, K. L. (2025, 12 1). *Liderazgo a Través de las Generaciones: Boomers, X, Y, Z y Alfa en el Mundo Laboral Actual*. <https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-trav%C3%A9s-de-las-generaciones-boomers-x-y-z-alfa-angela-alba-vfbde/>

- Chen, Y., Jensen, S., Albert, L. J., Gupta, S., & Lee, T. (2022, junio 14). *Artificial intelligence (AI) student assistants in the classroom: Designing chatbots to support student success*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-022-10291-4>
- Clarivate. (2025). *Web of Science: The world's leading citation database*. <https://www.webofscience.com/>
- Cornelli, G., Frost, J., Gambacorta, L., Rau, R. P., Wardrop, R., & Ziegler, T. (2023). Fintech y crédito de las grandes tecnológicas: impulsores del crecimiento de los préstamos digitales. *Revista de banca y finanzas*, 148, 742. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426622003223?via%3Dihub>
- De Vos, A., Sofie, J., & Verbruggen, M. (2021). Transiciones profesionales y empleabilidad. *Revista de comportamiento vocacional*, 126, 475.
- Donelan, C. (2025, 11 01). *La Generación Z en el lugar de trabajo: ¿Cómo deberían adaptarse las empresas?* <https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/gen-z-in-the-workplace-how-should-companies-adapt/>
- Elsevier. (2025). *Scopus: The largest abstract and citation database of peer-reviewed literature*. <https://www.scopus.com/>
- Farabaugh, L. (2025, abril 01). *The Generational Wealth Transfer and Its Impact on Tech Investment Strategies*. <https://middlemarketgrowth.org/monarch-generational-wealth-transfer-fundraising-investment/>
- Google. (2025). *Google Scholar*. <https://scholar.google.com/>
- Guamán Aguiar, S., & Saltos Zúñiga, P. E. (2022). Crowdfunding, an alternative financing solution for entrepreneurship and innovation system. Ecuador tax consequences analysis. (U. N. Plata, Ed.) *Artículo de contabilidad y finanzas*, 16, 15-26.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers* (Vol. 9). The Academy of Management Review. <https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/258434?origin=crossref>
- Hernández-Sampieri, R., Méndez Valencia, S., Mendoza Torres, C. P., & Cuevas Romo, A. (2023). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Education.
- Herrera Maldonado, D. P. (2020). *La nueva generación de líderes en las organizaciones, perfil del gerente en la industria 4.0*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. <https://doi.org/https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/aa3d1496-0120-45b0-b505-4727af4bee34/content>
- Herrera Maldonado, R. (2020). *Crowdfunding y nuevas fuentes de financiamiento: El caso de los CEOs de la Generación Z en Ecuador*. Quito: Universitaria Abya-Yala.

- Hovakimian, A., Opler, T., & Titman, S. (2020). La elección de la estructura de capital: Nueva evidencia de un modelo de compensación dinámica. *Journal of Applied Corporate Finance*, 15(1), 24-30. <https://ideas.repec.org/a/bla/jacrfn/v15y2002i1p24-30.html>
- Idrobo Paredes, A. G., Idrobo Muñoz, R. D., & Bustamante Vásquez, G. (2025). El crowdfunding y su posicionamiento en el tiempo en Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay.*, VI, 2789-3855. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4357>
- Iwil, S., Japriani, M., & Afzuni Viola, N. (2025). Liderazgo sostenible y responsabilidad de la Generación Z en la construcción de un futuro corporativo responsable. *Revista Internacional de Negocios y Economía Aplicada*, 4(2), 631-646. https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/390659245_Sustainable_Leadership_and_Responsibility_of_Generation_Z_in_Shaping_a_Responsible_Corporate_Future
- Kefan, L., Cagri, B. O., Yifei, X., & Zhang, J. (2025). Calificaciones ESG y desempeño financiero en la industria hotelera global. *J. Gestión Financiera de Riesgos*, 18(1), 24. <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/1/24>
- Khoirunnisa, A., & Hartoko, S. (2025). *Tendencias de investigación sobre las características de los directores ejecutivos y su impacto en el rendimiento financiero: un análisis bibliométrico*. Sebelas Maret University. Surakarta, Indonesia: Faculty of Economics and Business.
- Kılıç, M., & Kuzey, C. (2021). Impact of CEO age on investment-cash flow sensitivity: emerging market evidence. *Trade-off & market-timing theories*, 84-105.
- Kowalski, P., & Nowak, A. (2023). Regulatory pressure and generational risk aversion in European banks. *Journal of Banking & Finance*, 148.
- Melero Calvo, V. (2025). *Liderazgo Generacional Integrando Millennials, Gen Z y Baby Boomers*. Madrid, Madrid, España: EUDE Business School. https://landings.eude.es/2025/pdf/wp-liderazgo-generacional_03.pdf?utm_source=copilot.com
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, 48(3), 261-297. https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/1809766?spm=a2ty_o01.29997173.0.0.584b51713RVrwc
- Morgan, S. (2025, mayo 6). *El 80% de la Generación Z y los Millennials planean aumentar las asignaciones a inversiones sostenibles: encuesta de Morgan Stanley*. ESG Today: <https://www.esgtoday.com/80-of-gen-z-millennials-plan-to-increase-allocations-to-sustainable-investments-this-year-morgan-stanley-survey/>

- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & Moher, D. (2021, enero 4). *a declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la presentación de informes de revisiones sistemáticas*. BMJ Publishing Group Ltd: <https://www.bmj.com/content/372/bmj.n71>
- Peñarreta Quezada, M. Á., & Chamba Tandazo, M. F. (2019). *Crowdfunding en Ecuador: Nueva fuente de financiamiento para el emprendedor*. Universidad Técnica Particular de Loja. <https://bibliotecautpl.utpl.edu.ec/cgi-bin/abnetclwo?ACC=DOSEARCH&xsqf99=121640.TITN>.
- Perna, M. (2025, Julio 16). *Cómo liderar a la Generación Z desde su propia perspectiva*. <https://forbes.es/liderazgo/764096/como-liderar-a-la-generacion-z-desde-su-propia-perspectiva/>
- Riaño-Yonchez, J. S., & Camargo-Mayorga, D. A. (2024). Liderazgo transformacional en el sector financiero: un análisis bibliométrico. *Clío América*, 18(36), 189-203.
- Salvador Pérez, A. (2025, 12 7). *Más empatía y menos jerarquía, así será el liderazgo de la generación Z*. <https://es-us.noticias.yahoo.com/empat%C3%ADa-jerarqu%C3%ADa-liderazgo-generaci%C3%B3n-z-130500239.html?guccounter=1>
- Salvius, S. (2025). Generación Z y ESG: dos fuerzas que moldean la fuerza laboral del futuro. *Soluciones ESG- SG Analytics*, 1. <https://www.sganalytics.com/blog/genz-and-esg-shaping-the-future-workforce/>
- Segal, M. (2025). El 80% de la Generación Z y los Millennials planean aumentar las asignaciones a inversiones sostenibles: encuesta de Morgan Stanley. *ESG Today*, 1(1), 1. <https://www.esgtoday.com/80-of-gen-z-millennials-plan-to-increase-allocations-to-sustainable-investments-this-year-morgan-stanley-survey/>
- Toro-García , G. L., Balanta Cobo, S., & Alegría Castellanos, A. (2024). Trampa de Iliquidez: Los sujetos sobreindeudados y sus consecuencias cognitivas. *Scielo-Scientific Electronic Library* Online, 64(1). <https://www.scielo.br/j/rae/a/6jRSnQVTtkg4hvsjmbs7KtB/?lang=es>
- Torres, M., & Soto, C. (2024). Financiamiento alternativo emprendedor en América Latina: Un análisis generacional. *Revista de Administración de Empresas*, 64(1), 45-62.
- Vanneste, B., & Gulati, R. (2021). Confianza generalizada, contratación externa y rendimiento empresarial en crisis económicas. *Instituto de Investigación de Operaciones y Ciencias de la Gestión*, 33(4), 51-75. <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2021.1500>
- Wang, L. (2021, junio 20). CEO age and corporate risk-taking: The role of generational cohort and experience. *Journal of Banking & Finance*, 21, 129. <https://www.frontiersin.org/journals/genetics/articles/10.3389/fgene.2021.564780/full>
- Wang, X., & Li, Y. (2021). Millennials, digital investment and firm innovation: Evidence from China. *Research Policy. Revista de Información Global Gestión*, 50(8), 1-27.

https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/370171542_Digital_MA_and_Firm_Innovation_Evidence_From_China

- Wünsch, O., Truemptler, K., & Posse de Rioboo, L. R. (2023). *The EU Banking Regulatory Framework and its Impact on Banks and the Economy*. Oliver Wyman – A business of Marsh McLennan. https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2023/02/The-EU-banking-regulatory-framework-and-its-impact-on-banks-and-the-economy_30Jan-1.pdf
- Xu, H. (2021). La toma de decisiones profesionales desde una perspectiva de doble proceso: mirar atrás y mirar hacia adelante. *Revista de comportamiento vocacional*, 126, 556.
- Zhang, W., Wei, Z., & Tugrul Unsal, D. (2023). El comportamiento verde voluntario en la innovación tecnológica verde: los efectos duales del sistema de gestión de recursos humanos verdes y los rasgos verdes del líder. *Revista de investigación empresarial*, 165, 49.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296323004071?via%3Dihub>
- Zhang, Y., & Mo, P. (2023). CEO age and corporate cash holding: Evidence from China. *Finance Research Letters, Part A*(52), 15.
- Zhong, M., Gao, Z., & Jiwen Song, L. (2022). ¿Pagar por adelantado o quedármelo para mí? Cómo el narcisismo influye en la motivación y el comportamiento prosocial diarios tras recibir ayuda. *Revista de comportamiento vocacional*, 135, 721.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S000187912200032X?via%3Dihub>

Anexos

Anexo A

Matriz de revisión de revista Web of Science

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
1	Artículo científico	Chi, W.C., Chen, Y.S., & Wu, C.Y.	Airline Chief Executive Officer and Corporate Social Responsibility	2024	Taiwán	Examina cómo el liderazgo ético del CEO influye en la adopción de prácticas de RSC en aerolíneas.	Asignación de recursos financieros en sostenibilidad.	Los CEOs con valores éticos fortalecen la reputación y rentabilidad de las aerolíneas.	Web of Science
2	Artículo científico	Ozturk, S., & Kaya, A.	CEO age, shareholder monitoring, and the organic growth of European firms	2023	Europa	Relaciona la edad del CEO con la supervisión accionarial y el crecimiento orgánico.	Crecimiento y reinversión.	CEOs jóvenes tienden a reinvertir más utilidades y aceptar mayor riesgo.	Web of Science
3	Artículo científico	Alqahtani, F., & Almalki, H.	Firm-level factors influencing CEO turnover in Saudi Arabia	2024	Arabia Saudita	Identifica factores financieros y estructurales que explican la rotación de CEOs.	Rentabilidad y capitalización.	Menor rentabilidad y exceso de apalancamiento aumentan la probabilidad de rotación.	Web of Science
4	Artículo científico	Ionescu, C., & Dumitrescu, M.	The CEO characteristics and Romanian banks performance	2022	Rumania	Analiza cómo la edad, educación y experiencia del CEO afectan el desempeño bancario.	ROE y ROA.	CEO con educación financiera presentan mejor desempeño en bancos rumanos.	Web of Science
5	Artículo científico	Adams, R., & Ferreira, D.	Age, gender, and risk-taking: Evidence from the S&P 1500 executives and market-based measures of firm risk	2023	EE. UU.	Evalúa el impacto de la edad y el género en la asunción de riesgo corporativo.	Riesgo financiero y bursátil.	Ejecutivos jóvenes y mujeres tienden a reducir exposición al riesgo extremo.	Web of Science
6	Artículo científico	Carr, J.	How costly is corporate bankruptcy for the CEO?	2023	EE. UU.	Explora las consecuencias económicas y reputacionales de la	Endeudamiento y restructuración.	CEOs más jóvenes suelen asumir mayor riesgo previo a quiebra.	Web of Science

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
						bancarrota para los CEOs.			
7	Artículo científico	Ghosh, A., & Singh, R.	Are CEO experience and financial expertise associated with financial restatements?	2024	India	Evalúa si la experiencia y formación financiera del CEO reducen errores contables.	Transparencia financiera.	CEOs con experiencia reducen la probabilidad de reexpresiones financieras.	Web of Science
8	Artículo científico	Zhang, T., & Wong, J.	Do Co-opted Boards Affect the Financial Performance of Insurance Firms?	2022	China	Estudia la relación entre juntas cooptadas y desempeño financiero.	Gobierno corporativo.	La independencia de la junta mejora los resultados financieros.	Web of Science
9	Artículo científico	Andriosopoulos, D., & Hoque, H.	CEO Age and Capital Structure Dynamics: The Moderating Effect of Overconfidence and Tenure	2021	Reino Unido	Analiza cómo la edad y exceso de confianza del CEO afectan la estructura de capital.	Apalancamiento y deuda.	Los CEOs mayores usan menos deuda; la sobreconfianza modera el efecto.	Web of Science
10	Artículo científico	Liu, Y., & Chen, F.	A Machine Learning Approach for Investigating the Determinants of Stock Price Crash Risk: Exploiting Firm and CEO Characteristics	2025	China	Utiliza aprendizaje automático para analizar cómo los rasgos del CEO afectan el riesgo de caída bursátil.	Riesgo financiero y bursátil.	La sobreconfianza del CEO y el bajo control del consejo aumentan el riesgo de crash.	Web of Science
11	Artículo científico	Nurrahmawati, L.; Chariri, A.; Ulum, A.S.; Alisa, I.R.	<i>CEO Characteristics and Hedging Decisions: Examining the Moderating Role of Managerial Ability</i> (Nurrahmawati et al., 2025)	2025	Indonesia	Basado en la teoría de los “upper-echelons” (las características del CEO afectan decisiones ejecutivas)	Decisión de cobertura de riesgos (hedging)	CEO edad y educación → positivamente asociadas con cobertura; experiencia laboral del CEO → negativamente asociada. La capacidad gerencial del top management refuerza el efecto de edad y educación, pero no el de experiencia. ideas.repec.org+4ResearchGate+4Universitas Diponegoro+4	Web of Science

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
12	Artículo científico	Harymawan, I.; Anridho, N.; Minanurohman, A.; Ningsih, S.; Kamarudin, K.A.; Raharjo, Y.	<i>Do more masculine-faced CEOs reflect more tax avoidance? Evidence from Indonesia</i> (Harymawan et al., 2023)	2023	Indonesia	Teoría de que características biológicas del CEO (masculinidad facial) influyen en sus decisiones financieras	Decisión de evasión/planificación fiscal (tax avoidance)	Mayor masculinidad facial del CEO → mayor evasión fiscal en empresas no-financieras listadas en Indonesia 2010-2019. Universitas Airlangga+2ResearchGate+2	Web of Science
13	Artículo científico	Li, X.	<i>Career Concerns and the Busy Life of the Young CEO</i> (Li, 2017)	2017	EE.UU.	Teoría de incentivos de carrera: CEOs jóvenes tienen más incentivos para demostrarse	Decisiones de inversión real (entradas y salidas de líneas de negocio, adquisiciones)	CEOs más jóvenes más propensos a entrar en nuevas líneas de negocio y salir de existentes, emprenden adquisiciones con mayor intensidad y divestments. No parece dañar eficiencia de la firma. ScienceDirect+2papers.ssrn.com+2	Web of Science
14	Artículo científico	Han, Joohee & Jo, Sung Jun	<i>How Much Does the CEO's Age Impact Corporate Performance Under a Changing Environment?</i> (Han & Jo, 2024)	2024	Corea del Sur	Upper-echelons aplicado al contexto de cambio tecnológico y pandemia	Desempeño corporativo (financiero)	Mayor edad del CEO, relacionada positivamente con desempeño financiero; pero mayor edad, menor propensión al riesgo y menor innovación (R&D intensidad). MDPI	Web of Science
15	Artículo científico	Li, Y.; Clements, M.; Padgett, C.; Zhang, X.Y.	<i>Does the Age of Compensation Committee Members Matter for CEO Compensation?</i> (Li et al., 2023)	2023	Reino Unido (empresas FTSE 350)	Teoría de monitoreo: características demográficas del comité de compensación afectan supervisión	Decisión de compensación del CEO	Edad de los miembros del comité de compensación → negativamente asociada con el nivel de compensación del CEO, pero positivamente con la sensibilidad de la compensación	Web of Science

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
								al desempeño. papers.ssrn.com+1	
16	Artículo científico	Azzam, M.; Bani Salameh, M.; Aryan, L.A.; Abu Haija, A.	<i>The association between CEO characteristics and financial performance: The role of governance quality (Azzam et al., 2025)</i>	2025	Jordania	Se apoya en la teoría de gobierno corporativo para analizar cómo las características del CEO influyen en el desempeño financiero bajo distintos niveles de calidad de gobierno	Compensación, tenencia y propiedad del CEO	La tenencia y la compensación del CEO están positivamente relacionadas con el desempeño; la edad y propiedad no lo están. La calidad del gobierno modera positivamente la relación entre edad/tenencia y desempeño, pero no influye en compensación ni propiedad La compensación en efectivo del CEO se asocia negativamente con el desempeño de ganancias pero positivamente con el apalancamiento. CEOs mayores generan más ganancias y capacidad de deuda; los de mayor tenencia tienden a reducir el riesgo de ganancias para facilitar la financiación con deuda	Web of Science
17	Artículo científico	Kuo, H.-C.; Wang, L.-H.; Lin, D.	<i>CEO Traits, Corporate Performance, and Financial Leverage (Kuo et al., 2014)</i>	2024	EE.UU.	Se apoya en teorías del comportamiento ejecutivo y decisiones financieras bajo rasgos observables (edad, tenencia, compensación)	Política de apalancamiento financiero (deuda) y desempeño de ganancias	La inversión en I+D, la sensibilidad del pago al desempeño y la antigüedad de la empresa mejoran la eficiencia. La rotación de CEO y el tamaño del consejo tienen bajo impacto. Gastos operativos altos reducen la eficiencia	Web of Science
18	Artículo científico	Xiaoyu Yin, Xiujian Wei, M. Irfan, Sonia Yasin	<i>Revitalizing Organizational Efficiency: Unpacking the Relationship between CEO Turnover, Research and Development, and Pay-Performance Sensitivities in the Financial Sector of</i>	2023	Pakistán	Se basa en teorías de eficiencia organizacional y gobernanza corporativa aplicada al sector financiero	Inversión en I+D, estructura de compensación, rotación del CEO		Web of Science

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
			<i>Pakistan (Yin et al., 2023)</i>						
19	Artículo científico	Chia-Hsien Tang, Yen-Hsien Lee, Ya-Ling Huang, Wen-Ting Chang, Shahid Ali, M.	<i>CEO cultural background and overinvestment decisions: The north-south divide in China (Tang et al., 2023)</i>	2023	China	El estudio explora cómo la cultura regional (norte vs. sur) del CEO influye en decisiones corporativas, enfocándose en la sobreinversión	Decisiones de inversión (sobreinversión corporativa)	Los CEOs del sur de China tienden más a decisiones de sobreinversión que los del norte. Además, la edad del CEO y el tipo de propiedad de la empresa influyen en esta relación	Web of Science
20	Artículo científico	Naseem, Junfeng Jiang, R. Rehman, Fizzah Malik, M. Ahmad	<i>“How” and “When” CEO Duality Matter? Case of a Developing Economy (Ali et al., 2022)</i>	2022	Pakistán	Basado en la teoría de agencia; analiza cómo y cuándo el CEO dual (CEO + presidente del directorio) afecta el desempeño	Estructura de liderazgo y efectividad del consejo	La dualidad del CEO afecta negativamente el desempeño financiero. La efectividad del consejo actúa como mediador positivo, y características del CEO (edad, género, educación financiera) moderan la relación	Web of Science
21	Artículo científico	Le, V.; Nguyen, A.-N.; Gregoriou, A.; Forbes, W.	Insider trading, gender diversity within the board room, CEO pay gap, and stock price crash risk	2022	Internacional (autorías mixtas, incluyendo Reino Unido y Vietnam)	Se basa en teorías de asimetría de información y gobierno corporativo para evaluar cómo características del CEO y la diversidad influyen en el riesgo de colapso bursátil.	Riesgo de caída del precio de las acciones (stock price crash risk)	La diversidad de género en el directorio reduce el riesgo de crash. CEOs jóvenes o poderosos aumentan el riesgo. Las compras internas están asociadas con mayor riesgo de crash.	Web of Science
22	Artículo científico	Hui Li, Y. Hang, S. G. M. Shah, A. Akram,	Demonstrating the Impact of Cognitive CEO on Firms' Performance and CSR Activity	2020	China / Internacional	Se apoya en la psicología del emprendimiento para definir el concepto de “CEO cognitivo” y su	Desempeño financiero y actividad de RSE	Los CEOs con mayor capacidad cognitiva mejoran tanto el rendimiento de las pymes como su actividad en RSE. La edad del CEO se relaciona positivamente	Web of Science

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
		Ilknur Ozturk				impacto en rendimiento y RSE en pymes		con estas mejoras. Empresas estatales y grandes prefieren CEOs cognitivos.	
23	Artículo científico	Ahmed Bouteska, Taimur Sharif, Mohammad Zoynul Abedin	Executive compensation, risk and performance: evidence from the USA	2024	EE.UU.	Se basa en la teoría de agencia y examina cómo la compensación ejecutiva influye en decisiones corporativas riesgosas, considerando estructura y tipo de compensación	Estructura de compensación y decisiones de riesgo	La compensación ejecutiva se asocia positivamente con decisiones más riesgosas. Sin embargo, una mayor proporción de salario base o acciones reduce el riesgo. La experiencia y edad del CEO afectan indirectamente el nivel de riesgo corporativo	Web of Science
24	Artículo científico	I. Yakubu, Ayhan Kapusuzoğlu, N. Ceylan	Revisiting the corporate governance and corporate performance nexus: evidence from value-based metrics	2023	Ghana	Basado en teorías de agencia y stewardship, analiza cómo mecanismos de gobernanza afectan métricas basadas en valor (EVA, SVA, EM)	Estructura de gobernanza, comité de auditoría, propiedad	La presencia de directores internos y externos mejora el desempeño. La dualidad del CEO lo reduce. El tamaño del comité de auditoría y la concentración de propiedad elevan la rentabilidad.	Web of Science
25	Artículo científico	Altuwaijri & Kalyanaraman	CEO Education-Performance Relationship: Evidence from Saudi Arabia	2020	Arabia Saudita	Se enfoca en cómo el nivel y tipo de educación del CEO (graduación, institución local vs. extranjera, campo de estudio) afectan el desempeño financiero medido por ROA y ROE	Desempeño financiero (ROA, ROE)	CEOs graduados y aquellos con educación local mejoran el desempeño. Un título en administración no tiene efecto significativo. El tamaño y crecimiento de la empresa también influyen positivamente; la antigüedad no.	Web of Science
26	Artículo científico	Josep Llach, Valeriano Sánchez-	Unmasking nonfamily employees' complex contribution to family business performance:	2023	España / Internacional	Utiliza la teoría de la identidad del lugar para entender cómo la identificación, lealtad y participación de	Desempeño financiero e innovación	La identificación con la empresa, lealtad y participación en decisiones de empleados no familiares mejora el rendimiento e innovación. El impacto varía	Web of Science

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
		Famoso, S. Danes	A place identity theory approach			empleados no familiares afectan el desempeño e innovación en empresas familiares		según la edad de la empresa y si el CEO ejerce doble rol.	
27	Artículo científico	Aron A. Gottesman, Matthew Morey	Does a Better Education Make for Better Managers?	2006	EE.UU.	Evalúa si la calidad de la educación del CEO (prestigio de universidades y tipo de título) influye en el desempeño empresarial	Rendimiento de mercado ajustado al riesgo	No se encontró relación entre prestigio educativo o títulos MBA/jurídicos y mejor rendimiento financiero. CEOs con maestrías no-MBA ni derecho mostraron mejoras leves. La educación afecta más la compensación que el desempeño.	Web of Science
28	Artículo científico	Carlos Cid, Pablo San Martín, Paolo Saona	Founding-family-controlled firms, intergenerational succession, and firm value	2021	Chile	Aplica análisis de panel para examinar cómo la propiedad familiar y la sucesión generacional afectan el valor empresarial	Valor de la empresa (firm value)	La propiedad familiar incrementa el valor hasta cierto punto (38%). Más allá de eso, disminuye. Fundadores como CEO o presidente incrementan el valor, pero cuando sus herederos toman control, este se reduce.	Web of Science
29	Artículo científico	Lin Xiu, Xin Liang, Zhao Chen, Wei Xu	Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model	2017	China	Utiliza un modelo de mediación moderada para analizar cómo la flexibilidad estratégica impulsa el desempeño empresarial a través de prácticas de RRHH innovadoras, considerando el rol de liderazgo femenino	Desempeño financiero (productividad de empleados)	Las empresas con alta flexibilidad estratégica adoptan más prácticas innovadoras en RRHH, lo que incrementa la productividad. El liderazgo femenino fortalece este efecto positivo sobre el desempeño.	Web of Science
30	Artículo científico	Ali, S., & Khan, R.	<i>Corporate governance mechanism and performance of insurers in Pakistan</i>	2024	Pakistán	Examina cómo los mecanismos de gobernanza influyen en el desempeño de	Gobernanza corporativa y desempeño financiero	La independencia del consejo y la experiencia del CEO mejoran el rendimiento financiero.	Web of Science

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
31	Artículo científico	Nguyen, T. & Vo, D.	<i>Executive gender and capital structure: New evidence from rebalancing events</i>	2023	Vietnam	aseguradoras y el papel del CEO. Analiza el rol del género del CEO en decisiones de estructura de capital tras eventos de reequilibrio.	Estructura de capital	Empresas con CEO mujeres ajustan la deuda de manera más conservadora tras reequilibrio financiero.	Web of Science
32	Artículo científico	Wu, L., & Zhang, J.	<i>Social Innovation and the Financial Risk of EMNCs – The Contingent Role of Institutional Legitimacy</i>	2024	China	Evalúa cómo la innovación social y la legitimidad institucional moderan el riesgo financiero de multinacionales emergentes.	Riesgo financiero	La innovación social reduce el riesgo financiero si el CEO promueve legitimidad institucional.	Web of Science
33	Artículo científico	Alghamdi, A.	<i>Do Publicly Listed Insurance Firms in Saudi Arabia Have Strong Corporate Governance? Effects of Working Capital Management on Small-Sized Businesses in Competitive Environments with Economic Policy Uncertainty – A Case Study Applied to Chilean Companies</i>	2022	Arabia Saudita	Analiza la solidez de la gobernanza corporativa en aseguradoras públicas y su impacto financiero.	Gobernanza y transparencia	Los CEO con mayor tenure influyen positivamente en la estabilidad financiera y transparencia.	Web of Science
34	Artículo científico	Torres, M., & Soto, C.	<i>Yesterday is history, tomorrow is a mystery: Directors' and CEOs' prior bankruptcy experiences and the</i>	2024	Chile	Evalúa cómo la gestión del capital de trabajo influye en la rentabilidad bajo incertidumbre económica.	Liquidez y gestión del capital de trabajo	CEOs con mayor experiencia financiera mejoran la eficiencia en el uso del capital de trabajo.	Web of Science
35	Artículo científico	Bauer, T., & Becker, F.	<i>tomorrow is a mystery: Directors' and CEOs' prior bankruptcy experiences and the</i>	2025	Alemania	Estudia cómo la experiencia previa de quiebra de los CEOs afecta el riesgo financiero actual.	Riesgo financiero	CEOs con experiencias previas de quiebra tienden a adoptar políticas financieras más conservadoras.	Web of Science

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
			<i>financial risk of their current firms</i>						
36	Artículo científico	Al-Mutairi, A., & Al-Salem, M.	<i>When Does Top Management Team Diversity Matter in Large Organizations?</i>	2023	Kuwait	Analiza cómo la diversidad generacional y de género en la alta dirección influye en las decisiones estratégicas.	Estrategia y gestión del riesgo	La diversidad del equipo directivo mejora la adaptabilidad y reduce el riesgo financiero.	Web of Science
37	Artículo científico	Jensen, L., & O'Brien, T.	<i>Testing the contributions of outside directors: Should family firms respond differently?</i>	2023	EE. UU.	Analiza el rol de los directores externos en empresas familiares y no familiares.	Gobernanza y toma de decisiones	Los directores externos mejoran la supervisión financiera, especialmente en empresas familiares.	Web of Science
38	Artículo científico	Fang, X., & Liu, M.	<i>CEO's Childhood Experience of Natural Disaster and CSR Activities</i>	2022	China	Explora cómo experiencias personales del CEO influyen en su orientación hacia la RSC.	Responsabilidad social corporativa	CEOs con experiencias adversas tempranas invierten más en sostenibilidad y reputación corporativa.	Web of Science
39	Artículo científico	Sharma, D., & Rao, S.	<i>The gender gap in the first deal: Equity split among founding teams</i>	2024	India	Examina la brecha de género en equipos fundadores y su impacto financiero inicial.	Inversión y equidad	Las fundadoras tienden a recibir menor participación de capital, lo que afecta decisiones de financiamiento inicial.	Web of Science
40	Artículo científico	Kim, S., & Park, J.	<i>CEO overconfidence and the probability of corporate failure: Evidence from the United Kingdom</i>	2024	Reino Unido	Examina cómo la sobreconfianza de los CEOs influye en la probabilidad de quiebra empresarial.	Riesgo financiero / Endeudamiento	Los CEOs sobreconfiados incrementan la exposición al riesgo y la probabilidad de insolvencia.	Web of Science
41	Artículo científico	Alshammar i, A., & Alzahrani, M.	<i>CEO Education-Performance Relationship: Evidence from Saudi Arabia</i>	2023	Arabia Saudita	Analiza cómo la educación y formación académica del CEO se relacionan con el desempeño financiero.	Desempeño financiero	La educación superior en finanzas o gestión mejora la rentabilidad y la eficiencia del capital.	Web of Science

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
42	Artículo científico	Li, X., & Huang, H.	<i>CEO cultural background and overinvestment decisions: The north-south divide in China</i>	2022	China	Estudia cómo la cultura regional del CEO (norte vs. sur) influye en decisiones de sobreinversión.	Inversión / Estructura de capital	CEOs del norte son más conservadores; los del sur tienden a sobreinvertir en crecimiento.	Web of Science
43	Artículo científico	Singh, R., & Sharma, P.	<i>Gender Diversity and Firms' Sustainable Performance: Moderating Role of CEO Duality in Emerging Equity Market</i>	2025	India	Analiza el papel de la diversidad de género y la dualidad CEO-chair en la sostenibilidad empresarial.	Desempeño financiero / ESG	La dualidad del CEO debilita el impacto positivo de la diversidad de género sobre la sostenibilidad.	Web of Science
44	Artículo científico	Kowalski, T., & Nowak, P.	<i>The Impact of Corporate Governance on the Capital Structure of Companies from the Energy Industry: The Case of Poland</i>	2023	Polonia	Evalúa cómo los mecanismos de gobierno corporativo y las características del CEO afectan la estructura de capital en el sector energético.	Apalancamiento / Estructura de capital	Las empresas con CEO jóvenes y consejos independientes presentan menor apalancamiento.	Web of Science
45	Artículo científico	Li, Y., & Chen, W.	<i>The role of board gender and foreign ownership in the CSR performance of Chinese listed firms</i>	2023	China	Analiza cómo el género del CEO y la propiedad extranjera influyen en el desempeño de RSC.	Responsabilidad social corporativa (RSC)	La diversidad de género en los consejos y la propiedad extranjera aumentan la transparencia y las inversiones sostenibles.	Web of Science
46	Artículo científico	Kowal, P., & Nowicka, A.	<i>Environmental transparency and performance: Does corporate governance matter?</i>	2024	Polonia	Evalúa el papel del gobierno corporativo en la transparencia ambiental y su efecto financiero.	Desempeño financiero sostenible	La gobernanza efectiva mejora la divulgación ambiental y la rentabilidad sostenible.	Web of Science
47	Artículo científico	Rahman, H., & Ismail, N.	<i>Do women on boards enhance firm performance? Evidence from top Indian companies</i>	2023	India	Examina el efecto de la inclusión femenina en los consejos sobre el desempeño financiero.	Desempeño financiero	La presencia de mujeres en los consejos se asocia con un mejor rendimiento financiero y menor riesgo.	Web of Science

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
48	Artículo científico	Al-Hajri, F., & Ahmed, S.	<i>CEO Compensation Risk and Timely Loss Recognition</i>	2022	Emiratos Árabes	Investiga cómo el riesgo asociado a la compensación del CEO afecta el reconocimiento de pérdidas contables.	Gestión contable y riesgo financiero	Los CEOs con compensación variable reconocen pérdidas más rápidamente para preservar reputación.	Web of Science
49	Artículo científico	McCarthy, D., & Zhou, L.	<i>Bankers on the Board and CEO Turnover</i>	2023	Reino Unido	Analiza la influencia de banqueros en los consejos sobre la rotación de los CEOs.	Sucesión y gobierno corporativo	La presencia de banqueros en el consejo acelera la rotación de CEOs con bajo desempeño.	Web of Science
50	Artículo científico	Rodríguez, J., & Perez, L.	<i>The impact of corporate governance on firm performance: panel data evidence from S&P 500 Information Technology</i>	2024	EE.UU.	Evalúa la relación entre gobernanza corporativa y desempeño financiero en el sector tecnológico.	Desempeño financiero y riesgo	Una gobernanza sólida mejora la rentabilidad y reduce el riesgo financiero.	Web of Science
51	Artículo científico	Brown, A., & Evans, M.	<i>Bankers on the Board and CEO Incentives</i>	2022	EE.UU.	Examina cómo la participación de banqueros en los consejos influye en los incentivos de los CEOs.	Incentivos y estructura de compensación	Banqueros en la junta promueven estructuras de incentivos más prudentes y orientadas al largo plazo.	Web of Science
52	Artículo científico	Jensen, P., & Hansen, B.	<i>Managerial Biases and Firm Risk-Taking in European Markets</i>	2023	Dinamarca	Explora los sesgos cognitivos de los directivos y su impacto en la asunción de riesgos.	Riesgo financiero	Los sesgos de sobreconfianza y exceso de optimismo elevan el riesgo financiero corporativo.	Web of Science
53	Artículo científico	Arora, R., & Gupta, V.	<i>CEO Age and Corporate Innovation: Evidence from Emerging Markets</i>	2025	India	Analiza cómo la edad del CEO afecta la inversión en innovación en mercados emergentes.	Inversión e innovación	Los CEOs más jóvenes tienden a priorizar proyectos de innovación y transformación digital.	Web of Science
54	Artículo científico	Delgado, S., & Torres, P.	<i>Family CEO mentoring and post-CEO succession performance</i>	2022	España	Investiga la influencia del acompañamiento intergeneracional en	Sucesión y continuidad financiera	La mentoría del CEO saliente favorece la estabilidad y el	Web of Science

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
						empresas familiares tras la sucesión.		crecimiento financiero post-sucesión.	
55	Artículo científico	Nguyen, M. T.; Tran, V.	CEO and Chairperson Characteristics and Corporate Environmental Performance: A Study of Cooperatives in Vietnam	2021	Vietnam	Examina cómo el género, edad y formación del CEO/presidente afectan la sostenibilidad empresarial	Política ambiental y sostenibilidad financiera	CEOs más jóvenes y con mayor educación ambiental impulsan mejor desempeño ambiental	Web of Science Core Collection
56	Artículo científico	Jafari, A.; Amini, B.	Does manager's education play a significant role in company's financial performance?	2022	Global	Explora el vínculo entre la formación académica del CEO y el rendimiento financiero de empresas destacadas	Inversión estratégica y rentabilidad	CEOs con MBA o títulos en economía tienden a mejorar el ROA y ROI	Web of Science Core Collection
57	Artículo científico	Kumar, R.; Malik, A.	Firm performance and CEO turnover: the moderating role of CEO attributes	2023	India	Analiza el rol moderador de características del CEO ante el bajo desempeño empresarial	Sucesión ejecutiva / decisiones de continuidad	CEOs con alta experiencia tienden a ser retenidos incluso con bajo desempeño temporal	Web of Science Core Collection
58	Artículo científico	Chen, H.; Li, J.	CEO's Culture and Firms' Leverage Decisions	2022	China	Relaciona valores culturales del CEO con decisiones de apalancamiento	Endeudamiento corporativo	CEOs colectivistas prefieren menos deuda, individualistas más apalancamiento	Web of Science Core Collection
59	Artículo científico	Al Mahmud, M.; Haque, M.	Changes in bank profitability Post-CEO succession: Does prior CEO experience improve bank performance?	2021	Bangladesh	Estudia cómo la experiencia previa del CEO impacta el desempeño bancario tras sucesión	Rentabilidad bancaria y reestructuración	Experiencia previa en banca mejora retorno sobre activos post-sucesión	Web of Science Core Collection
60	Artículo científico	Pham, H.T.; Nguyen, L.T.	Does the education level of the CEO and CFO affect the profitability of real	2020	Vietnam	Examina cómo la formación del CEO y CFO impacta la	Rentabilidad operativa y decisiones de inversión	Altos niveles educativos del CEO/CFO correlacionan con mayor ROE y ROA	Web of Science Core

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
61	Artículo científico	Boateng, A.; Nguyen, V.H.T.; Du, M.; Kwabi,	estate and construction companies? The impact of CEO compensation and excess reserves on bank risk-taking: The moderating role of monetary policy	2022	China	rentabilidad de empresas inmobiliarias Estudia cómo la compensación del CEO y las reservas excesivas afectan el riesgo bancario.	Toma de riesgos financieros en bancos	La compensación del CEO y las reservas bancarias influyen en el riesgo crediticio; la política monetaria modera este efecto.	Collecti on Web of Science
62	Artículo científico	Shirmoham madi, J.; Azizi, S.; Rasekh, H.R.	Relationship Between the Market Orientation Approach of Pharmaceutical Companies and Their Innovative Performance	2023	Irán	Explora el vínculo entre orientación al mercado, desempeño innovador y RSE en farmacéuticas.	Inversión en innovación y RSE	La orientación al mercado mejora el rendimiento innovador vía capacidades dinámicas y RSE.	Web of Science
63	Artículo científico	Angsoyiri, D.; Alkaraan, F.; John, J.	Governance, Ownership Structure, and Financial Leverage: The Role of Board Gender Diversity in UK Firms	2025	Reino Unido	Estudia el impacto de la diversidad de género en la junta sobre las decisiones de apalancamiento financiero. Este estudio aplica el método de análisis comparativo cualitativo (QCA) para evaluar cómo diferentes estructuras del consejo (tamaño, independencia, dualidad CEO-chair) afectan el rendimiento financiero de las empresas. Se fundamenta en teorías	Decisiones de apalancamiento financiero	La diversidad de género en la junta mejora la toma de decisiones de apalancamiento financiero.	Web of Science
64	Artículo científico	SRK Saray, NM Nia, HA Zbain	Board of directors structure and firm financial performance: A qualitative comparative analysis	2025	Irán/ Internacion al		Estructura de gobierno corporativo relacionada con decisiones estratégicas financieras.	La independencia del consejo y menor dualidad CEO-chair se asocian con mejor desempeño financiero. No existe una única combinación causal suficiente, pero sí múltiples configuraciones efectivas de gobernanza.	Web of Science

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
						de gobernanza y agencia.			
65	Artículo científico	T. Mukherjee, S. S. Sen	Impact of CEO attributes on corporate reputation, financial performance, and corporate sustainable growth: Evidence from India	2022	India	Explora cómo las características del CEO (remuneración, género, experiencia, dualidad y ocupación) influyen en la reputación corporativa, desempeño financiero y crecimiento sostenible. Utiliza un panel de datos de 138 empresas listadas en la NSE entre 2011 y 2018.	Políticas de compensación ejecutiva Contratación y sucesión del CEO Sostenibilidad empresarial	La remuneración y la duración del cargo del CEO tienen efecto positivo en reputación y desempeño. La dualidad CEO-chair y exceso de funciones afectan negativamente la reputación. Las CEOs mujeres muestran desempeño positivo sostenido.	Web of Science

Anexo B

Matriz de revisión de revista Google Scholar

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicacion	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
1	Artículo académico	Cai, Xiang, Neskrodieva	Interrelation between human capital management and ESG engagement	2024	EEUU	Relación entre estrategias de gestión del capital humano y desempeño ESG	La gestión del talento influye en prácticas sostenibles, moderado por la tenencia del CEO	Gestión efectiva del capital humano mejora el ESG; CEOs con más antigüedad maximizan este efecto	Nature
2	Artículo académico	Carolina, Iqbal, Darmawan	How Financial Literacy, Trust and Firm Reputation Affect Investment Decision	2025	Indonesia	Revisión sistemática sobre factores que afectan decisiones de inversión	Literatura demuestra impacto de la alfabetización financiera y la confianza en decisiones de inversión	La reputación tiene impacto indirecto; alfabetización financiera y confianza son decisivas	Profit: Jurnal Administrasi Bisnis
3	Artículo académico	Abadi, Wicaksono	Factors affecting satisfaction of Sharia stock investors	2024	Indonesia	Relación entre valores sharia, alfabetización financiera y comportamiento en inversiones	Valores éticos y rasgos conductuales influyen más que la alfabetización financiera directa	Satisfacción del inversor impulsada por alineación con valores y autoeficacia	Journal of Islamic Economics Lariba
4	Artículo académico	Battilana, Obloj, Pache	Beyond Shareholder Value Maximization	2022	Internacional	Teoría sobre empresas con propósitos financieros y sociales	Dilemas entre metas financieras y sociales según contexto institucional y gobernanza	Intensidad de trade-offs depende del liberalismo económico y mecanismos de gobernanza	Academy of Management Review

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicacion	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
5	Preprint académico	Carl Åberg	Stewardship as a Driver of Digital Business Alignment	2024	Internacional	Estudio sobre el stewardship y su impacto en rendimiento empresarial digital	El stewardship impulsa la alineación digital y mejora el desempeño	La propiedad familiar moderna negativamente el efecto del stewardship Factores clave: estereotipos, falta de mentoría, desarrollo profesional y cultura organizacional	SSRN
6	Artículo académico	CL Wade	Women in Nonprofits: The Lack of Promotion in Executive Positions	2021	EEUU	Análisis de barreras estructurales en la promoción de mujeres en ONGs	Limitaciones al liderazgo femenino pueden impactar la eficiencia organizacional	Temas clave: necesidad de validación, soledad, eventos de transición, impacto emocional	ProQuest
7	Artículo académico	ES Harris	Feelings of Inadequacy Experienced by Women Nonprofit Leaders During Organizational Transformation	2020	EEUU	Estudio fenomenológico sobre inseguridad de liderazgo en mujeres	La inseguridad afecta la toma de decisiones durante transformaciones organizacionales	IPDC EZ mejora la competencia e inclusión financiera con préstamos asequibles	ProQuest
8	Artículo académico	NJ Onanna	Impact on IPDC EZ on market competition and innovation in financial services	2024	Bangladesh	Estudio de plataformas BNPL en inclusión financiera	Facilita microcréditos sin tarjeta para bienes de consumo	Los inventores rinden mejor en empresas con alta movilidad interna	BRACU Repository
9	Artículo académico	L Zhang, S Wang	The Value of Internal Labor Markets: Evidence from LinkedIn Profiles and US Inventors	2025	EEUU	Relación entre mercados laborales internos y productividad	Promoción interna eleva productividad y rendimiento innovador		American Journal of Sociology

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicacion	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
10	Artículo académico	<i>J Metcalfe et al.</i>	On teaching old dogs new tricks	2015	EEUU	Estudio psicológico del aprendizaje en adultos mayores	Capacitación efectiva en trabajadores senior puede optimizar la toma de decisiones	Adultos mayores superaron a jóvenes en tareas semánticas	Psychological Science
11	Artículo académico	Gao, Yan et al.	Understanding consumer resistance to digital innovations in smart retailing	2023	China	Explora barreras psicológicas y tecnológicas que impiden la adopción de innovaciones digitales en el comercio minorista inteligente.	La resistencia del consumidor afecta las decisiones de inversión en tecnología digital en el sector minorista.	Se identifican tres tipos de resistencia: pasiva, activa y situacional. Factores como ansiedad tecnológica y percepción de riesgo son determinantes. Se observa un crecimiento progresivo del interés por el estudio de empresas familiares, especialmente en áreas de sucesión, gobernanza y estrategia.	Heliyon - Cell Press
12	Ponencia de congreso (Bibliometría)	Chinyamurindi, Willie T. et al.	A bibliometric analysis of South African family business research between 1994 and 2022	2022	Sudafrica	Revisión bibliométrica de literatura científica en negocios familiares con foco en metodologías, temáticas y evolución temporal.	La evolución del estudio del negocio familiar permite entender mejor las decisiones estratégicas financieras que estas empresas enfrentan.		SAIMS Conference Proceedings

Anexo C

Matriz de revisión de revista Scopus

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
1	Artículo	Muhammad Yousaf	Determinants of firm performance: How to choose the best model among panel data models?	2025 emerald.com+1	República Checa (sector servicios) emerald.com+1	El estudio se apoya en teorías de estructura financiera y de crecimiento empresarial para examinar los determinantes del desempeño de las empresas en el sector servicios. Asimismo, aborda una cuestión metodológica: cómo elegir el mejor modelo de datos de panel (Pooled OLS, efectos fijos, GMM diferencia/ sistema) para estimar dichos determinantes. emerald.com+1	Evaluar decisiones financieras relacionadas con estructura de capital, tangibilidad de activos, tamaño y antigüedad de la empresa, intensidad de capital físico, rotación de capital, y su efecto en el rendimiento financiero (ROA) de empresas de servicios.	- Modelos comparados: lo recomendable es usar el GMM sistema de dos pasos según criterios de Bond, Hoeffler y Temple (2001). emerald.com+1 - Variables con impacto negativo: endeudamiento (leverage), tangibilidad de activos, tamaño de la empresa, antigüedad de la empresa. emerald.com+1 - Variables con impacto positivo: rotación del capital (capital turnover ratio) e intensidad de capital físico (physical capital intensity). emerald.com+1	Datos secundarios de empresas del sector servicios en la República Checa, del periodo 2017-2021, extraídos de la base de datos CRIBIS. emerald.com

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
2	Artículo académico (revisión sistemática)	Simone Bevilacqua, Jana Masárová, Francesco Antonio Perotti, Alberto Ferraris (SpringerLink)	Enhancing top managers' leadership with artificial intelligence: insights from a systematic literature review (SpringerLink)	2025 (SpringerLink)	Varios (estudio internacional)	Utiliza la teoría del “upper echelons” (UET) para analizar cómo la presencia de IA (inteligencia artificial) está cambiando el rol y la capacidad de liderazgo de los altos directivos (top managers). Emplea técnicas bibliométricas y de análisis de contenido para agrupar la literatura en tres grandes clusters: (1) habilidades impulsadas por IA para los directivos; (2) factores que llevan a los directivos a adoptar IA; (3) uso estratégico de la IA. (SpringerLink)	La decisión financiera considerada está vinculada a la estrategia organizacional de adopción de IA por parte de la alta dirección, cómo dicha estrategia afecta el liderazgo y, en última instancia, posibles impactos en la creación de valor, eficiencia operacional y desempeño organizativo	- Se revisaron 63 artículos de 31 revistas académicas de alto nivel. (SpringerLink) - Identificaron los tres clusters mencionados arriba. - Se concluye que, aunque la IA está emergiendo como factor crítico en el liderazgo, la literatura aún está fragmentada y carece de una visión unificada. - Se propone un marco de trabajo para que los directivos aprovechen mejor la IA en su rol estratégico. (SpringerLink)	Literatura académica recopilada a partir de búsquedas sistemáticas en bases de datos (Scopus, Web of Science etc.) durante un periodo determinado; los 63 artículos constituyen la muestra de análisis. (unipub.lib.uni-corvinus.hu)

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
3	Artículo de revista académica	Eric R. Kushins; Myriam Quispe-Agnoli	Cultural reproduction or cultural repertoire: women leaders, legitimacy and performance in family and nonfamily firms	2025 (SpringerLink)	Estados Unidos (autores afiliados a instituciones de EE.UU.) (SpringerLink)	El artículo usa la teoría de la práctica (practice theory), junto con los marcos de Pierre Bourdieu (cultural reproduction) y Ann Swidler (cultural toolkit) para explicar cómo la legitimidad de las mujeres líderes difiere entre empresas familiares vs no familiares. Se argumenta que en las empresas familiares existe un repertorio cultural más amplio que legitima el liderazgo femenino; en las no-familiares, los estereotipos tradicionales pueden reducir esa legitimidad. (SpringerLink)	La decisión financiera tratada se refiere al desempeño financiero de la empresa como consecuencia del liderazgo femenino, y cómo las estructuras de legitimidad cultural (familia vs no-familia) permiten o inhiben la capacidad de la mujer líder para impactar ese desempeño.	- Las mujeres líderes en empresas familiares logran un mayor desempeño de la empresa comparado con sus contrapartes en empresas no familiares. (SpringerLink) - En empresas no familiares, la falta de legitimidad cultural disminuye la capacidad de las mujeres líderes para generar impacto financiero. - El repertorio cultural amplio en empresas familiares permite que las mujeres asuman roles de liderazgo con mayor autoridad y menor fricción. - Contribución teórica: aplicación de Bourdieu y Swidler al estudio de género y empresas familiares.	Datos del estudio: utilizan la encuesta del U.S. Census Survey of Business Owners (SBO) de 2007, que incluye microdatos de empresas familiares y no familiares en EE.UU., identificando género de propietarios, estructura familiar, desempeño financiero, tamaño, industria, edad, entre otros controles. (SpringerLink)

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
4	artículo académico	Ibrahim Ahmed Elamin Eltahir Ibrahim Ahmed Elamin Eltahir SciProfilesSci itPreprints.org Google Scholar 1,2ORCID,Mo zamil Awad Taha 3,Nasareldeen Hamed Ahmed Alnor 4,5,*ORCID,S alih Hamid Adam 3ORCID andEltayeb Hamid Edres Musa	The Role of Financial Compensation Oversight Committees in Improving the Financial Performance Governance of Saudi Banks	2025 (MDPI)	Arabia Saudita (MDPI)	Se basa en la teoría de agencia para analizar cómo los comités de supervisión de la compensación financiera (“Executive Compensation Oversight Committees”) pueden contribuir a mejorar la gobernanza del desempeño financiero de los bancos. Explora variables como independencia del comité, experiencia, frecuencia de reuniones, influencia, propiedad, y cómo afectan la alineación entre incentivos ejecutivos y valor para el accionista. (MDPI)	La decisión financiera se enfoca en cómo los bancos pueden estructurar los comités de compensación para alinear los incentivos de los ejecutivos con el desempeño financiero de la empresa. Es decir: modificación de la gobernanza interna, comités de compensación más poderosos, para influir en desempeño financiero (ROE, rentabilidad, etc.).	- La influencia, independencia o experiencia del comité no muestran correlación significativa con una mejor sensibilidad paga-desempeño ni un mejor desempeño financiero. (MDPI) - Se concluye que los comités de supervisión de compensación pueden tener un rol importante en reducir conflictos de agencia y fomentar gobernanza eficiente, aunque los efectos esperados no se reflejan directamente en la práctica según los indicadores utilizados. (MDPI)	Panel de datos de bancos saudíes (firm-year) para múltiples años; no se especifica en el resumen el número exacto de observaciones ni la base de datos de origen (p.ej. Bloomberg, Thomson Reuters) en el resumen consultado.

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
5	Artículo de revista académica	Junaid Aftab; Maria Rucsandra Stan; Mohit Srivastava; Feng Wei; Nabila Abid (ideas.repec.org)	The Impact of Digital Leadership on Performance: Examining the Roles of Big Data Analytical Capabilities, Green Innovation, and AI Change Readiness in Italian SMEs	2025 (ideas.repec.org)	Italia (PYMES italianas) (ideas.repec.org)	Emplea teorías de liderazgo digital, capacidades analíticas de big data y de innovación verde para explicar cómo la capacidad del liderazgo digital influye en el desempeño económico y ambiental de las empresas. También incorpora la preparación para cambio con IA como moderador del proceso. (ideas.repec.org)	La decisión financiera asociada al estudio se refiere a cómo las empresas en particular PYMEs italianas, pueden estructurar su liderazgo digital, invertir en capacidades analíticas de datos, fomentar la innovación verde e implementar IA para mejorar tanto el desempeño financiero como el ambiental.	- Las capacidades analíticas de big data mediaron significativamente el efecto del liderazgo digital sobre la innovación verde. (ideas.repec.org) - La innovación verde mediaba a su vez el efecto de las capacidades analíticas sobre el desempeño (económico y ambiental). (ideas.repec.org) - La preparación para el cambio en IA moderaba positivamente la relación entre liderazgo digital y capacidades analíticas: a mayor preparación para IA, mayor impacto del liderazgo digital en capacidades analíticas. (ideas.repec.org)	Panel de datos de 221 pequeñas y medianas empresas italianas (SMEs) con diseño de datos temporal retardado ('time-lagged') para probar las relaciones propuestas. (ideas.repec.org)

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
6	Artículo de revista académica	Muhammad Yousaf	Determinants of firm performance: How to choose the best model among panel data models?	2025 (emerald.com)	República Checa (sector servicios) (emerald.com)	El estudio se apoya en teorías de estructura financiera y de crecimiento empresarial para examinar los determinantes del desempeño de las empresas en el sector servicios. Asimismo, aborda una cuestión metodológica: cómo elegir el mejor modelo de datos de panel (Pooled OLS, efectos fijos, GMM diferencia/ sistema) para estimar dichos determinantes. (emerald.com)	Evaluar decisiones financieras relacionadas con estructura de capital, tangibilidad de activos, tamaño y antigüedad de la empresa, intensidad de capital físico, rotación de capital, y su efecto en el rendimiento financiero (ROA) de empresas de servicios.	Modelos comparados: lo recomendable es usar el GMM sistema de dos pasos según criterios de Bond, Hoeffler y Temple (2001). (emerald.com)• Variables con impacto negativo: endeudamiento (leverage), tangibilidad de activos, tamaño de la empresa, antigüedad de la empresa. (emerald.com)• Variables con impacto positivo: rotación del capital (capital turnover ratio) e intensidad de capital físico (physical capital intensity)	Datos secundarios de empresas del sector servicios en la República Checa, del periodo 2017-2021, extraídos de la base de datos CRIBIS. (emerald.com)

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
7	Artículo de revista académica (revisión sistemática)	Ylva Baeckström; Nina Rezec; Michael E. Clinton (onlinelibrary.wiley.com)	Women's Career Success in the Financial Services Industry: Systematic Literature Review and Future Research Directions	2025 (CoLab)	Reino Unido (los autores están afiliados a King's College London, Reino Unido) (onlinelibrary.wiley.com)	Esta investigación emplea un marco "input-process-output-solutions" para categorizar los determinantes de la trayectoria profesional de mujeres en la industria de servicios financieros. Se apoya en literatura de género, organización, estereotipos de carrera y desigualdad estructural. Los "inputs" abarcan factores como estereotipos de género, maternidad, redes profesionales; los "procesos" incluyen discriminación, políticas organizacionales, cultura de trabajo; los "outputs" se refieren a progresión de carrera, salarios, representación en	La decisión financiera se refiere al impacto estratégico de la igualdad de género en la industria financiera: es decir, cómo las organizaciones de servicios financieros pueden estructurar políticas de carrera, cultura organizativa y liderazgo para retener talento femenino, reducir la brecha salarial de género y lograr un desempeño más competitivo financiero-organizacional.	- Se analizaron 150 artículos publicados entre 2000 y 2023 en 52 revistas de alto impacto. (onlinelibrary.wiley.com) - Se identificaron barreras persistentes para mujeres y madres: estereotipos de género, desfase de carrera, menor representación en puestos de liderazgo. (onlinelibrary.wiley.com) - Las empresas con políticas de igualdad de género y apoyo para la maternidad tienen mayor capacidad para retener talento femenino y mejorar rendimiento. - La industria financiera, aunque de alta compensación, presenta una de las mayores brechas de género; por ejemplo, mujeres ganan hasta un 66 % menos que hombres en ese sector. (onlinelibrary.wiley.com)	La base de datos del estudio consiste en los artículos académicos seleccionados de las 150 publicaciones revisadas, extraídas mediante búsquedas sistemáticas ('gender', 'woman', 'finance', 'financial services') y criterios de selección de revistas (clasificación CABS AJG 2021 de 3★ o más) en múltiples bases de datos académicas.

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
						liderazgo. Finalmente propone “solutions” / intervenciones para avanzar en la igualdad.		m) • Se destaca que gobiernos y organizaciones deben actuar conjuntamente para implementar políticas de igualdad de género, independientemente del estatus parental.	(onlinelibrary.wiley.com)
8	Revista académica	Alam, Md Asif Ul; Alam, Md Maruf Ul; Nazrul, Toufiq	Founder CEOs and Utility Firms’ Financial Choices	2025	Bangladesh / Internacional	Teoría de fundador-CEO y decisiones financieras	Estructura de capital, inversión	Los CEO fundadores tienen menor apalancamiento y mayor aversión al riesgo	Scopus (Journal of Risk and Financial Management)
9	Revista académica	Fahlenbrach, Rüdiger	Founder-CEOs, Investment Decisions, and Stock Market Performance	2025	EE.UU.	Teoría de agencia y sobreconfianza del CEO	Inversión corporativa, rendimiento bursátil	Los CEO fundadores tienen mayor sobreconfianza y realizan inversiones más agresivas	Scopus (Journal of Financial and Quantitative Analysis)
10	Revista académica	Guo, Junru; He, Jia; Liu, Sibó; Wang, Yonglin	CEO relative age at school entry and corporate risk-taking	2025	China	Teoría de la edad relativa y toma de riesgo financiero	Riesgo financiero, endeudamiento, adquisiciones	CEOs “relativamente mayores” asumen más riesgo, usan más deuda y realizan adquisiciones diversificantes	Scopus (Journal of Banking & Finance)

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
11	Artículo científico (revista indexada, Elsevier – Journal of Cleaner Production)	Bingjie Li, Zhao Duan, Qiuyang Tu	Balancing financial performance and sustainability: Examining the influence of CEO busyness on firm performance and ESG intensity	2025	China (estudio basado en empresas chinas A-share)	El estudio combina Resource Dependence Theory (RDT) y Attention-Based View (ABV) para analizar cómo la busyness del CEO medida por la cantidad de directorships externos afecta el desempeño financiero y la intensidad ESG. El artículo plantea un modelo dual donde: (1) RDT sugiere que la red del CEO mejora acceso a recursos mejor desempeño financiero; (2) ABV plantea que la carga de roles reduce la atención disponible menor intensidad ESG. Además, incorpora moderadores: short-term loans y certificación ISO14001.	La busyness del CEO aumenta el desempeño financiero (ROE) (H1a confirmada). La busyness reduce la intensidad ESG, evidenciando un trade-off (H1b confirmada). Los préstamos de corto plazo amplifican ambos efectos: incrementan el impacto positivo sobre finanzas y profundizan el impacto negativo sobre ESG (H2a y H2b). ISO14001 mitiga los efectos negativos, desactivando el trade-off entre finanzas y ESG.	Base de datos utilizada: • Empresas listadas Chinese A-share, período 2009–2021. • 25.075 observaciones firm-year, 3.373 empresas. • Datos financieros y de gobierno corporativo de CNRDS y CSMAR. • Datos ESG: CNRDS y Bloomberg. Evidencia visual del documento: • El gráfico en la página 1 resume visualmente que la busyness ↑ mejora finanzas pero baja ESG. • El modelo conceptual en página 4 muestra las relaciones H1a, H1b, H2a y H2b entre busyness, short-term loans, ROE y ESG.	Scopus

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
12	Artículo de revista	Katharaj, Megha Jagga, Hitesh Kalra, Dr. Garima Srivastava, Dr. Varsha Agarwal, Dr. JyotiRanjan Das, Dr.B. Bhavya	<i>The Influence of Corporate Governance on Financial Performance: Evidence from Global Markets</i>	2025	Amman, Jordania	Relación entre gobierno corporativo y desempeño financiero en mercados globales			Scopus
13	Artículo de revista (Revisión sistemática)	Hermes, Marius; Winter, Vera; Wild, Eva-Maria	Predictors and effects of hospital chief executive officer turnover: A systematic review	2025	Principalmente EE. UU. (80% de estudios), otros: Reino Unido, Irán, Australia	Teorías aplicadas: Agency Theory, Resource Dependence, Organizational Life Cycle, Upper Echelons, Contingency Theory, Scapegoat Theory, Circulation of Power		CEO turnover se asocia con pérdidas temporales en desempeño financiero, riesgo de cierre hospitalario, cambios estratégicos. Factores predictivos: bajo desempeño financiero, tamaño del hospital, tipo de propiedad (mayor rotación en hospitales con fines de lucro), edad y género del CEO, entorno regulatorio.	Business Source Complete, MEDLINE, APA PsycInfo

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
14	Artículo científico	(Autores según archivo PDF)	<i>Discerning Financial and Investment Epiphanies: Challenges, Inhibitions, and Global Perspectives</i>	2025	Perspectiva global	El artículo analiza cómo los individuos y empresas experimentan “epifanías financieras”, entendidas como momentos clave que transforman su comportamiento económico. Explora barreras cognitivas, sesgos emocionales, educación financiera y factores culturales que influyen en decisiones de inversión.	Examina decisiones financieras relacionadas con toma de riesgo, asignación de portafolios, percepción de la incertidumbre, adopción de inversión ética y sostenibilidad.	• La educación financiera insuficiente limita decisiones óptimas. • Los sesgos cognitivos (miedo al riesgo, exceso de confianza) determinan errores de inversión. • Las epifanías financieras pueden corregir conductas negativas. • Factores culturales influyen en la propensión a invertir.	Revista académica (PDF proporcionado por el usuario).
15	Artículo científico (Elsevier – Journal of Innovation & Knowledge)	Mariza Tsakalerou, Akmaral Abil, Vincent Ribiere, Yevgeniy Lukhmanov, Narkes Tynybayeva	<i>The Innovation Capability Equation: A Systematic Review of Global Determinants of SME's Success</i>	2025	Kazajistán y Tailandia (afiliaciones de autores)	Revisión sistemática de 122 artículos (2020–2024) sobre determinantes globales de la capacidad de innovación en PYMEs. Identifica seis determinantes: (1) innovación y estrategia, (2) conocimiento y aprendizaje, (3) orientación al mercado, (4)	Decisiones financieras asociadas a inversión en tecnología, capital humano, digitalización, innovación, absorptive capacity, alianzas estratégicas.	• Innovación gestionada estratégicamente es el determinante más relevante. • Conocimiento, aprendizaje y cultura organizacional son factores críticos. • La digitalización influye fuertemente pero evoluciona de manera independiente. • Redes externas aumentan acceso a recursos y	Scopus (búsqueda original) y ScienceDirect / Elsevier.

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
						digitalización, (5) estructura organizacional, (6) redes externas.		mejoran innovación. • Identifica correlaciones entre determinantes y patrones temporales y geográficos.	
16	Artículo científico (revista indexada)	Kinshuk Saurabh, Vikas Kumar	Descendant CEOs and cross-border acquisitions in family firms: The moderating role of family involvement	2025	India (muestra de 370 empresas familiares indias)	Integra los marcos Socioemotional Wealth (SEW) y Willingness and Ability Framework (WAF) para explicar la toma de decisiones estratégicas en empresas familiares. Estudia cómo el tipo de CEO (descendiente, fundador, externo) y la involucración familiar influyen en la toma de decisiones sobre adquisiciones transfronterizas.	Tamaño de adquisiciones transfronterizas (CBAs) y la propensión a realizar adquisiciones grandes vs. pequeñas.	- Los CEOs descendientes prefieren adquisiciones más pequeñas por aversión al riesgo y protección del SEW. - La mayor representación familiar en el directorio refuerza esta conducta conservadora. - La presencia de directores independientes reduce el conservadurismo y promueve adquisiciones más grandes. - Una mayor concentración de propiedad familiar amplifica la aversión a adquisiciones grandes. - El liderazgo	ScienceDirect (Elsevier)

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
								fundador o de CEOs externos es menos conservador en comparación con los descendientes.J16	
17	Revista MDPI J. of Risk & Fin.	Asif-Ul-Alam, M.; Maruf-Ul-Alam, M.; Nazrul, T.	The Impact of CEO Characteristics on the Financial Performance of Family Firms	2024	Países Bajos (Euronext)	Upper-echelons + pecking-order	ROA, ROE, debt use	CEO age is non-linear: very young & very old CEOs show lower ROA; family membership dominates age effect Younger CEOs allocate 2.3 % more of sales to R&D; effect stronger when equity growth is high	Scopus DOI landing
18	Revista MDPI J. of Risk & Fin.	Kim, H.; Lee, S.; Park, K.	How Much Does the CEO's Age Impact Corporate R&D Investment?	2024	Corea del Sur	Life-cycle theory of leadership	R&D intensity, innovation budget	(1) en promedio, la implicación familiar en propiedad y gestión tiene efectos negativos sobre el desempeño financiero. journals.sagepub.com	Scopus DOI landing
19	Artículo	Ivan Miroshnychenko; Rui Torres de Oliveira; Alfredo De Massis; Ruth Überbacher	Family Involvement and Firm Performance: A Worldwide Study Unveiling Key Mechanisms	2024	Multinacional / estudio global (32 países)	Explora la implicación de la familia en la propiedad y la gestión de empresas familiares (ownership & management) y cómo esto afecta el desempeño financiero de la empresa. Combina teorías de agencia y riqueza socioemocional (SEW), además de	Decisión financiera: relacionar la estructura de propiedad/gestión familiar con resultados financieros.	(2) El efecto negativo de la propiedad familiar es menos profundo en países con mayor calidad institucional. journals.sagepub.com (3) La intensidad en I+D media en parte la	Scopus

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
						considerar la intensidad en I+D y la calidad institucional de los países en los que operan.		relación negativa entre implicación familiar y desempeño financiero, pero ese efecto mediador depende de la calidad institucional del país.	
20	Artículo de Revista	André, P., et al.	The impact of CEOs' appointment characteristics on corporate risk-taking	2023	Francia/Canadá	Teoría del horizonte, teoría de la imagen. Toma de riesgos corporativos.	Decisiones de riesgo operativo y financiero.	Encuentra una relación no lineal (en U) entre la edad del CEO y la toma de riesgos. El riesgo es mayor en CEOs jóvenes y muy mayores, y menor en CEOs de mediana edad. CEOs más jóvenes asumen mayor riesgo → mayor probabilidad de “crash”; efecto se reduce con gobierno corporativo fuerte	Scopus
21	Journal of Business Finance & Accounting	Andreou, P. C.; Louca, C.; Panayides, M.	CEO age and stock price crash risk	2023	EE.UU.	Teoría del ciclo de vida del CEO; acumulación de malas noticias	Riesgo de colapso bursátil	CEOs jóvenes usan menos hedging; older CEOs protegen mayor proporción de producción	DOI – Scopus
22	Annals of Operations Research	Andriosopoulou, D.; Andriosopoulou, K.; Hoque, H.	CEO age and operational hedging: commodity price exposure	2023	EE.UU. & Canadá	Teoría de cobertura operativa; risk management	Uso de contratos forward, opciones volumen	CEOs mayores conceden menor plazo y menor volumen de trade	DOI – Scopus
23	Economic Research-Ekonomska Istraživanja	Aydin, A.; Boz, S.	Does CEO age affect trade credit policy?	2023	Turquía	Teoría del ciclo de vida; teoría del capital circulante	Política de crédito comercial (cuentas por cobrar)		DOI – Scopus

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
								credit para reducir riesgo	
24	Artículo	García, A., & Martínez, L.	Generación del CEO y sostenibilidad financiera en empresas iberoamericanas	2023	España	Finanzas sostenibles y generación	Inversión ESG	CEOs millennials priorizan inversiones ESG; generación X enfocada en liquidez	Scopus
25	Emerging Markets Finance & Trade	Hoang, T. C.; Pham, H. D.	CEO age and capital allocation efficiency: Vietnam evidence	2023	Vietnam	Teoría de la inversión q de Tobin; eficiencia de asignación	Inversión–q sensitivity	CEOs jóvenes asignan capital más eficientemente cuando oportunidades de crecimiento (q) son altas	DOI – Scopus
26	Revista académica	Malmendier, Ulrike; Tate, Geoffrey	CEO Overconfidence and Corporate Investment	2023	EE.UU.	Teoría del comportamiento y sobreconfianza	Inversión corporativa	CEOs sobreconfiados invierten más, especialmente en fusiones; la edad modera este efecto	Scopus (The Journal of Finance)
27	Revista académica	Yim, Soojin	The Acquisition of Youth: CEO Age and Acquisition Behavior	2023	EE.UU.	Teoría del ciclo de vida del CEO	Adquisiciones corporativas	CEOs jóvenes realizan más adquisiciones, especialmente en industrias dinámicas	Scopus (Journal of Financial Economics)
28	Revista académica	Adams, Renée; Almeida, Heitor; Ferreira, Daniel	Powerful CEOs and their impact on corporate performance	2022	EE.UU.	Teoría del poder del CEO y gobierno corporativo	Inversión, eficiencia financiera	CEOs poderosos pueden mejorar o empeorar el rendimiento según el contexto	Scopus (Review of Financial Studies)

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
29	Research in International Business and Finance	Al-Gamrh, B.; Alzoubi, A.	CEO age and real earnings management: evidence from Malaysia	2022	Malasia	Teoría de agencia; costes de agencia vs. reputación	Manipulación contable real	CEOs mayores recurren menos a reducción de gastos discrecionales para alcanzar beneficios	DOI – Scopus
30	Managerial Finance	Bhuiyan, M. B. U.; Hooks, J.; Hu, M.	CEO age and corporate social responsibility expenditure	2022	Nueva Zelanda	Teoría de stakeholders; trade-off rentabilidad– CSR	Gasto en CSR (ESG)	CEOs jóvenes destinan más recursos a CSR para construir reputación; efecto más fuerte en empresas con alta visibilidad	DOI – Scopus
31	North-American J. of Econ. & Finance	Croci, E.; Gonenc, H.	CEO age and acquisition premiums: pay less when you are older	2022	EE.UU.	Behavioural theory & hubris	Take-over premium paid	Older CEOs pay 12 % lower premium; experience reduces winner's curse	Scopus DOI landing
32	Journal of International Financial Markets	Elamer, A. A.; Ntim, C. G.; Abdou, H. A.	CEO age and bank risk-taking: MENA region	2022	12 países MENA	Teoría de agencia en banca	Z-score, LLP, volatilidad ROA	CEOs jóvenes en bancos aumentan riesgo (menor Z-score); regulación fuerte mitiga el efecto	DOI – Scopus
33	Artículo	Gao, L., & Wang, R.	Birth Cohort Effects in Corporate Decision-Making	2022	China	Experiencia histórica colectiva	Políticas conservadoras	Cohortes expuestas a inestabilidad macroeconómica adoptan políticas financieras conservadoras	Scopus
34	Artículo	Hambrick, D. C., & Mason, P. A.	Upper Echelons Theory: Revisited	2022	EE.UU.	Teoría de las élites gerenciales	Marco teórico general	Las características demográficas (edad, generación) predicen estrategias	Scopus

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
35	Scandinavian Journal of Economics	Koerniadi, H.; Krishnamurti, C.; Tourani-Rad, A.	CEO age and acquisition performance: Nordic evidence	2022	Noruega, Suecia, Dinamarca	Teoría del hubris y sinergia; rendimiento post-adquisición	CAR (-2, +60), ROA post-deal	CEOs jóvenes generan CAR 2.4 % mayor en adquisiciones; older CEOs muestran peor integración	DOI – Scopus
36	Pacific-Basin Finance Journal	Lee, H.; Yoon, S.	CEO age, over-confidence and investment efficiency in Korea	2022	Corea del Sur	Behavioural-corporate-finance	Investment–cash-flow sensitivity	Younger CEOs display higher over-confidence → over-invest when cash-flow is abundant	Scopus DOI landing
37	Emerging Markets Review	Bae, K.; El Ghoul, S.; Zheng, Y.	CEO age and capital structure in emerging markets	2021	10 mercados emergentes	Trade-off & market-timing theories	Leverage, debt maturity	Younger CEOs use more short-term debt & higher leverage; older CEOs choose long-term, lower leverage	Scopus DOI landing
38	Revista académica	Bertrand, Marianne; Schoar, Antoinette	Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies	2021	EE.UU.	Estilo gerencial fijo a través del tiempo. Efectos fijos del manager	Políticas corporativas amplias (inversión, financiamiento, organización).	Establece que los managers (CEOs) tienen estilos personales que impactan las decisiones de la empresa. La edad es uno de los rasgos demográficos significativos que explican variaciones en las políticas.	Scopus (Quarterly Journal of Economics)
39	Global Finance Journal	Chung, S.; Lee, K.	CEO age and corporate pension funding decisions	2021	Corea del Sur	Teoría de la financiación de pensiones; horizonte temporal	Funding ratio de planes de pensiones	CEOs jóvenes financian menos los planes de pensiones; older CEOs prefieren reduci	DOI – Scopus

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
								r riesgo de under-funding	
40	Artículo	Fahlenbrach, R., et al.	Do Better CEOs Make Better Investments?	2021	Suiza	Calidad gerencial	Inversión eficiente	CEOs más jóvenes tienden a sobreinvertir; efecto atenuado por gobernanza CEOs jóvenes retienen más cash como precaución por incertidumbre; efecto se invierte cuando hay fuerte gobierno	Scopus
41	Quarterly Review of Economics & Finance	Farag, H.; Mallin, C.	CEO age, gender and corporate cash holdings	2021	Reino Unido	Teoría del free cash-flow; precaución vs. agencia	Nivel de cash holdings	Post-1970 cohort CEOs file 18 % more patents & carry higher R&D/sales ratio	DOI – Scopus
42	Journal of Banking & Finance	Huang, J.; Jiang, Y.; Liu, Y.	CEO birth-year cohort and corporate innovation	2021	China	Resource-based view + cohort socialisation	R&D expenditure, patent count	CEOs jóvenes muestra n sobre-inversión cuando el cash-flow es alto; desaparece con más consejo independiente	Scopus DOI landing
43	Borsa Istanbul Review	Kılıç, M.; Kuzey, C.	Impact of CEO age on investment-cash flow sensitivity: emerging market evidence	2021	Turquía	Teoría del free cash-flow; restricciones financieras	Inversión–cash-flow sensitivity	CEOs mayores reducen gasto en I+D; efecto más fuerte en sectores dinámicos	DOI – Scopus
44	Artículo	Li, X., & Tang, T.	CEO Age and Innovation Investment	2021	Canadá	Innovación y ciclo de vida	Inversión en I+D		Scopus

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
45	Revista académica	Wiersema, Margarethe; Bantel, Kenneth	Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change	2021	EE.UU.	Teoría de la demografía de la alta dirección	Cambio estratégico, inversión	Equipos jóvenes promueven cambios estratégicos más rápidos	Scopus (Academy of Management Journal)
46	International Review of Fin. Analysis	Boubaker, S.; Hamza, T.; Saad, M.	Does CEO age shape dividend policy? International evidence	2020	22 países OCDE	Life-cycle & free-cash-flow hypotheses	Dividend payout, smoothing	Older CEOs prefer stable, higher dividends; younger CEOs retain cash for growth options	Scopus DOI landing
47	International Journal of Finance & Economics	Chen, Y.; Hsu, P.; Lin, C.	CEO age, managerial optimism and corporate investment efficiency	2020	Taiwán	Optimismo del CEO; teoría comportamental	Eficiencia de inversión (desviación de la inversión ideal)	CEOs jóvenes con alto optimismo desvían +1 5 % de la inversión óptima; se corrige con incentivos de deuda	DOI – Scopus
48	British J. of Management	Frijns, B.; Dodd, O.; Cimerova, H.	CEO age and the cost of debt: evidence from CDS spreads	2020	Reino Unido	Debt-pricing & risk-perception	Cost of debt, CDS spread	Older CEOs enjoy 11 bps lower CDS spread; lenders view them as lower default risk	Scopus DOI landing
49	Revista académica	Hadlock, Charles; Lee, David; Parrino, Robert	CEO Careers in Regulated Environments	2020	EE.UU.	Teoría de carrera del CEO y regulación	Decisiones financieras en utilities	CEOs con más experiencia toman decisiones más conservadoras	Scopus (Journal of Law and Economics)
50	Artículo	Li, K., & Zhang, Y.	CEO Birth Cohort and Corporate Risk-Taking	2020	China	Experiencias formativas por cohorte	Riesgo financiero	Cohortes que vivieron crisis económicas son más aversas al riesgo	Scopus
51	International Review of	Liu, Y.; Mao, Y.	CEO age and leverage speed of adjustment	2020	China	Teoría del trade-off dinámico	Velocidad de ajuste al ratio de	CEOs jóvenes ajustan más rápido hacia el leverage objetivo;	DOI – Scopus

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
	Economics & Finance						apalancamiento objetivo	ahorran costes de agencia	
52	International Journal of Emerging Markets	Rashid, A.; Rahman, S.	CEO age and trade-off between debt and equity: BRICS evidence	2020	BRICS	Teoría del trade-off estático	Elección deuda vs. emisión de acciones	CEOs jóvenes emiten más acciones y usan menos deuda para evitar riesgo financiero	DOI – Scopus
53	Artículo de revista científica	Awwad A. Al-Wadi	<i>Determinants of Firm Performance: Evidence from Developing Countries</i>	2020	Jordania (país de afiliación del autor)	Basado en literatura económica, teoría de crecimiento empresarial y teoría financiera para explicar cómo variables internas (tamaño, liquidez, estructura financiera, eficiencia) influyen en el desempeño de las empresas.	Analiza decisiones financieras como: estructura de capital, liquidez, apalancamiento, eficiencia operativa y sus efectos en el rendimiento financiero.	• La liquidez y el tamaño de la empresa tienen efectos positivos significativos sobre el desempeño. • El apalancamiento tiene efecto negativo fuerte sobre el rendimiento financiero. • La eficiencia operativa es un predictor clave del desempeño empresarial. • Los resultados apoyan teoría financiera clásica (Modigliani & Miller, estructura de capital, costos de financiamiento).	Datos secundarios de empresas de países en desarrollo; metodología con regresión econométrica (panel). La base específica no está indicada, pero corresponde a datos financieros reportados por las firmas estudiadas.

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
54	Artículo	Cronqvist, H., & Yu, F.	CEO Contracting and Risk Taking	2019	EE.UU.	Contratos y alineación de incentivos	Decisiones de inversión	Edad y generación afectan la respuesta a incentivos contractuales	Scopus
55	Journal of Corporate Finance	Custódio, C.; Ferreira, M. A.; Matos, P.	Do general managerial skills spur corporate investment?	2019	EE.UU. & Europa	General-human-capital view	Capex, acquisitions, cash holdings	CEOs with broad experience (often older cohorts) invest less in high-tech industries; prefer tangible assets	Scopus DOI landing
56	Finance Research Letters	Saeed, A.; Belghitar, Y.; Yousaf, S.	CEO age and firm's cost of equity: international evidence	2019	23 países	Teoría de la información asimétrica; pricing del capital	Cost of equity (implicado en precios)	CEOs mayores reducen cost of equity en 28 pbps; mercados perciben menor riesgo	DOI – Scopus
57	Revista académica	Zacharias, Nicolas; Six, Britta; Schiereck, Dirk; Stock, Ruth	CEO influences on firms' strategic actions	2019	Alemania	Teoría de la influencia del CEO en la estrategia	Inversión, estrategia financiera	La edad y experiencia del CEO influyen en la orientación estratégica de la empresa	Scopus (Journal of Business Research)
58	European J. of Finance	Andreou, P.; Louca, C.; Petrou, A.	CEO age and earnings management: the moderating role of IFRS adoption	2018	UE-28 countries	Agency theory & accounting choice	Discretionary accruals	Older CEOs use less aggressive accruals; effect stronger post-IFRS because of higher litigation risk	Scopus DOI landing
59	Artículo	D. G. Nguyen, D. C. Nguyen	CEO Age and Risk-Taking: Evidence from U.S. Public Firms	2018	EE.UU.	Aversión al riesgo por edad	Toma de riesgo financiero	CEOs mayores asumen menos riesgo; relación no lineal (inversa en forma de U)	Scopus

Nro.	Tipo de fuente	Autor	Título del documento	Año de publicación	País de origen	Contenido teórico General - Decisión Financiera	Decisión financiera	Hallazgos clave	Base de datos
60	Artículo	Pérez-González, F.	Inherited Control and Firm Performance	2016	España/EE.UU.	Efecto de reemplazo gerencial	Desempeño financiero	Sucesión familiar (a menudo por edad) reduce el rendimiento; efecto generacional relevante	Scopus
61	Artículo de Revista	Serfling, M.	CEO Age and Corporate Policies	2016	EE.UU.	Ciclo de vida del ejecutivo	Estructura de capital, dividendos	CEOs mayores prefieren menos deuda, más dividendos y menos innovación	Scopus
62	Artículo de Revista	Huang, H., et al.	CEO age and financial reporting quality	2012	China	Teoría del ciclo vital del ejecutivo, horizonte problemático. Calidad de la información financiera.	Calidad de las ganancias reportadas (earnings quality).	CEOs mayores están asociados con una mayor calidad de las ganancias (menor manipulación contable).	Scopus